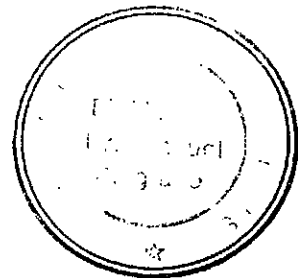


35862



GOBIERNO DE LA PROVINCIA DE CORRIENTES
SUBSECRETARIA DE PLANEAMIENTO

PROYECTO:

Organización y Modernización del Estado

INFORME FINAL

EXPEDIENTE 1443

Lic. Jorge O. Hintze.

Colaborador: Lic. Eduardo Poggi.

30 de diciembre de 1991.

*Relac. con
O/N 3111
H 19*

*O/N 3111
H 19
1990*

*O/N 3111
H 19
1991*

CONTENIDO

- 1 ANTECEDENTES
- 2 OBJETIVOS DEL TRABAJO
- 3 DESARROLLO DEL TRABAJO
- 4 RESULTADOS ENTREGADOS A LA PROVINCIA

ANEXOS

- A GUIA PARA LA DESCRIPCION DE LAS ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS EN LA ADMINISTRACION PUBLICA PROVINCIAL
- B GUIA PARA LA DESCRIPCION DE CARGOS EN LA ADMINISTRACION PUBLICA PROVINCIAL
- C GUIA PARA LA VALORACION DE CARGOS EN LA ADMINISTRACION PUBLICA PROVINCIAL
- D ANTEPROYECTO DE NORMATIVA SOBRE LLAMADO A CONCURSO
- E GUIA PARA LA EVALUACION DE PERSONAL RESPECTO DE PUESTOS DE TRABAJO EN LA ADMINISTRACION PUBLICA PROVINCIAL

1. ANTECEDENTES.

El proyecto "Organización y Modernización del Estado de la Provincia de Corrientes" fue realizado entre el 15 de agosto de 1991 y el 30 de diciembre del mismo año, mediante una cooperación técnica del Consejo Federal de Inversiones, entidad que contrató al experto Lic. Jorge Hintze (que ya ha realizado varios proyectos anteriores para la Provincia) y que contó en esta oportunidad con la colaboración del Lic. Eduardo Poggi.

La fecha de finalización del proyecto había sido prevista originalmente para el 15 de noviembre del año en curso, pero fue postergada por 45 días a solicitud de la provincia, debido al proceso electoral que tuvo lugar en la misma. Esta postergación fue aceptada por el experto mediante nota del 20.11.91 dirigida al CFI.

2. OBJETIVOS DEL TRABAJO.

El objetivo del proyecto, según consta en la cláusula primera del respectivo contrato de obra fue: "...el desarrollo de instrumentos técnicos y especificaciones normativas requeridas para dar soporte a la puesta en marcha de los procesos de escalafonamiento de personal previstos en la Ley 4067, y de administración de estructuras organizativas, en especial en lo que hace a la identificación y valoración de cargos críticos necesarios para implantar un régimen de concursos."

Complementariamente con este objetivo formal, las autoridades Provinciales decidieron realizar una prueba piloto de llamado a concurso en la Dirección Provincial de Rentas, entidad que había sido objeto de un reciente proceso reorganización, también con la cooperación de expertos aportados por el Consejo Federal de Inversiones. De esta manera, al objetivo inicial se agregó el de proporcionar cierta asistencia técnica en el mismo llamado a concurso, actividad efectivamente iniciado por la Provincia en Diciembre del corriente año.

3 DESARROLLO DEL TRABAJO

Las diversas etapas del desarrollo de las actividades del proyecto fueron documentadas en los informes de avance e informe parcial oportunamente aprobadas por el CFI y las autoridades provinciales.

Dadas las características del presente proyecto que, a diferencia de los anteriores no consistió en un diagnóstico o análisis de la realidad provincial sino en la provisión de instrumentos técnicos, computacionales y asistencia técnica

(que se referencian en el punto siguiente), el contenido principal del presente informe no está expresado en términos de conclusiones sino en los mismos instrumentos, los cuales se encuentran en los anexos A, B, C, D y E.

No obstante, resulta conveniente presentar un apretado resumen del desarrollo de las actividades del proyecto.

En una primera etapa se procedió a definir, conjuntamente con las autoridades provinciales, el alcance de la prueba piloto en que se aplicarían los instrumentos a desarrollar y las características de los mismos.

En cuanto al primero de estos aspectos, se plantearon dos opciones: 1) la posibilidad de realizar concursos para ubicar al personal en la estructura escalafonaria, según la previsto en la normativa vigente en la Provincia y 2) decidir que dichos concursos se realizarían con el objeto de seleccionar al personal en cuanto a su idoneidad para desempeñarse en el puesto de trabajo, pero con independencia de la ubicación escalafonaria que posteriormente se le daría.

Las autoridades provinciales tomaron las decisiones de optar por esta última posibilidad, y de que la experiencia se efectuaría en la Dirección Provincial de Rentas.

No obstante, es importante dejar constancia de que los instrumentos y anteproyectos de normativas que se proporcionaron a la Provincia no son incompatibles con la realización de concursos para escalafonamiento de personal.

En cuanto a las características de los instrumentos que se emplearían para el proceso, y que los expertos aportarían, se decidió que: 1) deberían permitir una descripción de las estructuras a fin de ubicar en ellas a los cargos críticos; 2) deberían permitir describir dichos cargos objetivamente; 3) deberían permitir realizar una valoración de tales cargos con criterios transparentes y basados en decisiones técnicas y políticas; 4) deberían permitir realizar, con las mismas condiciones, la evaluación de las personas respecto de su adecuación e idoneidad a las características de los cargos; 5) deberían estar soportados por un esquema normativo compatible con la filosofía del proceso técnico a aplicar y 6) los instrumentos deberían estar soportados por herramientas computacionales que permitieran el procesamiento de los datos.

En función de estos esquemas, en una segunda etapa, los expertos procedieron a realizar los desarrollos de los instrumentos en cuanto a sus características técnicas y a coordinar talleres y reuniones de trabajo con autoridades y funcionarios provinciales, a fin de validar los contenidos de las herramientas, sensibilizar sobre la necesidad de su empleo

y, al mismo tiempo, proporcionar la capacitación inicial necesaria para facilitar su posterior empleo.

Un detalle de las reuniones y talleres, con la identificación de sus participantes, se encuentra en los informes de avance e intermedio.

Paralelamente, se desarrollaron y adaptaron los soportes computacionales necesarios para la descripción de estructuras organizativas, la descripción de cargos, la valoración de los mismos y la evaluación del personal, los cuales fueron instalados en equipos de computación de la Subsecretaría de Planeamiento y, en el caso de la valoración de cargos, en el Centro de Cómputos.

Finalmente, en una tercera etapa se procedió a formular un anteproyecto de la normativa requerida para efectivizar un llamado a concurso en la Dirección Provincial de Rentas de manera compatible con el esquema técnico planteado y ajustado a lo largo del proyecto conjuntamente con las autoridades provinciales.

4 RESULTADOS ENTREGADOS A LA PROVINCIA

Durante el desarrollo de las actividades se fueron produciendo los resultados que se detallan más adelante, los cuales fueron analizados y diseñados en gran parte con funcionarios de la Subsecretaría de Planeamiento y fueron oportunamente entregados a las autoridades provinciales.

Los primeros cinco resultados se encuentran en los anexos al presente Informe Final.

4.1 Guía para la descripción de las estructuras organizativas en la Administración Pública Provincial.

Consiste en un instructivo técnico detallado destinado a describir la configuración de la estructura organizativa de una institución de manera que puedan ser identificados, entre otros aspectos: las unidades organizativas, las líneas de dependencia jerárquica y operativa, los niveles de las respectivas unidades, la cantidad de puestos de trabajo de la institución según cargo y los cargos correspondientes a los puestos responsables de cada unidad organizativa.

El objeto de este instrumento es proporcionar la metodología y formularios de registro de información necesarios para ubicar en el organigrama los puestos de trabajo que puedan ser posteriormente clasificados con cargos denominados "críticos".

4.2 Guía para la descripción de cargos en la Administración Pública Provincial.

Consiste en un instructivo técnico detallado destinado a describir las responsabilidades y requisitos de los cargos en las estructuras organizativas de la Administración Pública Provincial.

El objeto de este instrumento, en el presente proyecto, fue proporcionar las metodologías y elementos necesarios para la descripción de los cargos que fueran objeto del llamado a concurso, tras ser valorados como críticos.

4.3 Guía para la valoración de cargos en la Administración Pública Provincial.

Consiste en un instructivo técnico detallado destinado a valorar cargos previamente descritos con la metodología antes citada, a fin de determinar su grado de criticidad.

El objeto de este instrumento, en el presente concurso, fue proporcionar las metodologías y elementos necesarios para la valoración de los cargos cuya cobertura fuera objeto del llamado a concurso.

4.4 Anteproyecto de normativa sobre llamado a concurso.

Consiste en los contenidos técnicos de la normativa que debería sancionar la Provincia (Resolución o Decreto) para proceder al llamado a concurso empleando las metodologías y enfoques político institucionales considerados adecuados por las autoridades provinciales durante el desarrollo del proyecto.

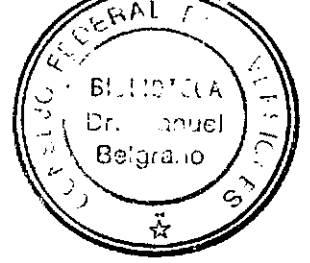
4.5 Guía para la evaluación de personal respecto de puestos de trabajo en la Administración Pública Provincial.

Consiste en un instructivo técnico detallado destinado a evaluar personas desde el punto de vista de su adecuación e idoneidad para desempeñarse adecuadamente en puestos de trabajo.

El objeto de este instrumento, en el presente concurso, fue proporcionar las metodologías y elementos necesarios para la evaluación de los postulantes al concurso según bases objetivas y previamente aprobadas por las autoridades provinciales.

4.6 Soportes computacionales para el procesamiento de la información.

Consisten en cuatro módulos del Sistema DRH (Organización



- Recursos Humanos) destinados al procesamiento de la información obtenida mediante el uso de las respectivas guías antes citadas.

Fueron desarrollados para su uso en microcomputadores compatibles e instalados en equipos de la Subsecretaría de Planeamiento.

4.7 Capacitación del personal.

Fue realizada a través de talleres de trabajo en los que participaron funcionarios pertenecientes a la Subsecretaría de Planeamiento, la Dirección General de Personal, el Centro de Cómputos y la Dirección Provincial de Rentas.

ANEXOS

- A GUIA PARA LA DESCRIPCION DE LAS ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS EN LA ADMINISTRACION PUBLICA PROVINCIAL
- B GUIA PARA LA DESCRIPCION DE CARGOS EN LA ADMINISTRACION PUBLICA PROVINCIAL
- C GUIA PARA LA VALORACION DE CARGOS EN LA ADMINISTRACION PUBLICA PROVINCIAL
- D ANTEPROYECTO DE NORMATIVA SOBRE LLAMADO A CONCURSO
- E GUIA PARA LA EVALUACION DE PERSONAL RESPECTO DE PUESTOS DE TRABAJO EN LA ADMINISTRACION PUBLICA PROVINCIAL

ANEXO A

GUIA PARA LA DESCRIPCION DE LAS ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS
EN LA ADMINISTRACION PUBLICA PROVINCIAL

GUBERNAMENTO DE LA
PROVINCIA DE CORRIENTES
SECRETARIA GENERAL
Subsecretaria de Planeamiento

LEYES
PARA LA DESEREPACION DE
LAS ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS
DE LA
ADMINISTRACION PUBLICA
PROVINCIAL

Versión Nº 1
Setiembre de 1991

GUÍA PARA LA DESCRIPCIÓN DE LAS
ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS
de la
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA PROVINCIAL

CONTENIDO:

INTRODUCCIÓN

A ETAPAS DE LA DESCRIPCIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.

1. 1ra. etapa: descripción de la configuración.
2. 2da. etapa: elaboración de la planta de puestos.
3. 3ra. etapa: validación y vuelco de la información a los soportes computacionales.

B PROCEDIMIENTO PARA LA DESCRIPCIÓN DE LAS ESTRUCTURAS.

1. 1RA. ETAPA: DESCRIPCIÓN DE LA CONFIGURACIÓN.

- PASO 1: Determinación del alcance del relevamiento a realizar.
- PASO 2: Identificación de los puestos de trabajo a registrar en el INV-1.
- PASO 3: Identificación de la línea de dependencia.
- PASO 3: Tipo de unidad organizativa.
- PASO 5: Identificación de si el puesto es permanente o transitorio.
- PASO 6: Ubicación geográfica del puesto.
- PASO 7: Identificación del cargo correspondiente al puesto.
- PASO 8: Identificación del ocupante del puesto.

2. 2da. ETAPA: CLASIFICACION DE PUESTOS.

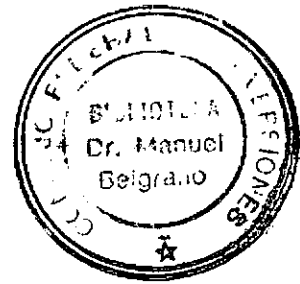
- PASO 1: Identificación de la unidad organizativa a clasificar.
- PASO 2: Registro de los datos del puesto.
- PASO 3: Registro de los datos del ocupante del puesto.

EJEMPLOS

- 1 ORGANIGRAMA
- 2 INVENTARIO DE ORGANIZACION
- 3 CLASIFICACION DE PUESTOS DE UNA UNIDAD

ANEXOS

- 1 TABLA 1: TIPOS DE UNIDADES ORGANIZATIVAS
- 2 TABLA 2: UBICACIÓN GEOGRÁFICA
- 3 TABLA 3: PERFILES GENERALES



INTRODUCCION

Según los enfoques más modernos en materia administrativa, la eficiencia de de las instituciones se ve favorecida cuando existe un adecuado conocimiento de las estructuras organizativas de las mismas. Ello hace necesario disponer, por ejemplo, de informaciones sobre la conformación de las estructuras, su dimensión, la distribución y alcance de los diferentes centros de responsabilidad, las características y requisitos para la realización de las diferentes tareas (a los fines de la adecuada asignación del recurso humano), etc. Todo ello puede resumirse en la necesidad de contar con una base de datos sobre la estructura organizativa.

La Guía para la Descripción de las Estructuras Organizativas de la Administración Pública Provincial es un instrumento que contiene las instrucciones e indicaciones necesarias para realizar una primera parte de la obtención de los datos sobre las estructuras organizativas de las instituciones de la Administración Pública Centralizada o Descentralizada. La información que se obtiene a mediante la aplicación de la metodología contenida en la presente guía es luego procesada, y transferida a soportes computacionales como parte de una Base de Datos de Organización.

A ETAPAS DE LA DESCRIPCIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.

La descripción de la estructura de gestión se realiza en tres etapas:

1. 1ra. etapa: descripción de la configuración.

La configuración de la estructura es el conjunto de las unidades organizativas (Subsecretarías, Direcciones, Departamentos, etc.), con las correspondientes líneas de dependencia que vincula cada una de ellas con la inmediata superior. Es la parte de la estructura que usualmente se representa mediante organigramas.

Para esta etapa el Manual prevé el registro de los datos en un formulario llamado "INVENTARIO DE ORGANIZACIÓN" (INV-1).

2. 2da. etapa: Elaboración de la planta de puestos.

La planta de puestos es el documento que indica las cantidades de puestos de trabajo, según cargos y unidades organizativas que tiene la institución. De esta manera, es la información que permite dimensionar la organización.

La planta de puestos puede ser elaborada de dos maneras: una de ellas es el proceso de **clasificación de puestos**, que consiste en la identificación de cada uno de los puestos de trabajo, con su correspondiente ocupante, que dependen de cada unidad organizativa identificada en el Inventario de Organización. La otra manera, menos detallada, es la elaboración directa de la planta de puestos de cada unidad, es decir, la identificación de las **cantidades de puestos según cargos** que existen en cada unidad identificada en el inventario.

3. 3ra. etapa: validación y vuelco de la información a soportes computacionales.

Una vez concluido el relevamiento de la estructura organizativa de una institución o una parte de ella, los datos, previa validación, en caso de disponerse de soportes computacionales, serán entregados al Administrador de la Base de Datos para su vuelco a los mismos.

B PROCEDIMIENTO PARA LA DESCRIPCIÓN DE LAS ESTRUCTURAS.

Sin perjuicio de la forma que pueda resultar más práctica, Ud. puede tomar las siguientes instrucciones como guía para el proceso de descripción. Se expresan en pasos consecutivos dentro de cada una de las etapas.

1. 1RA. ETAPA: DESCRIPCIÓN DE LA CONFIGURACIÓN.

Documento de registro de datos: formulario "INVENTARIO DE ORGANIZACIÓN" (INV-1).

PASO 1:

Determinación del alcance del relevamiento a realizar.

El relevamiento puede efectuarse para una institución completa o para una parte de ésta. En el primero de los casos registre en el INV-1 el nombre de la institución (y su código si lo conoce) y en el punto "Unidad organizativa analizada" escriba "Toda la institución".

Si, en cambio, se halla relevando sólo una parte, indique el nombre de la unidad organizativa que describirá y el código del puesto superior de la misma.

El código de cada puesto tiene dos campos:

1er. campo (XX):

Es un número de dos dígitos asignado por el Administrador de la Base de Datos a la unidad que Ud. relevará.

Ejemplos: 04 Dirección de Administración.

2do. campo (XXXX):

Es un número de 4 dígitos que numera correlativamente los puestos dentro de cada unidad organizativa.

Ejemplo: 04-0001 Director de Administración.

PASO 2:

Identificación de los puestos de trabajo a registrar en el INV-1.

Identifique todos los puestos de trabajo que existan en la institución o unidad organizativa que esté analizando y que sean puestos superiores o "cabeza" de alguna unidad organizativa. Si, por ejemplo, está relevando una Dirección, registre los puestos superiores de las unidades dependientes de la misma, tales como Departamentos, Secciones, u otras.

Codifíquelos de la siguiente manera:

1er. campo (XX):

El número de la unidad que esté analizando. (En el ejemplo, una Dirección de Administración que tenía el número 04.

2do. campo (XXXX):

Registre para cada puesto un número correlativo del puesto superior de la unidad que Ud. relevará (0002, 0003, etc.).

Registre en cada caso la denominación con que se conoce el puesto en la institución. Es usual, por ejemplo, denominar "Director de Administración" al puesto superior de la Dirección de Administración; Jefe de Recursos Humanos" al puesto superior del Departamento de Recursos Humanos.

PASO 3:

Identificación de la línea de dependencia.

Identifique el código de puesto del que depende **formalmente** cada puesto analizado, y regístrelo en la casilla correspondiente.

A continuación realice el mismo procedimiento con la **dependencia operativa**, es decir, registre el código del puesto del que depende en la práctica. Las líneas de dependencia formal y operativa pueden coincidir o no, ya que es relativamente frecuente que ciertos puestos, por ejemplo, dependan formalmente de modo directo de una Subsecretaría pero en la práctica operan bajo la coordinación de otra unidad por razones geográficas, administrativas o de otra índole.

Al conocer las líneas de dependencia que unen a todos los puestos, el sistema podrá luego editar el organigrama del Área o institución que Ud. está

registrando en el INV-1.

PASO 3:

Tipo de unidad organizativa.

Registre el código de unidad correspondiente, el cual se halla en la tabla Nro. 1 "TIPO DE UNIDADES ORGANIZATIVAS" que se encuentra en el Anexo de este Manual.

En caso de que, por alguna razón, incluya en el INV-1 algún puesto que no sea el superior o "cabeza" de unidades organizativas contempladas en la tabla, no debe registrarse ningún código. Este es el caso, por ejemplo, de los asesores y puestos similares que, a veces, se incluyen en los organigramas sin ser responsables de unidades organizativas.

PASO 4:

Identificación de si el puesto es permanente o transitorio.

Los puestos son transitorios cuando se ha fijado una fecha cierta para la finalización de su vigencia. En este caso registre una "T". En caso opuesto una "P".

PASO 5:

Ubicación geográfica del puesto.

Registre el código de ubicación geográfica del puesto según figura en la Tabla 2 "UBICACIÓN GEOGRÁFICA" que se encuentra en el Anexo del Manual.

PASO 6:

Identificación del Cargo correspondiente al puesto.

En la Tabla 3 que se encuentra en el Anexo encontrará un listado de **Cargos** con sus correspondientes códigos.

Un Cargo es el nombre genérico de un tipo de puestos de trabajo (por ejemplo "Secretaria").

Identifique el Cargo y registre el código en la

casilla correspondiente.

PASO B:

Identificación del ocupante del puesto.

Registre el tipo de documento de identidad (el código CI corresponde a Cédula de Identidad), el número y el nombre del ocupante actual del puesto.

En caso de que se presenten dudas (como, por ejemplo, cuando el ocupante se desempeña de manera transitoria o informal, o casos similares), registre una observación al dorso, explicando la situación, a fin de que el Administrador de la Base de Datos siga luego un criterio homogéneo.

2. 2da. ETAPA: ELABORACION DE LA PLANTA DE PUESTOS.

La elaboración de la planta de puestos es el proceso mediante los cuales se cuantifican y registran todos los puestos de la estructura organizativa que no han sido incluidos en el Inventario de Organización. La suma de ambos debe ser igual al total de puestos de trabajo de la institución o unidad relevada y, por lo tanto, indica el máximo de personal que admite (salvo ampliación del número de puestos).

Documentos de registro de datos:

- a) Para clasificación de los puestos: formulario "CLASIFICACION DE PUESTOS" (INV-2).
- b) Para elaboración directa de la planta de puestos: formulario "PLANTA DE PUESTOS PARCIAL" (PDP-1)

PASO 1:

Identificación de la unidad organizativa a clasificar.

Registre en el formulario INV-2 o, en su defecto en el PDP-1 el nombre y código de la unidad de la que dependen los puestos de trabajo que se clasificarán. Siga igual criterio si se tratara de un puesto del que dependan otros, en lugar de una unidad organizativa (por ejemplo un Asesor del que dependa otros puestos de trabajo, tales como secretarias, asistentes, profesionales, etc.).

Recuerde que el código debe figurar siempre en el formulario INV-1 "Inventario de Organización".

PASO 2:

Registro de los datos del puesto para clasificación.

Para cada uno de los puestos de trabajo que dependan de la unidad analizada registre los datos correspondientes de la misma manera que en el formulario INV-1.

PASO 3:

Registro de los datos del ocupante del puesto para clasificación.

Siga el mismo procedimiento que en el formulario INV-1.

PASO 4:

Registro de las cantidades de puestos para planta de puestos parcial.

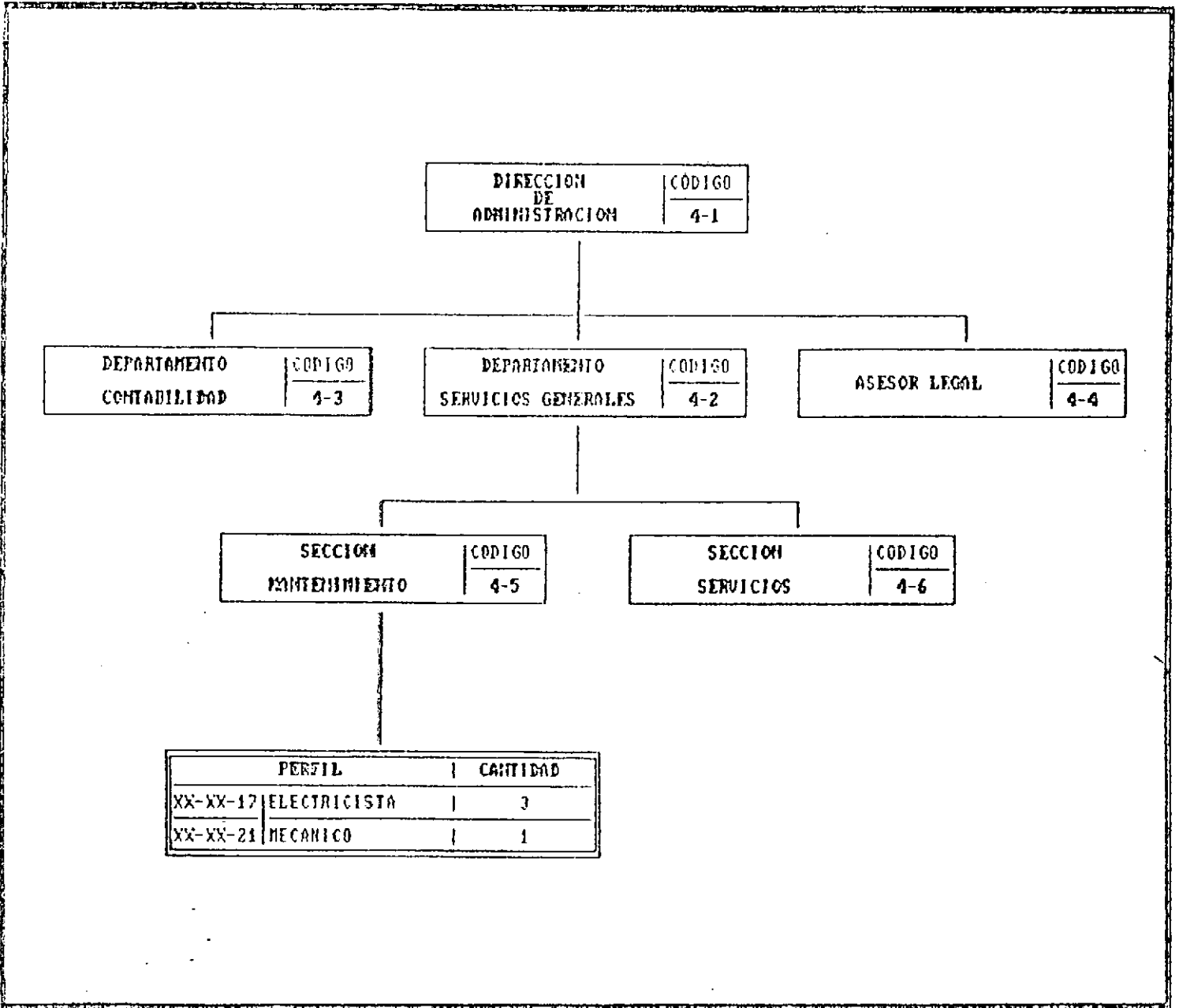
Identifique los diferentes cargos con que pueden clasificarse puestos de trabajo en la unidad analizada y regístrelos en el formulario PDF-1 con las correspondientes cantidades. La suma de los puestos de trabajo de cada unidad organizativa debe ser igual o mayor que la de personas que trabajan en la misma. En este último caso, la diferencia la conforman los puestos vacantes.

EJEMPLOS

- 1 ORGANIGRAMA
- 2 INVENTARIO DE ORGANIZACION
- 3 CLASIFICACION DE PUESTOS DE UNA UNIDAD
- 4 PLANTA DE PUESTOS PARCIAL DE UNA UNIDAD

ORGANIGRAMA

INSTITUCION MINISTERIO DE XX	CODIGO 001	1	de:	1
UNIDAD ORGANIZATIVA DESCRITA DIRECCION DE ADMINISTRACION	CODIGO UNIDAD 4-1	FECHA XX XX XX		



INSTITUCION: **MINISTERIO DE XX** CODIGO: **001** PAGINA: **1** DE: **1**

UNIDAD ORGANIZATIVA ANALIZADA: **DIRECCION DE ADMINISTRACION** CODIGO DEL PUESTO SUPERIOR DE LA UNIDAD: **04-0001** FECHA: **XX XX XX**

IDENTIFICACION DEL PUESTO DE TRABAJO		ORGANIZACION (Datos del puesto)		RECURSOS HUMANOS (Identificacion ocupante)					
CODIGO	DENOMINACION USUAL INTERNA	CODIGO DEL PUESTO DEL QUE DEPENDE	TIPO DE UNIDAD ORGANIZATIVA	PLAZA (TIPO)	CODIGO DE UBICACION O CARGO DESCRIBITIVO CORRESPONDIENTE AL PUESTO	TIPO/NUMERO DEL DOCUMENTO DE IDENTIFICACION	LINEA	APPELLIDO (S)	NOMBRE (S)
410001	DIRECTOR D.E. ADMINISTRACION	310001	DIR	X	XX X XX XX 5	01	13141654	PEREZ	JOSE A.
41112	JEFE DEPART. SERVICIOS GRAVES	41111	DK	X	XXX XX XX 3	01	41124211	DONINGUEZ	ALBERTO J.
41113	JEFE DEPART. CONTABILIDAD	41111	DX	X	XXX XX XX 8	01	32112211	ZORRILLA	IGNACIO
41114	ASESOR LEGAL	41111	-	X	XXX XX XX 24	01	2112154	BERTONI	ANIBAL T.
41115	JEFE SECCION MANTENIMIENTO	41112	XX	X	XXX XX XX 13	01	47112911	VAZQUEZ	OSLANDO P.
41116	JEFE SECCION SERVICIOS	41112	XX	X	XXX XX XX 14	01	5211478	GARCIA	CARLOS A.

NOTA: Registre cualquier observacion al dacteo referenciando el codigo del puesto.

REALIZADO POR: **XX XX XX XX XX** CONTROLADO POR: **XX XX XX XX XX**

CLASIFICACION DE PUESTOS

INSTITUCION

MINISTERIO DE XX

CODIGO

001

PAGINA

1

de

1

UNIDAD ORGANIZATIVA DE LA QUE DEPENDEN LOS PUESTOS CLASIFICADOS

SECCION MANTENIMIENTO

CODIGO UNIDAD

11-1-1-5

FECHA

XX | XX | XX

ORGANIZACION (Datos del puesto)

CLASIFICACION DEL PUESTO DE TRABAJO	PERM. TRANS.	CODIGO UBICACION GEOGRAFICA DEL PUESTO	CODIGO DEL PERFIL O CARGO CORRESPONDIENTE AL PUESTO		
CODIGO	I	DENOMINACION INTERNA	P	II	T

4	ELECTRICISTA	X	XX	X	XX	XX	17
---	--------------	---	----	---	----	----	----

8	ELECTRICISTA	X	XX	X	XX	XX	17
---	--------------	---	----	---	----	----	----

9	ELECTRICISTA	X	XX	X	XX	XX	17
---	--------------	---	----	---	----	----	----

10	MECANICO	X	XX	X	XX	XX	21
----	----------	---	----	---	----	----	----

--	--	--	--	--	--	--	--

--	--	--	--	--	--	--	--

--	--	--	--	--	--	--	--

--	--	--	--	--	--	--	--

RECURSOS HUMANOS (Identificacion ocupante)

TIPO	NUMERO DEL DOCUMENTO DE IDENTIDAD	1a. Linea: APELLIDO(S)
DOC.		2da. Linea: NOMBRE(S)

C1	334786	GUTIERREZ PEDRO J.
----	--------	--------------------

C1	349876	GUZMAN ALFREDO
----	--------	----------------

C1	491281	HERNANDEZ PATRICIO
----	--------	--------------------

C1	280721	ROMERO JULIAN A.
----	--------	------------------

--	--	--

--	--	--

--	--	--

--	--	--

Registre cualquier observacion al dorso referenciando el codigo del puesto.

REALIZADO POR

XX XX XX

CONTROLADO POR

XX XX XX

ANEXOS

- 1 TABLA 1
TIPOS DE UNIDADES
ORGANIZATIVAS
- 2 TABLA 2
UBICACIÓN GEOGRÁFICA
- 3 TABLA 3
CARGOS

ANEXO 1

TABLA 1

TIPOS DE UNIDADES ORGANIZATIVAS

(Se elaborará a medida que se avance en la tarea)

ANEXO 2

TABLA 2

UBICACIÓN GEOGRÁFICA

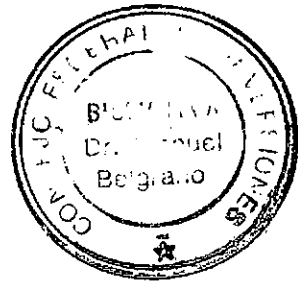
(Se elaborará a medida que se avance en la tarea)

ANEXO 3

TABLA 3

CARGOS

(Se elaborará a medida que se avance en la tarea)



ANEXO B

GUIA PARA LA DESCRIPCION DE CARGOS EN LA ADMINISTRACION
PUBLICA PROVINCIAL

GOBIERNO DE LA
PROVINCIA DE CORRIENTES

SECRETARIA GENERAL
Subsecretaría de Planeamiento

GUIA
PARA LA DESCRIPCION DE
CARGOS EN LA
ADMINISTRACION PUBLICA
PROVINCIAL

Versión Nº 1

Setiembre de 1991

GUIA PARA LA DESCRIPCION DE CARGOS EN LA ADMINISTRACION PUBLICA PROVINCIAL.

CONTENIDO:

INTRODUCCION

A ETAPAS DE LA DESCRIPCION CARGOS.

1. 1ra. etapa: identificación del cargo.
2. 2da. etapa: descripción de las tareas.
3. 3ra. etapa: descripción de los requisitos.
4. 4ta. etapa: validación y vuelco de la información a los soportes computacionales.

B PROCEDIMIENTO PARA LA DESCRIPCION DE LOS CARGOS.

1. 1RA. ETAPA: IDENTIFICACION DEL CARGO.

PASO 1: Denominación del cargo.

PASO 2: Asignación del código funcional.

PASO 3: Estimación preliminar del nivel de responsabilidad.

PASO 4: Descripción de las tareas.

2. 2da. ETAPA: DESCRIPCION DE LOS REQUISITOS.

PASO 1: Registro de los cargos anteriores deseables.

PASO 2: Registro de la educación aprobada.

PASO 3: Registro de los conocimientos y capacidades.

PASO 4: Registro de los idiomas requeridos.

PASO 5: Registro de la nacionalidad y sexo.

PASO 6: Registro de otros requisitos cualitativos.

PASO 7: Identificación de la prioridad de las variables cualitativas.

PASO 8: Registro de las variables cuantitativas.

EJEMPLO .

DESCRIPCION DE UN CARGO

ANEXOS

- 1 TABLA DE ESTRUCTURA FUNCIONAL.
- 2 TABLA DE NIVELES DE RESPONSABILIDAD.
- 3 LISTADO DE CARGOS.
- 4 TABLA DE TIPOS Y GRADOS DE EDUCACION.
- 5 TABLA DE CONOCIMIENTOS.
- 6 TABLA DE IDIOMAS.

INTRODUCCION

Cada una de las personas que trabajan en las instituciones ocupa un puesto de trabajo, que puede ser descrito en términos de las tareas que en él se realizan y los requisitos necesarios para su desempeño. Un cargo es un agrupamiento de puestos semejantes, cuyas tareas y requisitos son suficientemente similares como para ser compartir una misma descripción.

La descripción de los cargos es el proceso mediante el cual se registra de manera homogénea y procesable la información sobre dichas responsabilidades y tareas (y los correspondientes requisitos) a los fines de la elaboración del Manual de Cargos.

El Manual de Cargos, por fin, es un instrumento necesario para administrar de manera adecuada y confiable las políticas de recursos humanos y remuneraciones, en particular en aspectos tales como los ingresos y asignaciones de personal a las diferentes actividades a través de esquemas confiables de selección del recursos humanos y la definición de esquemas salariales racionales y equitativos. El Manual de Cargos, en consecuencia, proporciona una base sólida para la implantación y puesta en marcha de los Escalafones y la Carrera Administrativa.

La presente Guía para la Descripción de los Cargos en la Administración Pública Provincial es una herramienta inicial para facilitar la elaboración de dicho manual.

A ETAPAS DE LA DESCRIPCIÓN CARGOS.

1. 1ra. etapa: identificación del cargo.

La identificación del cargo es el proceso mediante el cual se establece la necesidad de realizar la descripción. Para ello es preciso que exista al menos un puesto de trabajo que corresponda a dicho cargo.

2. 2da. etapa: descripción de las tareas.

Las tareas más importantes que se realizan en los puestos de trabajo que serán clasificados con el cargo deben ser descritas en este punto. Recuerde que las tareas son las actividades de las personas que ocupan los puestos de trabajo y no las responsabilidades de las unidades organizativas a las que pertenecen. Las tareas deben estar descritas de modo que sea posible identificar los resultados que éstas produzcan.

3. 3ra. etapa: descripción de los requisitos.

Los requisitos de los cargos son las condiciones que se estima que deben reunir o cumplir sus ocupantes para el normal desempeño de las tareas de los mismos. Algunos requisitos, tales como la experiencia, la educación, los conocimientos, etc. se expresan en términos cualitativos, es decir, indicando el tipo u opción que se encuentre en la tabla correspondiente. Otros, en cambio, se expresan en términos exclusivamente cuantitativos, como es el caso de la edad, la antigüedad y otros. En estas oportunidades, si es posible, se indican los valores mínimo, óptimo y máximos aceptables para el adecuado desempeño en el cargo.

4. 4ta. etapa: validación y vuelco de la información a los soportes computacionales.

En caso de disponerse de soportes computacionales, una vez concluida la descripción de los cargos de una institución o una parte de ella, los datos, previa validación, serán entregados al Administrador de la Base de Datos para su vuelco a dichos sistemas y su procesamiento posterior.

B PROCEDIMIENTO PARA LA DESCRIPCION DE LOS CARGOS.

1. 1RA. ETAPA: IDENTIFICACION DEL CARGO.

PASO 1: Denominación del cargo.

Defina una denominación adecuada para el cargo, la cual debe ser razonablemente aplicable a los diferentes puestos de trabajo que sean clasificables con el mismo.

PASO 2: Asignación del código funcional.

Codifique el cargo funcionalmente, utilizando para ello la tabla de estructura funcional que figura en el Anexo 1. La codificación incluye identificar el área y la sub área funcionales correspondientes al cargo. La numeración será asignada automáticamente por el sistema cuando sean ingresados los datos.

PASO 3: Estimación preliminar del nivel de responsabilidad.

Estime tentativamente el nivel del cargo según la tabla de niveles de de responsabilidad que figura en el Anexo 2. La asignación del nivel de responsabilidad no es una valoración del cargo, tarea que debe realizarse posteriormente, sino una ESTIMACION PRELIMINAR, a los fines de ordenamiento inicial de la base de datos.

PASO 4: Descripción de las tareas.

Describa las principales tareas que sean comunes a los diferentes puestos que puedan ser clasificados con el cargo. Recuerde que las tareas deben ser descritas en términos tales que sea posible identificar los resultados. Es aconsejable iniciar la descripción con un verbo en infinitivo.

Como guía orientativa, recuerde que las tareas pueden ser clasificadas en cuatro grandes tipos: planificación, dirección, control o evaluación y ejecución.

2. 2da. ETAPA: DESCRIPCION DE LOS REQUISITOS.

PASO 1: Registro de los cargos anteriores deseables.

En este paso se registra la experiencia laboral requerida para el adecuado desempeño del cargo. Esta experiencia se expresa en términos de cargos en que anteriormente debería haberse desempeñado una persona para calificar adecuadamente para el cargo que se describe. Los cargos deben identificarse en el listado de cargos que figura en el Anexo 3 y registrarse con el código correspondiente. En caso de no encontrar un cargo adecuado en el listado, no emplee el campo "código" y registre en el campo "descripción" la denominación que le parezca más adecuada y agregue en el punto "Observaciones" toda aclaración que estime útil.

En cada caso exprese, en años, el tiempo mínimo de desempeño requerido, en el campo "Grado mínimo aceptable".

Registre los cargos anteriores deseables según orden de preferencia o conveniencia.

PASO 2: Registro de la educación aprobada.

Según el mismo procedimiento que en el paso anterior, indique las educaciones opcionales requeridas utilizando para ello la tabla de tipos de educación que figura en el Anexo 4. Recuerde que, en caso de no existir el tipo necesario en la tabla no se emplea el campo "código" y se registra sólo la denominación.

El grado mínimo aceptable se expresa según la tabla de grados que figura en el Anexo 4.

PASO 3: Registro de los conocimientos y capacidades.

Según el mismo procedimiento que en el paso anterior, indique los conocimientos y capacidades requeridas utilizando para ello la tabla de conocimientos que figura en el Anexo 5. Recuerde que, en caso de no existir el tipo necesario en la tabla no se emplea el campo "código" y se registra sólo la denominación.

El grado mínimo aceptable se expresa según la siguiente tabla de grados:

- B Básico o introductorio.
- I Intermedio.
- A Avanzado o profundo.

PASO 4: Registro de los idiomas requeridos.

Según el mismo procedimiento que en el paso anterior, indique los idiomas requeridos utilizando para ello la tabla de conocimientos que figura en el Anexo 5. Recuerde que, en caso de no existir el tipo necesario en la tabla no se emplea el campo "código" y se registra sólo la denominación.

El grado mínimo aceptable se expresa según la siguiente tabla de grados:

- B Básico o introductorio.
- I Intermedio.
- A Avanzado o profundo.

Si no se requiere de idiomas se realiza el registro de esta variable.

PASO 5: Registro de la nacionalidad y sexo.

Indique la nacionalidad y el sexo requeridos, si corresponde, con las letras "A" (argentina) y "E" (extranjera) para el caso de la nacionalidad y "H" (hombre) y "M" (mujer) para el caso del sexo.

En caso de que se admitan ambas posibilidades en un cargo, se coloca la más deseable en prioridad 1 y la siguiente en prioridad 2. Si, en cambio, es aceptable sólo una (v.g. nacionalidad sólo paraguaya) se coloca la letra correspondiente en la prioridad 1 y se tacha la prioridad 2. Si es indiferente, por ejemplo, el sexo, tache ambas prioridades.

PASO 6: Registro de otros requisitos cualitativos.

Indique en esta campo cualquier otro requisito que sea necesario para el desempeño en el cargo y no haya estado contemplado anteriormente.

PASO 7: Identificación de la prioridad de las variables cualitativas.

Para diferentes cargos, las mismas variables

pueden tener importancia o prioridad diferente. Por ejemplo, para un traductor la variable idioma puede ser la de mayor importancia, mientras que en el caso de un Jefe de Compras que eventualmente debe leer catálogos en otros idiomas esta variable es relativamente secundaria. Por ello es necesario indicar en cada caso un orden de importancia de las diferentes variables, lo cual se efectúa asignando un número correlativo a cada una de ellas.

PASO 8: Registro de las variables cuantitativas.

Para cada una de las variables cuantitativas, indique los valores mínimo, óptimo y máximo aceptables.

Recuerde que estos valores son sólo indicativos de las situaciones normales y no toman en cuenta casos especiales ni excepciones. Por ejemplo, para un cargo de auxiliar contable puede considerarse que el valor mínimo de educación deseable es "secundaria completa" (o sea el código 4 en la tabla de grados de educación). No obstante, ello no impide que, eventualmente, personas que no cumplan con este requisito, si lo compensan con mayor experiencia o conocimientos, puedan desempeñarse aceptablemente en el cargo. La misma consideración es válida para los valores máximos.

Es muy importante verificar y controlar la coherencia de la información que se coloca en cada variables respecto de las demás. Por ejemplo, si se considera que la educación mínima es "universitaria completa" y la mínima experiencia laboral total previa 10 años, es improbable que la edad mínima aceptable sea muy diferente de unos 32 a 35 años, ya que las personas se gradúan, en su mayoría, alrededor de los 25 años y comienzan a trabajar aproximadamente entre los 20 y los 25. Este tipo de consideraciones es válido para los valores "óptimo" y "máximo".

Los valores se expresan en las siguientes unidades:

* GRADO DE EDUCACION APROBADO: tabla de

grados.

- * EXPERIENCIA EN LA ADMINISTRACION PUBLICA: años.
- * EXPERIENCIA EN LA INSTITUCION: años.
- * EXPERIENCIA EN CARGOS DESEABLES: años.
- * EXPERIENCIA EN CARGOS DESEABLES: años.
- * UBICACION EN EL ESCALAFON O ESTATUTO: no se registra por el momento. Se empleará cuando se implante el estatuto y el correspondiente régimen de carrera administrativa.

EJEMPLO
DESCRIPCION DE UN CARGO

DESCRIPCION DE CARGO

XX | XX | XX

INSTITUCION

MINISTERIO XX

CODIGO

XX

DENOMINACION DEL CARGO

SECRETARIA EJECUTIVA BILINGUE

CODIGO CARGO

AR, AS, XX

A

PRINCIPALES TAREAS

- Redactar y mecanografiar correspondencia y otra documentación técnica en castellano e inglés.
- Atender personal de la institución y público.
- Administrar y controlar la agenda de su jefe.
- Mantener archivos de documentación de la oficina.

B

REQUISITOS Aspectos cualitativos

1 | EXPERIENCIA ANTERIOR DESEABLE

PRIORIDAD DE LA VARIABLE 1

ORD. de PREF	OPCIONES DE LA VARIABLE		GRADO MINIMO ACCEPT.
	ARISA Nro.	DESCRIPCION	
1	ARAX 3	Asist. Adm.	1a.
2	ARAS 2	Asist. Adm.	3a.

ORD. de PREF	OPCIONES DE LA VARIABLE		GRADO MINIMO ACCEPT.
	ARISA Nro.	DESCRIPCION	
3	- - -	—	—
4	- - -	—	—

2 | EDUCACION APROBADA

PRIORIDAD DE LA VARIABLE 4

ORD. de PREF	OPCIONES DE LA VARIABLE		GRADO MINIMO ACCEPT.
	ARISA Nro.	DESCRIPCION	
1	ESCM 13	Bach. Comercial	4
2	ESCM 105	Perito en Adm.	4

ORD. de PREF	OPCIONES DE LA VARIABLE		GRADO MINIMO ACCEPT.
	ARISA Nro.	DESCRIPCION	
3	ESCM -	Educ. Secundaria	4
4	ESCM -	Educación Secund	3

3 | CONOCIMIENTOS Y CAPACIDADES

PRIORIDAD DE LA VARIABLE 3

ORD. de PREF	OPCIONES DE LA VARIABLE		GRADO MINIMO ACCEPT.
	ARISA	DESCRIPCION	
1	ARCL	Adm. en General	A
2	MIAI	Relaciones Int. Supra.	A

ORD. de PREF	OPCIONES DE LA VARIABLE		GRADO MINIMO ACCEPT.
	ARISA	DESCRIPCION	
3	ARIC	Contabilidad	B
4	CB RI	Relac. Publicas	B

4 | IDIOMAS

PRIORIDAD DE LA VARIABLE 2

ORD. de PREF	OPCIONES DE LA VARIABLE		GRADO MINIMO ACCEPT.
	Nro.	DESCRIPCION	
1	2	Castellano	A
2	5	Inglés	A

ORD. de PREF	OPCIONES DE LA VARIABLE		GRADO MINIMO ACCEPT.
	Nro.	DESCRIPCION	
3	-	—	—
4	-	—	—

5 | NACIONAL.

Pr.1 | P | Pr.2 | -

6 | SEXO

Pr.1 | M | Pr.2 | H

7 | OTROS REQUISITOS CUALITATIVOS

PRIORIDAD DE LA VARIABLE

5

Buen conocimiento de las normas y procedimientos internos de la institución.

Aspectos cuantitativos

VARIABLES CONSIDERADAS		VALORES ACEPTABLES		
		MINIMO	OPTIMO	MAXIMO
PERSONALES	GRADO DE EDUCACION APROBADO	4	4	11
	EDAD	25	35	50
LABORALES	EXPERIENCIA EN LA ADMINISTRACION PUBLICA	2	10	30
	EXPERIENCIA EN LA INSTITUCION	1	10	30
	EXPERIENCIA EN CARGOS DESEABLES	1	5	15
	EXPERIENCIA LABORAL TOTAL	5	10	30
	UBICACION EN EL ESCALAFON O ESTATUTO	-	-	-
OTRAS				

Observaciones

ESTIMACION PRELIMINAR DE NIVEL DEL CARGO:

3

VALOR ASIGNADO AL CARGO:

-

REALIZADO POR

XXXXXXYY

CONTROLADO POR

XXXXXXXXXX

ANEXOS

- 1 TABLA DE ESTRUCTURA FUNCIONAL.
- 2 TABLA DE NIVELES DE RESPONSABILIDAD
- 3 LISTADO DE CARGOS.
- 4 TABLA DE TIPOS Y GRADOS DE EDUCACION.
- 5 TABLA DE CONOCIMIENTOS.
- 6 TABLA DE IDIOMAS.

ANEXO 1
TABLA DE ESTRUCTURA FUNCIONAL

TABLA DE ESTRUCTURA FUNCIONAL

(VERSION CON DEFINICIONES DE LAS AREAS Y SUB AREAS)

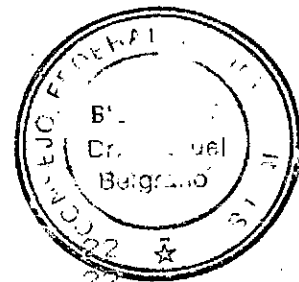
La presente versión de la tabla de Estructura Funcional contiene las definiciones de las áreas y, además, las sub áreas funcionales requeridas para identificar el contenido funcional de los puestos, cargos de las diferentes organizaciones de la Administración Pública, independientemente del tipo de actividad que desarrollen.

Es un instrumento que, empleado en la codificación de un Manual de Cargos), permite que éstos sean elaborados como "manuales funcionales", lo cual representa, entre otras, considerables ventajas para el análisis y valoración de los mismos.

INDICE

<u>AREAS</u>	<u>SUB AREAS</u>	<u>PAG.</u>
AF	ADMINISTRACION FINANCIERA	4
	AF-CO CONTABILIDAD	4
	AF-CR CREDITOS	4
	AF-CS COSTOS	4
	AF-CT CONTROL Y EVALUACION ECONOMICO FINANCIEROS	4
	AF-CZ COBRANZAS	4
	AF-GL GENERAL	5
	AF-IM IMPUESTOS	5
	AF-PL PLANIFICACION ECONOMICO FINANCIERA	5
	AF-TS TESORERIA	5
AR	ADMINISTRACION DE RECURSOS	6
	AR-AS ASISTENCIA ADMINISTRATIVA	6
	AR-GL GENERAL	6
	AR-SA SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	6
CG	COORDINACION GENERAL	7
	CG-CA CONTROL GENERAL Y AUDITORIA	7
	CG-GL GENERAL	7
	CG-LG LEGAL GENERAL	7
	CG-PG PLANIFICACION GENERAL	8
	CG-RI RELACIONES PUBLICAS E INSTITUCIONALES	8
DP	DIFUSION Y PROMOCION	9
	DP-AD ADMINISTRACION DE LA DIFUSION Y PROMOCION	9
	DP-CT CONTROL DE LA DIFUSION Y PROMOCION	9
	DP-DF DIFUSION	9
	DP-ED EVALUACION DE LA DEMANDA	9
	DP-GL GENERAL	10
	DP-MC MERCADEO	10
	DP-PL PLANIFICACION DE LA DIFUSION Y PROMOCION	10
	DP-PM PROMOCION	10
LG	LOGISTICA	11
	LG-AL ALMACENAJE	11
	LG-CI COMPRAS INTERNACIONALES	11
	LG-CP COMPRAS NACIONALES	11
	LG-CT CONTROL DE MATERIALES	11
	LG-GL GENERAL	12

	LG-PL	PLANIFICACION DE MATERIALES	12
	LG-TI	TRANSPORTE INTERNO	12
MI	MANEJO DE INFORMACION		13
	MI-AI	ALMACENAJE DE INFORMACION	13
	MI-CM	COMUNICACIONES	13
	MI-CT	CONTROL DEL MANEJO DE INFORMACION	13
	MI-GL	GENERAL	13
	MI-PO	PROCESAMIENTO DE DATOS	13
	MI-PL	PLANIFICACION DEL MANEJO DE INFORMACION	14
MT	MANTENIMIENTO		15
	MT-AC	MANTENIMIENTO ANTICORROSIVO	15
	MT-AM	MANTENIMIENTO AMBIENTAL	15
	MT-AV	MANTENIMIENTO AERONAUTICO	15
	MT-CT	CONTROL DE MANTENIMIENTO	15
	MT-CV	MANTENIMIENTO CIVIL	15
	MT-GL	GENERAL	16
	MT-IS	MANTENIMIENTO DE INSTRUMENTOS Y EQUIPOS	16
	MT-MC	MANTENIMIENTO ELECTRONICO	16
	MT-ME	MANTENIMIENTO ELECTRICO	16
	MT-MM	MANTENIMIENTO MECANICO	17
	MT-PL	PLANIFICACION DE MANTENIMIENTO	17
	MT-SI	MANTENIMIENTO DE SISTEMAS DE INFORMACION	17
	MT-VH	MANTENIMIENTO DE VEHICULOS	17
PR	PRODUCCION		18
	PR-CC	CONTROL DE CALIDAD	18
	PR-CT	CONTROL DE PRODUCCION	18
	PR-EX	EXPORTACIONES	19
	PR-GL	GENERAL	19
	PR-MP	MANEJO DE PRODUCTOS	19
	PR-PL	PLANIFICACION DE LA PRODUCCION	19
	PR-PP	PROCESO DE PRODUCCION	19
	PR-SP	SERVICIOS A LA PRODUCCION	19
	PR-TP	TRANSFERENCIA DE PRODUCTOS	20
PY	PROYECTOS		21
	PY-AF	PROYECTOS DE ADMINISTRACION FINANCIERA	21
	PY-AR	PROYECTOS DE ADMINISTRACION DE RECURSOS	21
	PY-CG	PROYECTOS DE COORDINACION GENERAL	21
	PY-CT	CONTROL DE PROYECTOS	21
	PY-DP	PROYECTOS DE DIFUSION Y PROMOCION	22



	PY-GL	GENERAL	
	PY-LG	PROYECTOS DE LOGISTICA	22
	PY-MI	PROYECTOS DE MANEJO DE INFORMACION	22
	PY-MT	PROYECTOS DE MANTENIMIENTO	27
	PY-PL	PLANIFICACION DE PROYECTOS	22
	PY-PR	PROYECTOS DE PRODUCCION	22
	PY-RH	PROYECTOS DE ORGANIZACION Y RECURSOS HUMANOS	23
	PY-VT	PROYECTOS DE VENTAS	23
EH	ORGANIZACION Y RECURSOS HUMANOS		24
	RH-AP	ADMINISTRACION DE PERSONAL	24
	RH-BN	BENEFICIOS	24
	RH-CP	CAPACITACION	24
	RH-CT	CONTROL DE ORGANIZACION Y RECURSOS HUMANOS	24
	RH-DS	DESARROLLO DE PERSONAL	25
	RH-GL	GENERAL	25
	RH-OR	ORGANIZACION	25
	RH-PL	PLANIFICACION DE ORGANIZACION Y RECURSOS HUMANOS	25
	RH-RL	RELACIONES LABORALES	26
	RH-RM	REMUNERACIONES	26
	RH-RS	RECLUTAMIENTO Y SELECCION	26
	RH-SH	SEGURIDAD E HIGIENE	26
	RH-VP	VIGILANCIA Y PROTECCION	26
VT	VENTAS		28
	VT-AV	ADMINISTRACION DE VENTAS	28
	VT-CT	CONTROL DE VENTAS	28
	VT-GL	GENERAL	28
	VT-IT	VENTAS DE PRODUCTOS INDUSTRIALES Y TECNICOS	28
	VT-PL	PLANIFICACION DE VENTAS	29
	VT-VO	VENTAS DE SERVICIOS A ORGANIZACIONES	29
	VT-VS	VENTAS DE SEERVICIOS AL PUBLICO	29

DEFINICIONES DE LAS AREAS Y SUB AREAS

AREA:

AF: ADMINISTRACION FINANCIERA

Produce la planificación, ejecución y control del movimiento de recursos humanos, materiales y productos de la organización, en cuanto a su valor en dinero.

SUB-AREAS:

AF-CO CONTABILIDAD

Produce el registro contable de las operaciones que realiza la organización, y las informaciones derivadas del mismo.

AF-CR CREDITOS

Produce la aprobación de créditos a terceros como parte del proceso de venta, y, en general, en todo los casos en que la organización concede créditos a terceros. Esto incluye el análisis crediticio, la fijación de parámetros, etc.

AF-CS COSTOS

Produce el control del uso de recursos de la organización desde el punto de vista de su costo. Esto incluye la fijación de los parámetros sobre los que se calculan los costos en cuanto a su uso como normas aceptables.

AF-CT CONTROL Y EVALUACION ECONOMICO FINANCIEROS

Produce información sobre la gestión financiera de la organización, y sobre los resultados de la misma en términos económico financieros.

AF-CZ COBRANZAS

Produce la disponibilidad de fondos de la organización mediante los procesos de cobranzas de todos los fondos y valores a los cuales la misma tiene derecho a percibir.

El proceso de cobranza comienza con las operaciones administrativas que dan inicio a la gestión, continúa con el proceso mismo de cobro, y finaliza con la incorporación formal y real de los fondos.

La facturación no forma parte de la cobranza sino de la administración de ventas (MT-AV).

AF-GL GENERAL

Produce la coordinación de las actividades de las diferentes sub áreas del área. Todos los puestos y cargos que tengan responsabilidad sobre más de una sub área de este área deben codificarse como "General".

AF-IM IMPUESTOS

Produce el análisis de las operaciones de la organización desde el punto de vista impositivo, el control de la relación de la organización con los organismos fiscales de gobierno, el pago y las presentaciones ante dichos organismos, etc.

AF-PL PLANIFICACION ECONOMICO FINANCIERA

Produce la identificación de los objetivos organizativos en materia económico financiera, la planificación de la gestión y la programación de las actividades.

AF-TS TESORERIA

Produce la disponibilidad de fondos de la organización mediante el manejo de los mismos. Realiza los pagos, la obtención concreta de fondos asignados presupuestariamente, etc.

AREA:

AR: ADMINISTRACION DE RECURSOS

Produce asistencia y servicios administrativos generales, ya sean para un área de gestión o para varias de ellas. No incluye la administración que utilice tecnología específica de cada área.

Produce la planificación y control de la gestión.

SUB-AREAS:

AR-AS ASISTENCIA ADMINISTRATIVA

Produce las tareas administrativas propias de puestos y cargos de la clase "asistencia", que no incluyen especialización en determinadas áreas ni subáreas funcionales, sino que se hacen en muchas de ellas.

Todos estos puestos y cargos entran en la clasificación de "asistentes polivalentes".

Son ejemplos las secretarias, recepcionistas, archivistas, asistentes de diversos niveles, etc.

AR-GL GENERAL

Produce la coordinación de las actividades de las diferentes sub áreas del área. Todos los puestos y cargos que tengan responsabilidad sobre más de una sub área de este área deben codificarse como "General".

AR-SA SERVICIOS ADMINISTRATIVOS

Produce los servicios administrativos requeridos por las diferentes áreas de la organización, tales como reproducciones, recepción de visitantes, operación de ascensores, limpieza de oficinas, etc. cuando éstos están organizados como un servicio.

No incluye los puestos o cargos donde se realizan tareas de este tipo en forma complementaria a otras funciones, tales como los casos de secretarias, telefonistas, etc.

AREA:

CG: COORDINACION GENERAL

Produce la regulación de la relación entre las diferentes áreas de la organización en cuanto se refiere a la consolidación de la planificación, el control general, relaciones de la organización como conjunto con su medio externo e interno y a las restricciones y normativas de tipo legal como de imagen.

SUB-AREAS:

CG-CA CONTROL GENERAL Y AUDITORIA

Produce el control y auditoria de toda la organización en cuanto a la evaluación y verificación de las actividades que involucran más de un área funcional. Asimismo, produce el control permanente de la planificación general y de los resultados globales de las áreas funcionales. No produce el control específico de las actividades de cada área, lo cual corresponde a las respectivas sub áreas de planificación de cada área.

CG-GL GENERAL

Produce la coordinación y dirección de actividades de sub áreas funcionales de diferentes áreas. Todos los puestos y cargos que incluyan responsabilidad sobre sub áreas de diferentes áreas deben codificarse como "CG-GL".

Esta sub área es equivalente, en cuanto a las diferentes áreas, a la sub área "General" de cada área determinada.

CG-LG LEGAL GENERAL

Produce la evaluación y el control desde el punto de vista legal de las actividades de la organización frente a su medio: el análisis legal de las operaciones, comerciales o no, antes de que se realicen; la formulación de dichas operaciones en términos de contratos, convenios u otras formas de compromiso institucional legal; la realización de la negociación con terceros desde el punto de vista legal y asesora legalmente a la dirección general y a otras áreas funcionales. No incluye los aspectos laborales.

CG-PG PLANIFICACION GENERAL

Produce la planificación y eventualmente la programación de las actividades que involucran a las diversas áreas funcionales en su conjunto, tanto a corto como a mediano y largo plazo. Fija estrategias y parámetros para las planificaciones específicas de cada área funcional, pero no las realiza. Consolida planificaciones realizadas por cada área, como Finanzas, Producción, Recursos Humanos, etc.

CG-RI RELACIONES PUBLICAS E INSTITUCIONALES

Produce la administración del proceso de relación entre la organización y su medio externo e interno. Incluye la formalización de acuerdos con el medio externo, la planificación de las relaciones institucionales, las relaciones con otros organismos, la promoción y administración de la imagen institucional, etc.

AREA:

DP: DIFUSION Y PROMOCION

Produce la difusión y promoción de los productos externos de la organización a los usuarios externos a la misma, reales o potenciales, mediante el análisis de la demanda real o potencial de dichos usuarios, la planificación, programación y control de dicha gestión.

SUB-AREAS:

DP-AD ADMINISTRACION DE LA DIFUSION Y PROMOCION

Produce la administración del proceso de promoción y difusión de los productos externos, desde el punto de vista del registro de esas acciones, las estadísticas, los inventarios de receptores, etc.

DP-CT CONTROL DE LA DIFUSION Y PROMOCION

Produce información de control sobre la gestión de difusión y promoción de los productos externos de la organización, y evaluación de los resultados de la misma, desde el punto de vista del cumplimiento de lo planificado, del impacto sobre los usuarios, etc.

DP-DF DIFUSION

Produce la puesta e conocimiento (o condiciones de acceso o disponibilidad) de los usuarios reales y potenciales, de las informaciones sobre la oferta de productos externos que la institución está en condiciones de producir o produce.
En otros términos, produce "transparencia" de la oferta institucional frente a sus usuarios.

DP-ED EVALUACION DE LA DEMANDA

Produce información sobre la demanda y necesidades reales y/o potenciales de los productos externos de la organización, a partir de estudios sobre las características del conjunto de usuarios, tanto desde el punto de vista cualitativo como cuantitativo.

No contempla variables tales como la relación entre potencial adquisitivo de los usuarios y precio de los productos, las cuales se toman en cuenta en la sub área "Mercadeo". Incluye, en cambio, la

evaluación de demanda desde el punto de vista social.

DP-GL GENERAL

Produce la coordinación de las actividades de las diferentes sub áreas del área. Todos los puestos y cargos que tengan responsabilidad sobre más de una sub área de este área deben codificarse como "General".

DP-MC MERCADEO

Produce investigación y análisis del mercado para la colocación de los productos externos de la organización considerados como mercancías, incluyendo evaluaciones del mismo en función de su potencial adquisitivo, considerando variables tales como en cuenta el precio de los productos, la relación de éste con la demanda, etc.

DP-PL PLANIFICACION DE LA DIFUSION Y PROMOCION

Produce la planificación y programación, tanto operativa como económica, de la promoción difusión y mercadeo de los productos externos de la organización.

DP-PM PROMOCION

Produce estímulos tendientes a inducir el uso de los productos externos específicos de la organización. Incluye el diseño de campañas publicitarias, de propaganda, etc. Se refiere no sólo a la promoción de productos que son transferidos a los usuarios a través de transacciones tales como ventas, sino también a la de aquéllos que se transfieren de otros modos, como por ejemplo los servicios preventivos de la salud, vacunaciones, etc.

AREA:

LG: LOGISTICA

Produce la disponibilidad de recursos materiales para consumo de la organización, ya sean éstos materias primas del proceso productivo o no, mediante la planificación, ejecución, control de la obtención, almacenaje, movimientos, etc., de dichos materiales.

Incluye la planificación y control de la gestión.

Nota:

En los casos de materias primas en organizaciones de tipo industrial, el área funcional logística abarca las actividades sólo hasta el momento en que las mismas entran al proceso productivo. A partir de allí el movimiento y almacenaje forma parte de la sub área "Manejo de Productos" del área funcional "Producción", ya que las materias primas se han convertido en "productos en proceso".

SUB-AREAS:

LG-AL ALMACENAJE

Produce la administración del "stock" de insumos generales de la organización, incluyendo su recepción, emisión y conservación. No incluye estas actividades cuando se trate de productos terminados (corresponde al área funcional "Producción"), ni tampoco el proceso de control de existencias, salvo el registro de entrada y salida de las mismas.

LG-CI COMPRAS INTERNACIONALES

Produce el proceso de compra en el exterior, incluyendo el registro y contacto con los proveedores, el proceso de importación, los trámites financieros, de aduana y de seguro de los materiales, etc.

LG-CP COMPRAS NACIONALES

Produce el proceso de compra en el país, incluyendo el registro y contacto con los proveedores, los aspectos administrativos del proceso de compras, etc.

LG-CT CONTROL DE MATERIALES

Produce información de control sobre la gestión de materiales de la organización, tanto desde el punto de vista de lo planificado como sobre el control operativo, incluyendo aspectos como grado de optimización de los inventarios, gestión de compras e importaciones, control de la calidad y especificaciones técnicas y cuantitativas en el proceso de recepción, etc.

No incluye el control de calidad de las materias primas o insumos cuando éstas han ingresado al proceso productivo, lo cual corresponde al área funcional "Producción", sub área "Control de Calidad".

LG-GL GENERAL

Produce la coordinación de las actividades de las diferentes sub áreas del área. Todos los puestos y cargos que tengan responsabilidad sobre más de una sub área de este área deben codificarse como "General".

LG-PL PLANIFICACION DE MATERIALES

Produce información sobre necesidades futuras de recursos materiales para consumo de la organización, a partir de controles y planes de gestión de las diferentes áreas funcionales, y la planificación y programación de la gestión de obtención, transporte y almacenaje de dichos recursos.

LG-TI TRANSPORTE INTERNO

Produce el transporte de todo tipo de materiales que la organización consume o utiliza, salvo el transporte de productos terminados o en proceso, lo cual corresponde al área funcional "Producción", sub área "Manejo de Productos".

Incluye el transporte interno y externo del personal desde el punto de vista de la operación de los medios de transporte como operación técnica, pero no como eventual beneficio a dicho personal, lo cual corresponde al área de "Recursos Humanos".

AREA:

MI: MANEJO DE INFORMACION

Produce la disponibilidad de información para la organización, mediante el de procesamiento (manual o computarizado) de ésta; el almacenaje y archivo de dichas informaciones, independientemente de que tales archivos sean manuales o bancos o bases de datos de computación y la transferencia o transmisión de la misma a través de sistemas de comunicaciones.

Incluye la planificación y control de la gestión.

SUB-AREAS:

MI-AI ALMACENAJE DE INFORMACION

Produce el almacenaje, archivo y conservación de todo tipo de información, ya sea en forma de archivo de documentos, planos, libros, soportes electrónicos, etc. Incluye la administración de bases de datos computadorizadas.

MI-CM COMUNICACIONES

Produce la transferencia de información a través de sistemas de comunicaciones de diferente tipo, tales como telefónicos; radiofónicos; a través y entre computadores; mediante servicios o sistemas de correo interno o externo, etc.

MI-CT CONTROL DEL MANEJO INFORMACION

Produce información de control sobre la operación de los sistemas de almacenaje, procesamiento y transmisión de información, tanto desde el punto de vista del cumplimiento de lo planificado, como de la eficiencia operativa y económica de la gestión, la calidad y oportunidad de la información, etc.

MI-GL GENERAL

Produce la coordinación de las actividades de las diferentes sub áreas del área. Todos los puestos y cargos que tengan responsabilidad sobre más de una sub área de este área deben codificarse como "General".

MI-PD PROCESAMIENTO DE DATOS

Produce procesamiento de información, ya sea por

medios manuales o a través de la operación de sistemas computadorizados.

Incluye la codificación, validación e introducción de los datos e informaciones en dichos sistemas, su procesamiento, la producción y edición de información de salida, etc.

No incluye el diseño de sistemas de información manuales o computarizados, lo cual corresponde al área funcional "Proyectos", sub área "Proyectos de Información".

MI-PL

PLANIFICACION DEL MANEJO DE INFORMACION

Produce la detección y evaluación de las necesidades de información de la organización, la planificación y programación operativas de las gestiones de procesamiento, transferencia y almacenaje de información.

AREA:

MT: MANTENIMIENTO

Produce la disponibilidad de recursos materiales, ya sean propios de la organización, de terceros o públicos (en estos dos últimos casos, sin recibir ingresos o compensación económica por ello), mediante acciones de planificación, ejecución y control destinadas a contrarrestar el deterioro, desgaste, etc., que puede afectar dicha disponibilidad.

SUB-AREAS:

MT-AC MANTENIMIENTO ANTICORROSIVO

Produce el mantenimiento preventivo y correctivo de los recursos materiales en cuanto al deterioro que producen agentes corrosivos de distinto tipo, cuando ésta es una gestión específica, como por ejemplo el mantenimiento de oleoductos en la industria petrolera, etc.

MT-AM MANTENIMIENTO AMBIENTAL

Produce el mantenimiento preventivo y correctivo del medio ambiente físico y ecológico, tanto interno como externo, de la organización, en cuanto a las alteraciones o los perjuicios que la misma organización u otros agentes le produzcan.

MT-AV MANTENIMIENTO AERONAUTICO

Produce el mantenimiento preventivo y correctivo de aviones, tanto en lo que se refiere al logro de condiciones adecuadas de operación, como al cumplimiento de disposiciones y especificaciones nacionales e internacionales en la materia, establecidas por organismos oficiales, sociedades aseguradoras, etc.

MT-CT CONTROL DE MANTENIMIENTO

Produce información de control sobre la gestión de mantenimiento, en cuanto el grado de cumplimiento de lo planificado; a la eficiencia de la gestión, al aprovechamiento de recursos, al grado de mantenibilidad, confiabilidad y disponibilidad de los recursos, etc.

MT-CV MANTENIMIENTO CIVIL

Produce el mantenimiento preventivo y correctivo de

los recursos materiales de la organización referidos a instalaciones fijas tales como edificios, galpones, calles internas, sistemas de aguas, ascensores, aire acondicionado, etc.

No incluye el proceso de limpieza cotidiano de las instalaciones administrativas, lo cual corresponde al área "Administración de Recursos", sub área "Servicios Administrativos".

MT-GL GENERAL

Produce la coordinación de las actividades de las diferentes sub áreas del área. Todos los puestos y cargos que tengan responsabilidad sobre más de una sub área de este área deben codificarse como "General".

MT-IS MANTENIMIENTO DE INSTRUMENTOS Y EQUIPOS

Produce el mantenimiento preventivo y correctivo de instrumentos y equipos específicos de todo tipo.

Esta clase de mantenimiento se define en consecuencia, por la tecnología específica de los instrumentos o equipos involucrados, e incluye trabajos de índole electrónica, eléctrica, mecánica, hidráulica, etc., siempre y cuando sean requeridos por el instrumento o equipo. Son ejemplos típicos el mantenimiento de instrumentos de medición en la industria, el mantenimiento de computadores, etc., todos los cuales se hacen como una especialidad dependiente del tipo concreto de equipo.

MT-MC MANTENIMIENTO ELECTRONICO

Produce el mantenimiento preventivo y correctivo de los recursos materiales de la organización en cuanto a sus componentes electrónicos.

No se incluye en esta sub área el mantenimiento electrónico cuando forma parte integral en el proceso de mantenimiento de un equipo determinado, como por ejemplo instrumentos electrónicos de medición, computadores, etc.

MT-ME MANTENIMIENTO ELECTRICO

Produce el mantenimiento preventivo y correctivo de los recursos materiales de la organización en cuanto a sus componentes eléctricos tales como

motores, contactores, arranques, redes eléctricas, tableros eléctricos, instrumentos eléctricos, etc.

MT-MM MANTENIMIENTO MECANICO

Produce el mantenimiento preventivo y correctivo de los recursos materiales de la organización en cuanto a sus componentes mecánicos. Incluye los trabajos de soldadura, ajuste, reemplazo de componentes, etc.

MT-PL PLANIFICACION DE MANTENIMIENTO

Produce la detección de las necesidades de mantenimiento de la organización y la planificación y programación operativa, tanto preventiva como correctiva de la gestión.

En este sentido, el mantenimiento preventivo es esencialmente un problema de planificación en si mismo, mientras que su ejecución entra dentro de las diferentes sub áreas, tales como "Mantenimiento Mecánico", "Mantenimiento Eléctrico", etc.

MT-SI MANTENIMIENTO DE SISTEMAS DE INFORMACION

Produce el mantenimiento preventivo y correctivo de sistemas de información computadorizados en cuanto a su soporte de "software".

No incluye los desarrollos de sistemas, lo cual corresponde al área "Proyectos", sub área "Proyectos de Manejo de Información".

MT-VH MANTENIMIENTO DE VEHICULOS

Produce el mantenimiento preventivo y correctivo de vehículos de transporte terrestre, cuando éste es realizado en función de las características específicas de los mismos, de un modo similar al que ocurre con la sub área "Mantenimiento de Instrumentos y Equipos".

Incluye el mantenimiento de motores, transmisiones, sistemas hidráulicos, eléctricos, carrocerías, etc.

AREA:

PR: PRODUCCION

Produce los "productos externos" de la organización, o sea aquellos que están destinados a usuarios externos a ella. Esta producción incluye todos los aspectos relativos a su planificación, control, calidad, manejo de productos, etc.

En determinadas organizaciones es posible que el área funcional de producción parezca equivalente a lo que en otras no es un área de este tipo. Por ejemplo, los puestos y cargos cuyo trabajo es el almacenaje de materiales corresponden al área funcional "Logística". Sin embargo, si lo que la organización analizada produce para terceros es un servicio de almacenaje, cobrando por ello, todos los puestos ocupados en tareas de almacenaje para terceros se incluyen en el área funcional "Producción".

En consecuencia, la identificación de los puestos y cargos que corresponden al área funcional "Producción" requiere la identificación conceptual previa de los productos externos de cada organización.

SUB-AREAS:

PR-CC CONTROL DE CALIDAD

Produce la aprobación de los productos en cuanto a especificaciones y parámetros de calidad de los mismos mediante el establecimiento o la adopción de dichos parámetros y la medición y evaluación de la calidad de la producción, tanto directa como indirecta, y tanto final como en sus etapas intermedias.

No incluye el control de calidad de recepción de las materias primas o insumos, lo cual corresponde al área "Logística", sub área "Control de Materiales", aunque sí dichos controles una vez ingresados los materiales al proceso de producción.

PR-CT CONTROL DE PRODUCCION

Produce información de control sobre la gestión de producción, tanto desde el punto de vista del cumplimiento de lo planificado como de la eficiencia operativa.

No incluye el control de calidad, lo cual corresponde a la sub área específica.

PR-EX EXPORTACIONES

Produce la colocación de los productos externos de la organización en mercados del exterior, mediante la realización de gestiones integrales de exportación.

No incluye los procesos de ventas ni mercadeo de dichos productos, lo cual corresponde a las áreas específicas.

PR-GI GENERAL

Produce la coordinación de las actividades de las diferentes sub áreas del área. Todos los puestos y cargos que tengan responsabilidad sobre más de una sub área de este área deben codificarse como "General".

PR-MP MANEJO DE PRODUCTOS

Produce el almacenaje, movimiento interno, transporte externo de los productos terminados o en proceso de la organización, ya sean éstos bienes o servicios, y la entrega física de los mismos a sus usuarios o destinatarios externos.

En algunos casos el manejo de productos (en general cuando se trata de bienes) se refiere principalmente a la entrega física de los mismos. En cambio, cuando se trata de servicios, tales como la educación, la salud, etc., el manejo, en entrega del servicio al usuario, forma parte integral del proceso de producción del mismo, y no puede ser diferenciado. Esto, que denominamos "entrega directa", está contemplado en la sub área "Proceso de producción".

El manejo de productos no incluye lo relativo al manejo de materias primas y otros insumos, cuando éstos se hallan fuera del flujo del proceso productivo, lo cual pertenece al área funcional "Logística", sub áreas "Transporte Interno" o "Almacenaje", según sea el caso. Tampoc

Tampoco incluye la documentación formal de la entrega, lo cual corresponde a la sub área "Transferencia de Productos".

PR-PL PLANIFICACION DE LA PRODUCCION

Produce la planificación y programación operativas

de la gestión integral de producción de productos externos de la organización, en cuanto a volúmenes, especificaciones técnicas, oportunidad, uso de recursos, etc.

PR-PP PROCESO DE PRODUCCION

Produce la elaboración directa de los productos externos de la organización, sean éstos bienes o servicios.

No incluye las partes indirectas del proceso de producción, tales como el control de calidad, la generación de energía, el movimiento de productos terminados o en proceso, etc., lo cual corresponde a las sub áreas respectivas.

Conceptualmente el proceso de producción consiste en la transformación de insumos en productos, en sus diferentes etapas, lo cual implica el agregado directo de valor.

PR-SP SERVICIOS DE PRODUCCION

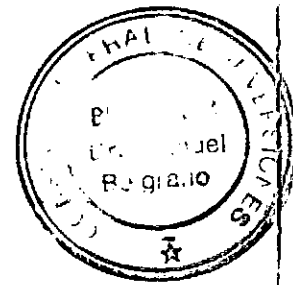
Produce los productos indirectos para el proceso de producción (y, eventualmente, para otras áreas, con carácter secundario), tales como energía eléctrica, aire comprimido, vapor, agua y cualquier otro elemento que se aplique indirectamente al producto, a través de los equipos o instrumentos de producción.

PR-TP TRANSFERENCIA DE PRODUCTOS

Produce la puesta a disposición de los usuarios de los productos externos de la organización, mediante acciones de transferencia y entrega formal.

El proceso de transferencia de productos requiere que el mismo haya pasado ya por todas las etapas del proceso de producción y sea en consecuencia, en cuanto a sus especificaciones técnicas, un "producto terminado" y no un "producto en proceso".

La transferencia de productos no incluye el transporte y manejo de los productos (lo cual corresponde a la sub área "Manejo de Productos"), ni las transacciones comerciales, cuando existen, lo cual se contempla en el área "Ventas".



AREA:

PY: PROYECTOS

Produce la transformación, ampliación o modificación de la organización y/o su capacidad productiva, tanto en su conjunto como en cualquiera de sus áreas, mediante la definición de la estructura, el desarrollo o incorporación de tecnologías, la incorporación de infraestructura, la incorporación de equipos e instalaciones productivas, la incorporación de metodologías, sistemas, etc.

Incluye la planificación y control de la gestión.

SUB-AREAS:

PY-AF PROYECTOS DE ADMINISTRACION FINANCIERA

Produce la conceptualización, el diseño, el desarrollo y la implantación de metodologías y sistemas referidos al movimiento de recursos de la organización en cuanto a su valor en dinero.

PY-AR PROYECTOS DE ADMINISTRACION RECURSOS

Produce la conceptualización, el diseño, el desarrollo y la implantación de metodologías y sistemas de servicios administrativos generales vinculados a cualquier área de la organización.

PY-CG PROYECTOS DE COORDINACION GENERAL

Produce la conceptualización, el diseño, el desarrollo y la implantación de metodologías, sistemas y proyectos referidos a la regulación de las relaciones entre las diferentes áreas de la organización.

Incluye los procesos de incorporación de sistemas de planificación estratégica, de control general y evaluación de resultados, de gestión jurídica, de relación interinstitucional, etc.

PY-CT CONTROL DE PROYECTOS

Produce información de control sobre la gestión de proyectos de diferente tipo en la organización, tanto en lo que se refiere al cumplimiento de lo planificado como al avance, ejecución de actividades, uso de recursos, obtención de resultados, etc.

- PY-OP PROYECTOS DE DIFUSION Y PROMOCION
- Produce la conceptualización, el diseño, el desarrollo y la implantación de metodologías y sistemas referidos a la difusión y promoción de los productos externos de la organización.
- PY-GL GENERAL
- Produce la coordinación de las actividades de las diferentes sub áreas del área. Todos los puestos y cargos que tengan responsabilidad sobre más de una sub área de este área deben codificarse como "General".
- PY-LG PROYECTOS DE LOGISTICA
- Produce la conceptualización, el diseño, el desarrollo y la implantación de metodologías y sistemas referidos a la disponibilidad de recursos materiales de la organización.
- PY-MI PROYECTOS DE MANEJO DE INFORMACION
- Produce la conceptualización, el diseño, el desarrollo y la implantación de metodologías y sistemas referidos a la disponibilidad de información para la organización, el desarrollo de sistemas de información tanto manuales como computadorizados, etc.
- PY-MT PROYECTOS DE MANTENIMIENTO
- Produce la conceptualización, el diseño, el desarrollo y la implantación de metodologías y sistemas referidos a la disponibilidad de recursos materiales con relación a la preservación de tales recursos frente al deterioro, desgaste, etc. que afecten dicha disponibilidad.
- PY-PL PLANIFICACION DE PROYECTOS
- Produce la identificación de las necesidades de desarrollo de proyectos de la organización en sus diferentes áreas, planificación general de la misma en términos de planes y programas de inversión y desarrollo, la formulación específica de los proyectos y la programación detallada de los mismos mediante técnicas que permitan organizar la gestión, asignar los recursos y efectuar el control posterior.

PY-PR PROYECTOS DE PRODUCCION

Produce la conceptualización, el diseño, el desarrollo y la implantación de metodologías y sistemas referidos a la producción de productos externos.

Incluye el desarrollo de productos y el desarrollo y puesta en marcha de unidades productivas. Por ejemplo, en la industria petrolera esta sub área incluye los procesos de prospección, exploración y perforación de pozos, todo lo cual da por resultado una incorporación de capacidad instalada para la producción de petróleo.

PY-RH PROYECTOS DE ORGANIZACION Y RECURSOS HUMANOS

Produce la conceptualización, el diseño, el desarrollo y la implantación de metodologías y sistemas referidos al diseño y modificación de la estructura organizativa y la gestión de recursos humanos.

Incluye la definición de la estructura de gestión en términos de organigramas, asignación de responsabilidades, definición de nuevos puestos y cargos, incorporación de tecnologías de gestión de recursos humanos tales como capacitación, desarrollo de personal, evaluación, relaciones laborales, etc.

No incluye la gestión administrativa de personal, ni el mantenimiento de información actualizada sobre organización, y sus respectivos controles, lo cual corresponde al área funcional "Organización y Recursos Humanos".

PY-VT PROYECTOS DE VENTAS

Produce la conceptualización, el diseño, el desarrollo y la implantación de metodologías y sistemas referidos a la colocación de los productos externos de la organización en el mercado y la administración del proceso de ventas.

AREA:

RH: ORGANIZACION Y RECURSOS HUMANOS

Produce la disponibilidad de recursos humanos para la organización mediante la planificación, ejecución y el control de obtención, remuneración, calificación, etc. de los mismos, y la administración y actualización de la estructura organizativa en cuanto a su configuración, la determinación de los puestos de trabajo, la identificación y descripción de los cargos y su correspondiente valoración, la clasificación de los puestos, la administración de la estructura de remuneraciones. Incluye la administración de la relación y ubicación del recurso humano en la estructura organizativa.

SUB-AREAS:

RH-AP ADMINISTRACION DE PERSONAL

Produce el proceso administrativo de movimientos de personal y de las relaciones entre las personas y los puestos que ocupan, el registro y custodia de la información sobre el personal y la determinación de los conceptos por los que se realizan pagos al personal.

No incluye el proceso de pago o liquidación al personal, lo cual corresponde al área funcional "Administración Financiera".

RH-BN BENEFICIOS

Produce la administración de todo tipo de servicios recibidos por el recurso humano que no sean en concepto de remuneración en dinero.

Incluye servicio médico, asistencia social, jurídica, recreativa, proveeduría, caja de ahorros, etc., independientemente de las proporciones en que los beneficios puedan ser contractuales o no.

RH-CP CAPACITACION

Produce la capacitación del recurso humano mediante la planificación, el diseño, la ejecución y el control de procesos de entrenamiento de todo tipo.

RH-CT CONTROL DE ORGANIZACION Y RECURSOS HUMANOS

Produce información de control sobre la evolución de la estructura organizativa, la gestión de

recursos humanos, los movimientos de personal y su relación con la estructura, etc.

Incluye la evaluación de las estructuras organizativa y de personal y el manejo y administración de bases y bancos de datos consolidados sobre organización y recursos humanos, desde el punto de vista de los datos (no de las tecnologías informáticas, lo cual corresponde al área "Manejo de Información".

RH-OS DESARROLLO DE PERSONAL

Produce la obtención de recursos humanos provenientes de la misma organización, incluyendo su evaluación, estimación de posibilidades futuras, planificación de carreras, cuadros generales de reemplazo previsto, etc.

RH-GL GENERAL

Produce la coordinación de las actividades de las diferentes sub áreas del área. Todos los puestos y cargos que tengan responsabilidad sobre más de una sub área de este área deben codificarse como "General".

RH-OR ORGANIZACION

Produce la descripción, administración y actualización de la estructura organizativa, incluyendo la definición de los puestos y cargos, la elaboración de las descripciones y perfiles de los mismos, su valoración, la actualización de la clasificación de puestos de trabajo según cargos, la actualización de la estructura de remuneraciones, etc.

No incluye la modificación de la organización a través de procesos reorganizativos, tanto a nivel general como de detalle, lo cual corresponde al área "Proyectos", sub área "Proyectos de Organización y Recursos Humanos".

RH-PL PLANIFICACION DE ORGANIZACION Y RECURSOS HUMANOS

Produce la identificación de las demandas y ofertas actuales y futuras de recursos humanos a corto, mediano y largo plazo, incluyendo análisis de situaciones organizacionales y su evolución posible; de disponibilidad actual y evolución posible de la oferta interna de recursos humanos, y

externa por parte del mercado laboral, etc.

Incluye la formulación de planes de recursos humanos en términos de relación entre oferta y demanda y evaluación económica de las opciones de evolución hacia situaciones planificadas, lo cual actúa como insumo para la producción de planificaciones operativas de gestión, tales como la de capacitación, de carreras, etc.

RH-RL RELACIONES LABORALES

Produce la administración de la relación contractual laboral entre la organización y su recurso humano, incluyendo la planificación, la negociación y el control posterior de la contratación colectiva, las relaciones con organismos oficiales en los aspectos relativos a lo laboral, etc.

RH-RM REMUNERACIONES

Produce la administración de la política de remuneraciones de la organización, en términos de definición de estructura y composición de la remuneración directa y la determinación de los montos y conceptos que corresponden en cada caso según dicha política.

RH-RS RECLUTAMIENTO Y SELECCION

Produce la incorporación de recursos humanos a la organización, incluyendo el análisis del mercado, el uso de medios de búsqueda, la preselección de los candidatos potenciales y la administración del proceso de selección de dichos candidatos potenciales, y la administración del proceso de selección propiamente dicho.

RH-SH SEGURIDAD E HIGIENE

Produce el control del recurso humano desde el punto de vista del cumplimiento de normas de seguridad e higiene, planificación de la actividad de prevención de riesgos en general y las acciones específicas para implantar dichas acciones.

RH-VP VIGILANCIA Y PROTECCION

Produce la prevención de daños y perjuicios causados a bienes o recursos humanos de la organización por personas ajenas o no a la misma.

Incluye la realización de controles de las personas propias y ajenas, entradas, salidas y circulación de personas, investigaciones, relaciones con organismos de seguridad, etc.

No incluye protección de daños o perjuicios ocasionados por agentes materiales, lo cual corresponde a la subárea "Seguridad e Higiene"

AREA:

VT: VENTAS

Produce la colocación de los productos externos de la organización en poder de los usuarios que constituyen su mercado, a través de transacciones comerciales que produzcan ingresos económicos para la organización.

No incluye los procesos de transferencia de productos (bienes o servicios) a dichos usuarios, lo cual corresponde al área funcional "Producción", sub área "Transferencia de Productos".

Incluye la planificación y el control de la gestión.

SUB-AREAS:

VT-AV ADMINISTR. DE VENTAS

Produce la administración del proceso de ventas desde el punto de vista del registro de acciones de venta, clientes, estadísticas, controles, emisión de facturas, etc.

El proceso de administración de ventas no incluye acciones específicas de venta.

VT-CT CONTROL DE VENTAS

Produce información de control sobre la gestión de ventas, tanto desde el punto de vista del cumplimiento de lo planificado como sobre la eficiencia de la gestión y evaluaciones de resultados, tales como grados de penetración en mercados, evolución de la mezcla de productos, etc.

VT-GL GENERAL

Produce la coordinación de las actividades de las diferentes sub áreas del área. Todos los puestos y cargos que tengan responsabilidad sobre más de una

sub área de este área deben codificarse como "General".

VT-IT VENTA DE PRODUCTOS INDUSTRIALES Y TECNICOS

Produce la colocación de los productos en el mercado por medio de venta directa o indirecta (incluyendo la atención de clientes mediante asistencia técnica) cuando los productos requieren apoyo y conocimiento técnico especializado en el proceso de venta.

Son ejemplos usuales las ventas de computadores, equipos de comunicación, equipos de producción general, maquinarias, etc.

VT-PL PLANIFICACION DE VENTAS

Produce, a partir de informaciones obtenidas de la gestión de mercadeo, planes de ventas de largo, mediano o corto plazos, planificaciones específicas de gestión y acciones de ventas según tipo de productos, regiones, mercados, etc., y programaciones de detalle de la gestión.

VT-VO VENTAS DE SERVICIOS A ORGANIZACIONES

Produce la colocación de los productos en el mercado por medio de la venta directa o indirecta (incluyendo la atención a los clientes mediante asistencia técnica) cuando los productos son intangibles de venta individual a empresas y organizaciones, y requieren de conocimientos técnicos especializados en el proceso de venta o el tipo de servicio.

Son ejemplos usuales los servicios de asesoramiento y asistencia técnica, de seguros institucionales, de financiamiento, de importación o exportación, etc.

VT-VS VENTAS DE SERVICIOS AL PUBLICO

Produce la colocación de los productos en el mercado por medio de venta directa o indirecta (incluyendo la atención de clientes mediante asistencia técnica) cuando los productos son intangibles de venta individual al público, tales como seguros individuales, financiamiento, comunicación, recreación, etc.

ANEXO 2

TABLA DE NIVELES DE RESPONSABILIDAD

TABLA DE NIVELES DE RESPONSABILIDAD

La tabla de niveles de responsabilidad es una guía orientativa para el establecimiento preliminar de nivel a puestos de trabajo o cargos en instituciones de la administración pública.

La asignación del nivel de responsabilidad es meramente orientativa. Una vez realizado el proceso de valoración de un cargo o puesto, el nivel de responsabilidad es reemplazado por el valor.

Las referencias que se incluyen en el punto "denominaciones comunes", dentro de la descripción de cada nivel es meramente orientativa, pudiendo variar en diferentes instituciones. Por ejemplo, en ciertas organizaciones públicas las unidades organizativas denominadas "Departamentos" dependen directamente de primer nivel ejecutivo de la institución, conformando de este modo el primer nivel de especialización funcional, mientras que en otras este nivel corresponde a Sub Gerencias Generales o Gerencias, hallándose los Departamentos en niveles más bajos. En tales casos lo que debe tomarse en cuenta es el contenido conceptual de la definición del nivel y no la denominación común empleada.

El nivel de responsabilidad es una medida de la importancia relativa de los puestos de trabajo en las instituciones. El concepto de "importancia" se refiere a la medida en que cada puesto influye en los resultados institucionales. La "importancia relativa" es la estimación de dicho aspecto en forma comparativa entre los diferentes puestos.

La tabla de niveles de responsabilidad se refiere exclusivamente a los puestos de trabajo, no a las personas que circunstancialmente los ocupen.

DESCRIPCION DE LOS NIVELES DE RESPONSABILIDAD.

NIVEL 10: (91 a 100 puntos)

Puestos que incluyen responsabilidad sobre parte de la gestión global de la administración pública, responsabilidad por la planificación global de las organizaciones, principalmente en aspectos estratégicos y político-institucionales (políticas, objetivos, prioridades, tanto generales-institucionales como en algunos casos sectoriales); responsabilidad sobre las principales decisiones político-institucionales y financieras y decisión sobre las sectoriales o particulares;

¹ En las administraciones públicas la valoración de las personas se formaliza usualmente mediante la asignación de una categoría o grado en un escalafón o normativa equivalente, relacionada, por lo general, con la remuneración.

responsabilidad sobre el control global a nivel de uso de recursos y resultados generales logrados y la representación institucional y/o administrativa ante el contexto externo.

Denominaciones comunes

Ministros, Secretarios y Subsecretarios que tengan formalmente el rango de Ministro.

NIVEL 9: (81 a 90 puntos)

Puestos que incluyen responsabilidad sobre la gestión global de áreas de la administración pública; responsabilidad por los resultados de la planificación, control y organización de los recursos asignados; por las decisiones político-institucionales, por la formulación y propuesta de políticas a las instancias superiores; por la dirección general de los organismos a través de directores o cuerpos colegiados si existen, y por la responsabilidad institucional y/o administrativa ante el contexto externo.

Denominaciones comunes

Presidentes de directorios o cuerpos colegiados de organismos descentralizados tales como empresas y sociedades del Estado, organismos autárquicos, etc., y principales ejecutivos de los organismos en caso de que estos cuerpos no existan, y, por lo tanto, reporten directamente a funcionarios de nivel 10.

NIVEL 8 (71 a 80 puntos)

Puestos que incluyen responsabilidad ejecutiva sobre la gestión global de las organizaciones (o de conjuntos de áreas de primer nivel en que se subdivide la gerencia o dirección de las mismas).

Incluyen responsabilidad sobre la propuesta de políticas y lineamientos de la gestión de los organismos o áreas de los mismos que dirigen, la coordinación de su planeamiento y sobre el control y valuación de resultados logrados y uso y aprovechamiento de sus recursos empleados.

Denominaciones comunes

Subsecretarios, Directores Ejecutivos, Directores Generales, Gerentes Generales y Sub-Gerentes Generales o Vice-Presidentes de grandes áreas (y en general el principal ejecutivo) de organismos descentralizados, que reportan a los cuerpos colegiados que los dirigen, tales como Directorios, Consejos Directivos, etc.

NIVEL 7 (61 a 70 puntos)

Puestos que incluyen responsabilidad ejecutiva sobre áreas organizativas de primer nivel de gestión especializada en que se subdivide la organización.

Incluyen responsabilidad sobre la planificación económica, (presupuestaria) y operativa (conjunto de actividades) del área; sobre la formulación de propuestas y participación en los procesos de planeamiento global; sobre la dirección y supervisión directa del personal a su cargo e indirecta sobre el conjunto del personal del área; sobre el control de actividades, resultados, uso de recursos, flujos de información, procedimientos y cumplimiento normativo del área.

Tiene un grado alto de autonomía de decisión dentro de la autoridad ejecutiva máxima de la organización o de responsables de conjuntos de áreas de primer nivel.

Denominaciones comunes

Gerentes, Sub-Gerentes, Directores y Sub-Directores de áreas de primer nivel de gestión especializada de un organismo, que reporten directamente a la Gerencia General, (o alguna de las Sub-Gerencias Generales si las hay), etc. En el caso de la Administración Central, Directores Generales.

NIVEL 6 (51 a 60 puntos)

Puestos que incluyen responsabilidad ejecutiva sobre partes de áreas organizativas de primer nivel de especialización, entendidas como subdivisiones formalmente establecidas de éstas y dirigidas a lograr resultados operativos específicos (frecuentemente definidos por sus características) y/o técnicos. Incluyen responsabilidad sobre la determinación de necesidades presupuestarias y de recursos de área, sobre la planificación operativa concreta de las actividades, sobre la programación y reprogramación de las mismas en función de las prioridades y los cambios que éstos tengan, sobre la participación y propuestas en el proceso de planificación general del área a la cual reportan y sobre la dirección y supervisión directa del personal de la parte del área organizativa que dirigen.

Incluyen un alto grado de autonomía de decisión respecto de la asignación de recursos y la planificación de actividades de su área y ejercen el control sobre el avance de las mismas, el uso de recursos, el cumplimiento (y propuestas de ajustes) de normativas técnicas y administrativas; y la generación de información y apoyo referido a la parte de la organización a la que pertenecen.

Reportan usualmente a responsables de áreas organizativas de primer nivel de especialización.

Denominaciones comunes

Jefes de Departamentos (entendidos como partes de unidades mayores tales como Direcciones o Gerencias).

NIVEL 5: (41 a 50 puntos)

- a) Puestos que incluyen responsabilidad ejecutiva sobre una parte de la gestión de áreas organizativas de segundo nivel de especialización; sobre el logro de los resultados operativos y/o administrativos de la misma; sobre la participación en la formulación de la planificación de actividades; sobre la programación y reprogramación de las mismas; sobre la dirección y supervisión del personal de área (el cual suele tener considerable homogeneidad de funciones o características técnicas); sobre el control concreto de las actividades, el uso de recursos asignados, el cumplimiento de normativas y especificaciones técnicas y administrativas y sobre la generación de información primaria de la gestión de su unidad.
- b) Puestos que incluyen responsabilidad sobre resultados técnicos específicos, sobre la realización de análisis, estudios, controles, informes, investigaciones, asesoramientos, evaluaciones, normas y procedimientos, sistemas, etc., desde el punto de vista técnico, generalmente especializado, en diversos campos tales como derecho, ingeniería, economía, psicología, informática, organización y métodos, etc.

Pueden incluir eventualmente responsabilidades sobre otro personal técnico de igual o menor nivel y coordinar equipos de trabajo para el logro de los resultados antes mencionados, sin ejercer funciones de jefatura gerencial de unidades tales como Departamentos, etc.

Por lo tanto, como sus funciones son predominantemente técnicas y de asesoría, no incluyen responsabilidad ejecutiva sobre unidades de áreas organizativas.

Denominaciones comunes

- a) Jefes o responsables de unidades o sectores de importancia media (p.e. Divisiones o unidades equivalentes entendidas como partes de Departamentos).
- b) Analistas y técnicos de alto nivel de calificación,

tales como psicólogos, abogados, ingenieros, médicos, analistas de sistemas, etc., independientemente de que tengan o no personal a su cargo, y puestos de equivalente nivel de importancia.

NIVEL 4: (31 a 40 puntos)

- a) Puestos que incluyen responsabilidad sobre unidades organizativas de primera línea de supervisión; sobre la supervisión directa y formal de personal y/o eventual supervisión indirecta de personal (a través de capataces, encargados o equivalentes); responsabilidad sobre el control directo e indirecto, tanto cuantitativo como cualitativo de las actividades del área bajo su supervisión; responsabilidad sobre la planificación, programación y reprogramación de las actividades según necesidades y prioridades, y responsabilidad sobre ejecución directa de aquellas actividades propias no delegables, y eventualmente sobre actividades propias de personal a su cargo.
- b) Puestos que incluyen responsabilidad sobre tareas con alta predominancia de ejecución en funciones de alta especialización (por lo general de tipo intelectual basados en aplicación de tecnologías específicas); responsabilidad sobre la determinación y diagnóstico acerca de metodologías a emplear, planificación y control autónomo de las propias actividades, aunque estén sometidas a otros controles o supervisión).

Denominaciones comunes

- a) Supervisores generales, Jefes de Secciones o equipos de trabajo cuando éstas son parte de Divisiones o unidades de equivalente importancia.
- b) Analistas de Sistemas "Junior", analistas de métodos y procedimientos, encargados de procesamiento de datos, asistentes administrativos o técnicos de apoyo directo a jefatura o gerencia, bibliotecarios, asistentes sociales, enfermeros universitarios, agrimensores, dietistas, traductores públicos y cargos de equivalente nivel de importancia.

NIVEL 3: (21 a 30 puntos)

- a) Puestos que incluyen responsabilidad sobre tareas de dirección o supervisión funcional de grupos generalmente pequeños cuando son constituidos por personal especializado, y por lo general mayores cuando esta

especialización es menor; responsabilidad sobre el control directo de la cantidad, calidad, etc., de las actividades realizadas por el ocupante mismo y por las personas que le reportan; responsabilidad sobre la ejecución directa de actividades propias y frecuentemente de personal directamente subordinado a quienes suelen reemplazar.

- b) Puestos que incluyen responsabilidad sobre tareas de alta predominancia de ejecución en funciones de alta especialización (principalmente manuales u operativos); realización de controles y verificaciones de las operaciones y calidad de los resultados de la propia función, considerable autonomía de decisión, planificación y programación de las propias actividades, incluyendo generalmente la selección de métodos de trabajo y técnicas empleadas.

Denominaciones comunes

- a) Capataces generales, encargados de oficinas o unidades pequeñas, encargados de turnos (sin función de jefatura funcional sino sólo de supervisión) y puestos de equivalente importancia.
- b) Técnicos u oficiales de muy alto grado de especialización tales como matriceros, impresores gráficos, ajustadores, fresadores, rectificadores muy especializados, maquinistas, proyectistas principales o calificados, secretarías ejecutivas y puestos de equivalente importancia.

NIVEL 2: (11 a 20 puntos)

Puestos que incluyen responsabilidad sobre tareas de ejecución, tanto de tipo manual como intelectual, en cierto grado de especialización técnica en el tipo de función. Generalmente existe responsabilidad sobre la planificación y el control de las actividades propias y un cierto grado de autonomía de decisión sobre las mismas, aunque sujetas a supervisión y control por parte de instancias superiores.

Eventualmente existe responsabilidad de supervisión no formal sobre actividades de otras personas, estando la relación de dependencia jerárquica formal a cargo de instancias superiores.

Denominaciones comunes

Operarios de alta calificación, oficiales en general, técnicos mecánicos, electricistas, etc.; capataces de menor nivel; encargados de cuadrillas; encargados de

funciones específicas; empleados administrativos especializados; cajeros; empleados de personal; de liquidaciones; dibujantes; secretarías, y puestos de equivalente importancia.

NIVEL 1: (1 a 10 puntos)

Puestos que incluyen responsabilidad sobre tareas generalmente repetitivas y normalizadas, siendo la actividad predominante de ejecución y control primario sobre las tareas. Eventualmente existe responsabilidad sobre la planificación y programación de estas actividades, generalmente a corto plazo. Existe una supervisión y control directo por parte de otros sobre las tareas y sus resultados.

Las tareas pueden ser de tipo manual, intelectual simple o ambas.

Denominaciones comunes

Operarios no calificados y semi-calificados, tales como personal de limpieza, peones de carga, aprendices, ayudantes, medio oficiales, choferes, tractoristas, motoristas, auxiliares administrativos, recepcionistas, dactilógrafas, archivistas y puestos de equivalente importancia.

ANEXO 3

LISTADO DE CARGOS

ANEXO 4

TABLA DE TIPOS Y GRADOS DE EDUCACION

A TIPOS DE EDUCACION.

Se elaborará y entregará posteriormente.

B GRADOS DE EDUCACION.

- 1 Primaria incompleta.
- 2 Primaria completa.
- 3 Secundaria incompleta.
- 4 Secundaria completa.
- 5 Universitaria de 2 años incompleta.
- 6 Universitaria de 2 años completa.
- 7 Universitaria de 3 años incompleta.
- 8 Universitaria de 3 años completa.
- 9 Universitaria de 4 años incompleta.
- 10 Universitaria de 4 años completa.
- 11 Universitaria de 5 años incompleta.
- 12 Universitaria de 5 años completa.
- 13 Universitaria de 6 años incompleta.
- 14 Universitaria de 6 años completa.
- 15 Post universitaria de 1 año incompleta.
- 16 Post universitaria de 1 año completa.
- 17 Post universitaria de 2 años incompleta.
- 18 Post universitaria de 2 años completa.
- 21 Post universitaria de 3 años incompleta.
- 22 Post universitaria de 3 años completa.
- 23 Post universitaria de 4 años incompleta.
- 24 Post Universitaria de 4 años completa.

ANEXO 5

TABLA DE CONOCIMIENTOS
(Se elaborará y entregará posteriormente)

ANEXO 6

TABLA DE IDIOMAS
(Se elaborará y entregará posteriormente)



ANEXO C

GUIA PARA LA VALORACION DE CARGOS EN LA ADMINISTRACION
PUBLICA PROVINCIAL

GOBIERNO DE LA PROVINCIA DE CORRIENTES
SECRETARIA DE PLANEAMIENTO

GUIA
PARA LA VALORACION DE
CARGOS EN LA
ADMINISTRACION PUBLICA PROVINCIAL

Version Nº 2

Octubre de 1991

GUIA PARA LA VALORACION DE CARGOS
EN LA ADMINISTRACION PUBLICA PROVINCIAL

CONTENIDO:

INTRODUCCION

A ETAPAS DE LA VALORACION DE CARGOS.

1. 1ra. etapa: Análisis de la Guía de Valoración de Cargos.
2. 2da. etapa: Análisis del cargo.
3. 3ra. etapa: Valoración del cargo.

B PROCEDIMIENTO PARA LA VALORACION DE CARGOS.

1. 1RA. ETAPA: ANALISIS DE LA GUIA DE VALORACION DE CARGOS

PASO 1: Lectura y comprensión de la Guía de Valoración de Cargos.

PASO 2: Eliminación de las dudas posibles sobre las variables y/o escalas a utilizar.

PASO 3: Fijación de los criterios a utilizar.

2. 2da. ETAPA: ANALISIS DEL CARGO

PASO 1: Análisis de la descripción del cargo.

PASO 2: Obtención de información adicional sobre el cargo.

3. 3RA. ETAPA: VALORACION AL CARGO

PASO 1: Asignación de puntajes al cargo.

PASO 2: Validación respecto de otros cargos similares.

PASO 3: Valoración del cargo.

C EJEMPLOS

OBSERVACIONES

- 1 DESCRIPCION DE UN CARGO
- 2 ASIGNACION DE PUNTAJES A UN CARGO
- 3 VALORACION DE UN CARGO

ANEXOS

- 1 LISTADO DE VARIABLES UTILIZADAS EN EL EJEMPLO.
- 2 OTRAS VARIABLES SUCEPTIBLES DE SER UTILIZADAS EN LA GUIA DE VALORACION DE CARGOS

INTRODUCCION

Cada una de las personas que trabaja en las instituciones ocupa un puesto de trabajo, que puede ser descrito en términos de las tareas que en él se realizan y los requisitos necesarios para su desempeño. Un cargo es un agrupamiento de puestos semejantes, cuyas tareas y requisitos son suficientemente similares como para compartir una misma descripción.

La valoración de los cargos de una institución es el proceso mediante el cual se establece la importancia relativa de cada uno de ellos respecto de los demás.

El uso de un adecuado instrumento de valoración de cargos ayuda a que se establezca con más objetividad cuáles cargos tienen, para la organización, una importancia equivalente aún siendo sus tareas y requisitos muy diferentes, y cuáles tienen una importancia mayor o menor que otros.

Una segunda ventaja es que la ubicación o nivel de cada cargo queda establecida considerando su peso relativo en el universo según criterios homogeneizados en un único instrumento.

La presente Guía para la Valoración de Cargos en la Administración Pública Provincial describe la utilización de un instrumento de complejidad intermedia, cuyo procesamiento se realiza a través de sistemas computacionales.

A ETAPAS DE LA VALORACION DE CARGOS.

1. 1ra. etapa: Análisis de la Guía de Valoración de Cargos.

Es el proceso mediante el cual los miembros de los Comités de Valoración (o grupos equivalentes que se constituyan a tales efectos) se familiarizan con la presente guía, que es el instrumento a utilizar en este proceso, a fin de asegurar una adecuada homogeneización de criterios sobre la tarea a realizar.

2. 2da. etapa: Análisis del cargo.

Los miembros del Comité de Valoración (en adelante CV) deben informarse en detalle respecto de las características del cargo a valorar para poder analizarlo y asignarle puntajes mediante el uso de la Guía de Valoración de Cargos.

La información básica sobre el cargo se encuentra en el documento "Descripción de Cargos" (IFC 3a y b; ver Ejemplo 1 "Descripción de un Cargo").

3. 3ra. etapa: Valoración del cargo.

La asignación de valoración al cargo es el proceso por el cual se asigna un puntaje a cada variable incluida en guía, de acuerdo con las escalas en él descritas (ver Anexo 1 "Listado de variables utilizadas en el ejemplo")

Estos puntajes, luego de su procesamiento en los soportes computacionales dan por resultado la valoración del cargo (ver Ejemplo 3 "Valoración de un cargo")

B PROCEDIMIENTO PARA LA DESCRIPCION DE LOS CARGOS.

1. 1RA. ETAPA: ANALISIS DE LA GUIA DE VALORACION DE CARGOS.

PASO 1: Lectura y comprension de la Guía de Valoración de Cargos.

Analice lo más detalladamente posible la Guía de Valoración, hasta tener en claro el sentido de las variables a considerar en la valoración (ver Anexo 1) y, especialmente, las diferencias de grados en sus respectivas escalas descriptivas.

PASO 2: Eliminación de las dudas posibles sobre las variables y/o escalas a utilizar.

Solicite al responsable, en caso de subsistir las dudas, el asesoramiento técnico necesario para la comprensión cabal de la Guía.

PASO 3: Determinación de los criterios a utilizar.

Establezca, en forma conjunta con los demás miembros del CV los criterios que considere convenientes para asegurar la mayor ecuanimidad en la tarea a realizar.

Este paso facilitará notablemente las etapas subsiguientes. Es muy conveniente que estas pautas o criterios generales de trabajo se indiquen, de manera resumida, en el punto "Observaciones" del formulario VCAR-3 "Asignación de Puntajes a Cargo".

2. 2da. ETAPA: ANALISIS DEL CARGO.

PASO 1: Análisis de la descripción del cargo.

La información básica sobre el cargo a valorar está contenida en el formulario IFC-3a y b (Descripción de Cargo"; ver Ejemplo 2).

En el mismo constan la denominación y código del cargo en el Manual de Cargos, así como las principales tareas y requisitos cualitativos y cuantitativos que lo caracterizan.

Este material, en la gran mayoría de los casos, debe resultar suficiente para proceder a la valoración si, entre los miembros del CV se encuentran personas que conocen cabalmente puestos de trabajo correspondientes al cargo a valorar.

PASO 2: Obtención de información adicional sobre el cargo

Si aún existieran dudas, es preciso requerir información técnica suplementaria o invitar a participar del CV, en calidad de informantes, a aquellas personas que puedan prestar asesoramiento en el análisis del cargo. En este caso es preciso dejar constancia de ello el campo "Observaciones" del formulario IFC-3b "Descripción de Cargos".

3 3ra ETAPA: VALORACION DEL CARGO

PASO 1: Asignación de puntajes al cargo

Utilice para ello el formulario VCAR-3 "Asignación de Puntajes a Cargo". Registre los datos de identificación del mismo (Denominación y código) según figuran en el formulario IFC-3a.

Confronte cada una de las variables de valoración que figuran en el Anexo 1 con la descripción del cargo y el conocimiento sobre el mismo de que dispongan los miembros del CV.

Establezca, para cada una de las variables, cuál es el tramo de puntaje que describe mejor sus características y asígneles el puntaje que considere más representativo dentro del rango elegido.

Registre, en el formulario VCAR-3 "Asignación de puntajes a cargo", el puntaje respectivo en el campo "Calificación del cargo" correspondiente a cada una de las variables.

En el gráfico en porcentajes puede indicar con una cruz el punto correspondiente. Esto permite visualizar la evaluación a medida que se realiza y comparar más fácilmente diferentes evaluaciones, lo cual ayuda a homogeneizar los criterios empleados.

PASO 2: Validación respecto de otros cargos similares

Es muy frecuente que, en caso de valorarse varios cargos diferentes, los criterios empleados tiendan a variar. Este fenómeno es más acentuado cuando la valoración la realizan diferentes CV.

Por ello es muy importante comparar la valoración efectuada con la de otros cargos valorados anteriormente, en especial, aquellos que se consideren más o menos similares.

Este procedimiento puede llevar a modificar alguno de los puntajes establecidos o a confirmar las condiciones específicas del cargo en sí. En tal caso, es conveniente registrar esta circunstancia en el campo

"Observaciones".

PASO 3: Valoración del cargo.

Los cálculos que determinan el puntaje de valoración del cargo son realizados mediante el empleo de los soportes computacionales del SIGORH. En los mismos, las variables deben tener asignado un peso establecido previamente por un Comité de Políticas en la materia o instancia equivalente.

Entregue el formulario con la asignación de puntajes al responsable del sistema, quien lo procesará, en función de las ponderaciones antes indicadas, y obtendrá de esta manera la valoración. Un ejemplo del "output" de valoración así procesado se encuentra en el Ejemplo 3 "Valoración de un cargo".

C EJEMPLOS

OBSERVACIONES

- 1 DESCRIPCION DE UN CARGO
- 2 ASIGNACION DE PUNTAJES A UN CARGO
- 3 VALORACION DE UN CARGO

C

EJEMPLOS

OBSERVACIONES

Las variables tomadas en cuenta en la valoración pueden ser clasificadas en dos bloques o agrupamientos: el relativo a las responsabilidades inherentes al cargo (aspectos organizacionales) y el que se refiere a los requisitos exigibles o deseables de las personas que ocupen los puestos correspondientes al cargo valorado (aspectos profesionales).

Como puede observarse, estos dos aspectos se refieren a las dimensiones "organización" y "recursos humanos" respectivamente.

Cuando, en un cargo, los aspectos que son valorados con mayor puntaje relativo son los organizacionales, puede decirse que el cargo tiende a tener "criticidad funcional". Es el caso, por ejemplo, de los cargos en los que, sin incluir extremos requisitos de formación, experiencia, especialización, incluyen alta responsabilidad por decisiones y producen fuerte impacto sobre los resultados institucionales. Es frecuente encontrar casos de esta naturaleza en los cargos directivos o gerenciales no muy especializados.

El caso inverso lo constituye la "criticidad profesional", que se encuentra en aquellos cargos que, sin incluir un nivel muy alto de responsabilidad dentro de la organización, presentan acentuados requisitos de experiencia, conocimientos, formación, especialización, etc. Un buen ejemplo de ello son los investigadores en las instituciones de investigación científica e, incluso, en muchas industrias.

La combinación de estas dos dimensiones indica "criticidad total", es decir, los casos en que existe una gran demanda de requisitos aunada a un alto nivel de responsabilidad dentro de la organización.

EJEMPLO 1
DESCRIPCION DE UN CARGO

DESCRIPCION DE CARGO

INSTITUCION: MINISTERIO XX CODIGO: XX FECHA: XX/XX/XX

DENOMINACION DEL CARGO: SECRETARIA EJECUTIVA BILINGUE CODIGO CARGO: AR 1A51XX

A PRINCIPALES RESPONSABILIDADES FUNCIONES Y TAREAS

- Redactor y dactilografar correspondencia y documentación técnica en castellano e inglés.
- Atender personal de la institución y público
- Administrar y controlar la agenda de su jefe
- Mantener los archivos de documentación de la oficina
- Etc

B REQUISITOS
Aspectos cualitativos

1 | CARGOS ANTERIORES DESEABLES PRIORIDAD DE LA VARIABLE 1

ORD. de PREF.	OPCIONES DE LA VARIABLE		GRADO MINIMO ACCEPT.
	CODIGO	DESCRIPCION	
1	ARIAS XX	Sec. Ejec. Biling.	100%
2	ARIAS XX	Sec. Bilingüe	Buenos

ORD. de PREF.	OPCIONES DE LA VARIABLE		GRADO MINIMO ACCEPT.
	CODIGO	DESCRIPCION	
3	ARIAS XX	Secretaria	Buenos
4	-1-1-	Asistente Ejecutiva	Buenos

2 | EDUCACION APROBADA PRIORIDAD DE LA VARIABLE 4

ORD. de PREF.	OPCIONES DE LA VARIABLE		GRADO MINIMO ACCEPT.
	CODIGO	DESCRIPCION	
1	-1-1-	Secundaria Completa	4
2	-1-1-	Administración	6

ORD. de PREF.	OPCIONES DE LA VARIABLE		GRADO MINIMO ACCEPT.
	CODIGO	DESCRIPCION	
3	-1-1-	Administración	11
4	-1-1-	—	—

3 | CONOCIMIENTOS Y CAPACIDADES PRIORIDAD DE LA VARIABLE 3

ORD. de PREF.	OPCIONES DE LA VARIABLE		GRADO MINIMO ACCEPT.
	CODIGO	DESCRIPCION	
1	-1-1-	Archivos	A
2	-1-1-	Redacción Comercial	A

ORD. de PREF.	OPCIONES DE LA VARIABLE		GRADO MINIMO ACCEPT.
	CODIGO	DESCRIPCION	
3	-1-1-	Procesamiento Textos	A
4	-1-1-	Contabilidad	B

4 | IDIOMAS PRIORIDAD DE LA VARIABLE 2

ORD. de PREF.	OPCIONES DE LA VARIABLE		GRADO MINIMO ACCEPT.
	CODIGO	DESCRIPCION	
1	-1-1-	Inglés	A
2	-1-1-	—	—

ORD. de PREF.	OPCIONES DE LA VARIABLE		GRADO MINIMO ACCEPT.
	CODIGO	DESCRIPCION	
3	-1-1-	—	—
4	-1-1-	—	—

5 | NACIONAL.

Pr.1 | A || Pr.2 | -

6 | SEXO

Pr.1 | M || Pr.2 | H

7 | OTROS REQUISITOS CUALITATIVOS

PRIORIDAD DE LA VARIABLE 5

Buen conocimiento de las normas y procedimientos internos de la institución.

Aspectos cuantitativos

VARIABLES CONSIDERADAS		VALORES ACEPTABLES		
		MINIMO	OPTIMO	MAXIMO
PERSONALES	GRADO DE EDUCACION APROBADO	4	4	11
	EDAD	25	35	50
LABORALES	EXPERIENCIA EN LA ADMINISTRACION PUBLICA	2	10	30
	EXPERIENCIA EN LA INSTITUCION	1	10	30
	EXPERIENCIA EN CARGOS DESEABLES	1	5	15
	EXPERIENCIA LABORAL TOTAL	5	10	30
	UBICACION EN EL ESCALAFON O ESTATUTO	-	-	-
OTRAS				

Observaciones

ESTIMACION PRELIMINAR DE NIVEL DEL CARGO:

3

VALOR ASIGNADO AL CARGO:

-

REALIZADO POR

XXXX XXXX

CONTROLADO POR

XXXXXXXXXX

EJEMPLO 2

ASIGNACION DE PUNTAJES A UN CARGO

ASIGNACION DE PUNTAJES A CARGO

INSTITUCION
MINISTERIO XX

CODIGO
XX

FECHA
XX | XX | XX

DENOMINACION DEL CARGO
SECRETARIA EJECUTIVA BILINGUE

CODIGO CARGO
AR, AS, XX

A Responsabilidad

VARIABLES		CALIF. DEL CARGO	GRAFICO EN %		
PRIORIDAD	DENOMINACION		BAJO	MEDIO	ALTO
1	IMPACTO DE TRABAJO	20	0 10 20 30	40 50 60	70 80 90 100
2	RESPONSABILIDAD S/ INFORMACION	30	0 10 20 30	40 50 60	70 80 90 100
3	RESPONSABILIDAD S/ RECURSOS	10	0 10 20 30	40 50 60	70 80 90 100
4	RESPONSABILIDAD S/ PERSONAL	10	0 10 20 30	40 50 60	70 80 90 100
5	TIPO DE TRABAJO	15	0 10 20 30	40 50 60	70 80 90 100

PROMEDIO: **17**



B Requisitos

VARIABLES		CALIF. DEL CARGO	GRAFICO EN %		
PRIORIDAD	DENOMINACION		BAJO	MEDIO	ALTO
1	EXPERIENCIA REQUERIDA	40	0 10 20 30	40 50 60	70 80 90 100
2	CONOCIMIENTOS Y CAPACITACION REQ.	30	0 10 20 30	40 50 60	70 80 90 100
3	ESPECIALIZACION REQUERIDA	30	0 10 20 30	40 50 60	70 80 90 100
4	EDUCACION REQUERIDA	40	0 10 20 30	40 50 60	70 80 90 100
5	DIFICULTAD DE REEMPLAZO	20	0 10 20 30	40 50 60	70 80 90 100

PROMEDIO: **32**



C Observaciones (Usar el dorso de la hoja si es preciso)

[Empty box for observations]

REALIZADO POR
xyvw

APROBADO POR
xyvw

EJEMPLO 3
VALORACION DE UN CARGO

VALORACION DE CARGO

UCAR-2

INSTITUCION MINISTERIO XX	CODIGO XX	FECHA XX XX XX
DENOMINACION DEL CARGO SECRETARIA EJECUTIVA BILINGUE	CODIGO CARGO AL, AS, XX	

A Responsabilidad

VARIABLES		VALORACION		GRAFICO EN %		
PRIORIDAD	DENOMINACION	PESO DE LA VARIABLE	PUNTO DEL CARGO	BAJO	MEDIO	ALTO
1	IMPACTO DEL TRABAJO	8.4	1.7	●		
2	RESP. S/ INFORMACION	7.2	2.2		●	
3	RESP. S/ DATOS	6.2	0.6	●		
4	RESP. S/ PERSONAL	5.3	0.5	●		
5	TIPO DE TAREAS	4.5	0.7	●		

TOTALES:

31.6 | 5.7

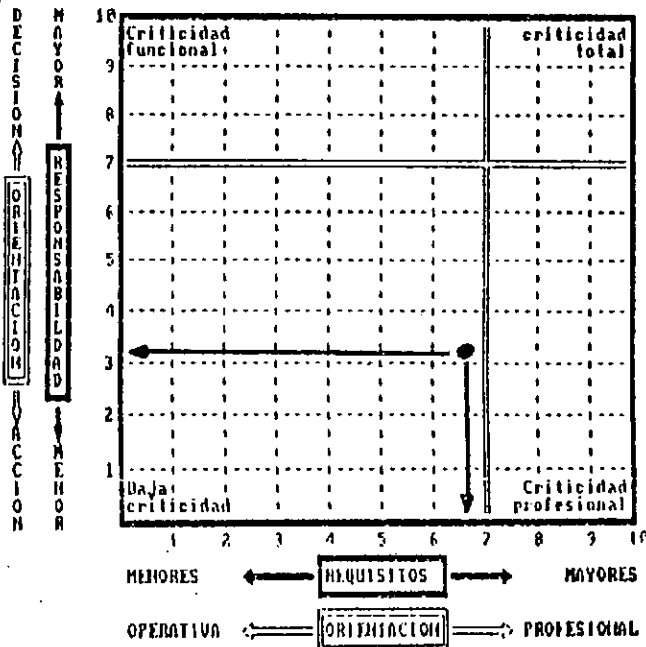
B Requisitos

VARIABLES		VALORACION		GRAFICO EN %		
PRIORIDAD	DENOMINACION	PESO DE LA VARIABLE	PUNTO DEL CARGO	BAJO	MEDIO	ALTO
1	EXPERIENCIA REQUERIDA	18.2	7.2		●	
2	CONOCIMIENTOS Y CAPACIDAD	15.6	4.7		●	
3	ESPECIALIZACION RES.	13.4	4.0		●	
4	EDUCACION RES.	11.0	4.6		●	
5	DIFICULTAD DE REQUISITO	9.8	1.9	●		

TOTALES:

68.4 | 22.4

C Evaluacion de criticidad



D Resumen

FACTORES	PESO DEL FACTOR	PUNTAJE DEL CARGO	VALOR PORCENT.
RESPONSABILIDAD	31.6	5.7	18
REQUISITOS	68.3	22.4	92.7

VALOR DEL CARGO:

28

REALIZADO POR **XXX**

APROBADO POR **XXX**

ANEXOS

- 1 LISTADO DE VARIABLES UTILIZADAS EN EL EJEMPLO.
- 2 OTRAS VARIABLES SUCEPTIBLES DE SER UTILIZADAS EN LA GUIA DE VALORACION DE CARGOS

ANEXO 1

LISTADO DE VARIABLES UTILIZADAS EN EL EJEMPLO

INDICE DE VARIABLES

<u>Código</u>	<u>Denominación</u>
1	IMPACTO DE TRABAJO
2	RESPONSABILIDAD SOBRE INFORMACION
3	RESPONSABILIDAD SOBRE RECURSOS
4	RESPONSABILIDAD SOBRE PERSONAL
5	TIPO DE TAREAS
6	EXPERIENCIA REQUERIDA
7	CONOCIMIENTOS Y CAPACITACION INICIAL REQUERIDOS
8	ESPECIALIZACION REQUERIDA
9	EDUCACION REQUERIDA
10	DIFICULTAD DE REEMPLAZO

VARIABLE 1: IMPACTO DEL TRABAJO

Medida en que las tareas realizadas pueden producir perjuicios (en caso de haber fallas o errores en el desempeño por parte de los ocupantes de los puestos de trabajo), en los resultados esperados de las tareas, en el de otros cargos, en áreas organizativas o en el conjunto de la organización.

Se toman en cuenta, para tal evaluación, tanto la magnitud posible de tales perjuicios como la probabilidad de que éstos ocurran.

ESCALA DE VALORACION:

Valor 0:

Los perjuicios que pueden ocurrir por mal desempeño son mínimos y su probabilidad es muy baja, aún en condiciones atípicas. El monto de tales perjuicios está previsto y contemplado en los costos operacionales. En caso de adecuado control por parte de la supervisión directa son normalmente evitables.

Valores 10 - 30:

Los perjuicios que pueden ocurrir por mal desempeño son normalmente previsible y afectan principalmente a los resultados del puesto y eventualmente otros directamente relacionados. Son normalmente evitables, en su mayoría, mediante adecuados controles y sistemas de autorización, salvo situaciones atípicas.

Valores 40 - 60:

Los perjuicios que pueden ocurrir en caso de mal desempeño afectan normalmente a áreas organizativas específicas. En su mayoría pueden ser evitados mediante controles e interacciones con otras áreas, y controles previos a la autorización por parte de niveles superiores.

Valores 70 - 90:

Los perjuicios que pueden ocurrir en caso de mal desempeño suelen afectar áreas de gestión completas de la organización. En condiciones normales las consecuencias de errores pueden ser evitadas o reducidas mediante adecuada supervisión y sistemas de control y planificación, pero en situaciones atípicas esto es poco probable.

Valor 100:

Los perjuicios que pueden ocurrir por mal desempeño afectan normalmente al conjunto de la organización. Las decisiones deben ser tomadas muy frecuentemente sin otra autorización que actúe como control previo, y por lo tanto la probabilidad de efectos negativos importantes en caso de error es alta, tanto en el corto como en el mediano plazo.

VARIABLE 2: RESPONSABILIDAD SOBRE INFORMACION

Medida del volumen y tipo de información sobre el funcionamiento de la organización que es manejado en el cargo.

ESCALA DE VALORACION:

Valor 0:

La información manejada en el cargo no es confidencial, se refiere sólo a las funciones específicas y es fragmentaria, no pudiéndose establecer fácilmente su conexión con el flujo de información del conjunto de la organización.

Valores 10 - 30:

La información manejada en el cargo, hasta el puntaje 20, es específica de la función del mismo y no confidencial, y hasta el puntaje 30 es ocasionalmente confidencial y puede establecerse una relación con aspectos parciales del flujo de información del conjunto de la organización.

Valores 40 - 60:

La información manejada en el cargo se refiere normalmente a flujos de información de áreas o sistemas y es frecuentemente confidencial, pero sólo ocasionalmente crítica para la organización.

Valores 70 - 90:

La información manejada en el cargo abarca el flujo general de ésta en la organización e incluye informaciones de confidencialidad alta, cuya transgresión puede ocasionar perjuicios internos o externos considerables.

Valor 100:

La información manejada en el cargo es total e incluye por lo tanto la relativa a estrategias y objetivos organizativos de largo plazo.

VARIABLE 3: RESPONSABILIDAD SOBRE RECURSOS

Medida del volumen y tipo de recursos materiales asignados al cargo para su utilización con autonomía de decisión sobre ellos, incluyendo las disponibilidades presupuestarias requeridas.

No se toma en cuenta el hecho de que puedan requerirse autorizaciones específicas para realizar erogaciones de acuerdo con las normas y procedimientos de la organización sobre la materia.

ESCALA DE VALORACION:

Valor 0:

El cargo no incluye asignación de recursos materiales de uso específico, sino que éstos son compartidos con otros cargos. No tiene presupuesto asignado.

Valores 10 - 30:

El cargo incluye la asignación de los recursos materiales propios de su función, pero se requiere autorización específica sobre cualquier alteración en el tipo de uso que se hace de ellos.

Hasta el puntaje 20 el cargo no tiene presupuesto asignado ni ingerencia en su determinación y hasta el puntaje 30 no incluye responsabilidad por la ejecución de presupuesto, pero su ocupante debe participar en la determinación de las necesidades presupuestarias de su área o cargo, aportando información sobre requerimientos de recursos.

Valores 40 - 60:

El cargo incluye la asignación de recursos materiales propios de su función y los de otros cargos bajo su responsabilidad, tales como máquinas, instalaciones, manejo de existencias, etc., pero se requiere autorización para cualquier alteración en el tipo de uso que se hace de ellos.

Hasta el puntaje 40, el cargo no incluye responsabilidad por la ejecución de presupuesto, pero su ocupante debe participar en la determinación de las necesidades presupuestarias de su área o cargo, aportando información sobre requerimientos de recursos.

Hasta el puntaje 50 el ocupante debe participar en la determinación de necesidades presupuestarias de su área y en el control de la ejecución del presupuesto.

Hasta el puntaje 60 se incluye responsabilidad sobre autorizaciones de ejecución presupuestaria del área en operaciones normales.

Valores 70 - 90:

El cargo incluye la asignación de recursos materiales de áreas organizativas completas y autonomía de decisión sobre alteraciones en el tipo de uso que se hace de ellos, sin perjuicio de que éstas deban ser eventualmente reportadas y justificadas posteriormente.

Hasta el puntaje 70 se incluye responsabilidad sobre autorizaciones de ejecución presupuestaria del área en operaciones normales.

Hasta el puntaje 80 el cargo incluye responsabilidad sobre autorizaciones para ejecución presupuestaria de más de un área, y participa en la aprobación de presupuestos especiales, tales como inversiones o variaciones significativas con respecto de lo previsto.

Valor 100:

El cargo incluye la asignación de todos los recursos materiales de la organización, con total autonomía de decisión sobre su uso (sin perjuicio de la justificación posterior del mismo) y la responsabilidad sobre la aprobación del presupuesto de toda la organización por todo concepto y, además, sobre todas las autorizaciones finales de ejecución presupuestaria.

VARIABLE 4: RESPONSABILIDAD SOBRE PERSONAL

Medida del volumen y tipo de personal asignado directa e indirectamente al cargo.

ESCALA DE VALORACION:

Valor 0:

El cargo no incluye responsabilidad sobre personal.

Valores 10 - 30:

El cargo incluye responsabilidad sobre apoyo y entrenamiento eventual a otro personal hasta el puntaje 20 y supervisión directa eventual de otro personal hasta el puntaje 30.

Valores 40 - 60:

El cargo incluye responsabilidad sobre supervisión predominantemente directa de personal hasta el puntaje 50 y supervisión directa e indirecta hasta el puntaje 60.

Valores 70 - 90:

El cargo incluye baja proporción de supervisión directa, predominando en ésta los cargos que también tienen supervisión indirecta hasta el puntaje 80, y supervisión indirecta de la mayoría o el total del personal de la organización hasta el puntaje 90.

Valor 100:

El cargo incluye sólo la supervisión directa del máximo nivel organizativo y la indirecta del total, salvo casos de personal asistente o asesor a su función.



VARIABLE 5: TIPO DE TAREAS

Forma en que se distribuyen o combinan las tareas del cargo entre las correspondientes a cuatro tipos funcionales: Planificación, Dirección, Ejecución y Control.

Un mismo cargo puede incluir, y generalmente así ocurre, tareas de diferente tipo. Las diferencias entre los grados de la escala se refiere a las proporciones en que estos tipos se combinan en los diferentes niveles de la organización.

ESCALA DE VALORACION:

Valor 0:

Las tareas del cargo son esencialmente del tipo Ejecución.

Valores 10 - 30:

Las tareas del cargo son principalmente de Ejecución, con algunas de Control sobre su propia función hasta el puntaje 20, y algunas tareas de Planificación, generalmente de corto plazo, también referidas a su propia función, hasta el puntaje 30.

Valores 40 - 60:

Las tareas del cargo, en orden de predominancia, son de tipo Control (incluyendo controles sobre tareas de otros), Dirección (con prevalencia de la supervisión directa), Planificación (incluyendo planificaciones sobre el trabajo de otros) y Ejecución (en aspectos principalmente técnicos).

Valores 70 - 90:

Las tareas del cargo, en orden de predominancia son: Control (incluyendo controles económicos), Planificación (incluyendo planificaciones operativas anuales y económicas, tales como las presupuestarias), Dirección (con alta predominancia de la supervisión indirecta) y Ejecución (relativa sólo a las tareas específicas no delegables).

Valor 100:

Las tareas del cargo en orden de predominancia son: Control (incluyendo principalmente controles globales y financieros), Planificación (relativa, en especial, a planificaciones estratégicas y de mediano plazo) y Dirección (relativa, principalmente a la supervisión de personal de alto nivel, salvo los asistentes y asesores directos).

VARIABLE 6: EXPERIENCIA REQUERIDA

Medida del requerimiento de experiencia laboral previa en funciones similares o necesarias para el desempeño en el cargo, adquirida dentro o fuera de la organización.

ESCALA DE VALORACION:

Valor 0:

No es necesario disponer de experiencia laboral previa para desempeñar el cargo con un nivel de eficiencia igual o superior superior al mínimo aceptable, independientemente de que disponer de tal experiencia pueda resultar favorable.

Valores 10 - 30:

Se requiere una experiencia laboral previa de entre uno y cinco años, con 1 a 3 años en funciones del mismo nivel y tipo, ó 2 a 5 años en funciones de nivel inmediato inferior.

Valores 40 - 60:

Se requiere una experiencia laboral de entre 4 y 10 años, con entre 1 y 3 años en funciones del mismo nivel y tipo.

Valores 70 - 90:

Se requiere una experiencia laboral de entre 5 y 15 años, con aproximadamente 5 años en funciones del mismo nivel y tipo.

Valor 100:

Se requiere una experiencia laboral previa en general superior a los 15 años, con 10 o más años en funciones de tipo y nivel equivalentes.

VARIABLE 7: CONOCIMIENTOS Y CAPACITACION INICIAL REQUERIDOS

Medida de: a) la cantidad y variedad de conocimientos previos relativos a la función que son necesarios para el normal desempeño en el cargo, independientemente de que hayan sido obtenidos a través de la experiencia, educación formal, procesos de capacitación, etc. y b) del esfuerzo y tiempo de entrenamiento inicial necesario para lograr un desempeño igual o mayor que el mínimo satisfactorio en el cargo, suponiendo que el ocupante cumpla con los requisitos mínimos previos.

ESCALA DE VALORACION:

Valor 0:

El cargo no requiere de conocimientos específicos previos, salvo los propios de la educación necesaria y el nivel cultural que ésta proporciona. En caso de reemplazo interno o externo se obtiene un rendimiento superior al mínimo aceptable en forma prácticamente inmediata.

Valores 10 - 30:

El cargo requiere de conocimientos previos específicos y básicos relativos a su función.

Hasta el puntaje 10, éste permite un rendimiento aceptable en forma prácticamente inmediata.

Hasta el puntaje 20, además, se necesita de conocimientos básicos sobre las funciones de otros cargos directamente relacionados, pero no requiere de entrenamiento inicial.

Hasta el puntaje 30, se requiere contar con conocimientos básicos sobre las funciones de otros cargos directamente relacionados y un entrenamiento inicial, en caso de reemplazo, de entre 1 y 3 meses antes de lograr un rendimiento mayor que el mínimo aceptable.

Valores 40 - 60:

El cargo requiere de conocimientos previos específicos y profundos relativos a su función, medianos en lo relativo a las funciones de cargos directamente relacionados y básicos sobre el funcionamiento del conjunto de la organización.

Hasta el puntaje 40 no es necesario el entrenamiento en caso de reemplazo, o éste puede realizarse en un período no mayor a 3 meses.

Hasta el puntaje 60 se requiere un entrenamiento inicial de entre 3 y 5 meses si el personal es interno y de entre 5 y 10 meses si es externo, antes de lograr un rendimiento igual o superior que el mínimo aceptable.

Valores 70 - 90:

El cargo requiere de profundos conocimientos previos (específicos y generales) en lo relativo al área organizativa bajo su responsabilidad, y medianos en lo que hace al conjunto de la organización.

Se requiere, además, en caso de reemplazo, de un entrenamiento inicial de entre 6 y 12 meses, si el personal es interno, y entre 10 y 18 meses si es externo; antes de integrar un rendimiento igual o superior al mínimo aceptable.

Valor 100:

El cargo requiere de profundos conocimientos previos sobre el funcionamiento de toda la organización; medianos en lo que respecta a todas o casi todas las áreas que la componen y básicos en cuanto a las funciones de los cargos principales.

En caso de reemplazo se requiere de un entrenamiento inicial mayor de un año si el personal es interno con buen potencial, y mayor de un año y medio si es externo con muy buenos antecedentes.

VARIABLE 8: ESPECIALIZACION REQUERIDA

Medida en que los conocimientos, experiencias, habilidades y destrezas requeridas para el desempeño del cargo se concentran en áreas temáticas determinadas.

ESCALA DE VALORACION:

Valor 0:

Las tareas a realizar no requieren de especialización.

Valores 10 - 30:

El cargo requiere de cierta especialización en un área temática específica (técnica, operativa o administrativa), pero no es necesario nivel profesional.

Valores 40 - 60:

El cargo admite más de una especialización profesional como opciones con diferente grado de preferencia.

Valores 70 - 90:

El cargo requiere especialización profesional alta y en un área específica.

Valor 100:

El cargo requiere un muy alto grado de especialización profesional en un área específica e infrecuente.

VARIABLE 9: EDUCACION REQUERIDA

Medida del nivel y tipo de educación necesaria para el desempeño en el cargo en condiciones normales. Debe considerarse la educación en el sentido de "nivel educativo" y no "educación formal" exclusivamente.

ESCALA DE VALORACION:

Valor 0:

Resulta aceptable educación primaria completa o equivalente.

Valores 10 - 30:

Se requiere como mínimo educación secundaria incompleta o su equivalente hasta el puntaje 20, y completa o su equivalente hasta el 30.

Valores 40 - 60:

Se requiere como mínimo educación universitaria incompleta o su equivalente hasta el puntaje 50, y completa o su equivalente hasta el 60.

Valores 70 - 90:

Se requiere educación universitaria completa o su equivalente en áreas afines a la función.

Valor 100:

Se requiere educación post-universitaria o su equivalente en experiencia laboral de alto nivel en la especialidad.

VARIABLE 10: DIFICULTAD DE REEMPLAZO

Medida del tiempo y costo de obtención de reemplazos adecuados para el ocupante del cargo, (tanto en forma interna como externa), en caso de que el mismo quede vacante. Esta variable considera la dificultad de obtener dentro o fuera de la institución el recurso humano necesario, independientemente de la necesidad de entrenamiento inicial que se pueda requerir. Debe considerarse que, si los reemplazos se hacen sin estos requisitos, la organización debe soportar perjuicios derivados de ello.

ESCALA DE VALORACION:

Valor 0:

En caso de vacante en el cargo, el reemplazo normalmente es obtenible en forma inmediata, tanto en forma interna como externa, no requiriéndose más tiempo y costo que el normal en el proceso de evaluación de candidatos.

Valores 10 - 30:

En caso de vacante en el cargo, el reemplazo en forma interna requiere haber sido previsto anticipadamente, y en forma externa requiere de un tiempo no menor de un mes, con los costos normales de utilización de medios de reclutamiento.

Valores 40 - 60:

En caso de vacante en el cargo, el reemplazo en forma interna requiere haber sido previsto con suficiente anticipación, obligando normalmente a realizar una transferencia de más de una persona, y en forma externa requiere de un tiempo no menor de un mes y medio, la utilización de medios de reclutamiento de costo medio, y la toma de un riesgo medio en las decisiones sobre evaluación de candidatos.

Valores 70 - 90:

En caso de reemplazo en el cargo en forma interna se requiere haber previsto con no menos de un año de anticipación el plan de carrera correspondiente de los candidatos potenciales y su evaluación mediante pruebas tales como asignaciones temporales de la responsabilidad del cargo, y en caso de búsqueda externa se necesita un tiempo de entre 2 y 3 meses, con utilización de medios de reclutamiento costosos y la toma de riesgos considerables en la evaluación de los candidatos.

Valor 100:

En caso de reemplazo interno se requiere haber previsto el plan de carrera con no menos de 3 años de anticipación, con pruebas confiables de pronóstico de desempeño, y en caso de búsqueda externa se necesita de un tiempo mayor de 3 meses, con muy alto costo de medios de reclutamiento y muy alto riesgo en la decisión.

ANEXO 2

OTRAS VARIABLES SUCEPTIBLES DE SER UTILIZADAS EN LA GUIA DE
VALORACION DE CARGOS

INDICE DE VARIABLES

- 11 RESPONSABILIDAD SOBRE PRESUPUESTO
- 12 RESPONSABILIDAD SOBRE RECURSOS
- 13 RITMO DE TRABAJO
- 14 POLIVALENCIA REQUERIDA
- 15 AUTONOMIA DE DECISION
- 16 COMPLEJIDAD DE LA TAREA
- 17 AMBIENTE LABORAL

VARIABLE 11: RESPONSABILIDAD SOBRE PRESUPUESTO¹

Magnitud de las disponibilidades presupuestarias asignadas al cargo para su ejecución, independientemente de que puedan requerirse autorizaciones específicas para realizar erogaciones de acuerdo con las normas y procedimientos de la organización sobre la materia.

ESCALA DE VALORACION:

Valor 0:

El cargo no tiene ningún presupuesto asignado.

Valores 10 - 30:

El cargo no incluye responsabilidad por la ejecución de presupuesto, pero su ocupante debe participar en la determinación de las necesidades presupuestarias de su área o cargo, aportando información sobre requerimientos de recursos.

Valores 40 - 60:

Hasta el puntaje 50 el ocupante debe participar en la determinación de necesidades presupuestarias de su área y en el control de la ejecución del presupuesto, y hasta el puntaje 60 se incluye responsabilidad sobre autorizaciones de ejecución presupuestaria del área en operaciones normales.

Valores 70 - 90:

El cargo incluye responsabilidad sobre autorizaciones para ejecución presupuestaria de más de un área, y participa en la aprobación de presupuestos especiales, tales como inversiones o variaciones significativas con respecto de lo previsto.

Valor 100:

El cargo incluye responsabilidad sobre la aprobación del presupuesto de toda la organización por todo concepto, y sobre todas las autorizaciones finales de ejecución presupuestaria.

¹ - Esta variable se halla incluida en la de RESPONSABILIDAD SOBRE RECURSOS consignada en el Anexo I

VARIABLE 12: RESPONSABILIDAD SOBRE RECURSOS ²

Volumen y tipo de recursos materiales asignados al cargo para su utilización, con autonomía de decisión sobre el uso de los mismos, independientemente de la obligación de informar posteriormente sobre tal uso a las instancias correspondientes.

ESCALA DE VALORACION:

Valor 0:

El cargo no incluye asignación de recursos materiales de uso específico, sino que éstos son compartidos con otros.

Valores 10 - 30:

El cargo incluye la asignación de los recursos materiales propios de su función, pero se requiere autorización específica sobre cualquier alteración en el tipo de uso que se hace de ellos.

Valores 40 - 60:

El cargo incluye la asignación de recursos materiales propios de su función y los de otros cargos bajo su responsabilidad, tales como máquinas, instalaciones, manejo de existencias, etc., pero se requiere autorización para cualquier alteración en el tipo de uso que se hace de ellos.

Valores 70 - 90:

El cargo incluye la asignación de recursos materiales de áreas organizativas completas y autonomía de decisión sobre alteraciones en el tipo de uso que se hace de ellos, sin perjuicio de que éstas deban ser eventualmente reportadas y justificadas posteriormente.

Valor 100:

El cargo incluye la asignación de todos los recursos materiales de la organización, con total autonomía de decisión sobre su uso, sin perjuicio de la justificación posterior del mismo.

² - Esta variable se halla incluida en la de RESPONSABILIDAD SOBRE RECURSOS consignada en el Anexo I

VARIABLE 13: RITMO DE TRABAJO

Grado de estabilidad o variación en el ritmo de las actividades del cargo, y necesidad de soportar períodos de alta presión laboral.

ESCALA DE VALORACION:

Valor 0:

El ritmo de trabajo es constante y no se presentan casi nunca situaciones de presión anormales.

Valores 10 - 30:

El ritmo de trabajo presenta estacionalidades generalmente previsibles, y existen situaciones de presión poco frecuentes y generalmente no muy intensas.

Valores 40 - 60:

El ritmo de trabajo es normalmente irregular con periódicas situaciones de presión considerable, generalmente poco previsibles.

Valores 70 - 90:

El ritmo de trabajo es muy irregular, con situaciones de alta presión casi constantes.

Valor 100:

El ritmo de trabajo es permanentemente alto, y la presión es constante.

VARIABLE 14: POLIVALENCIA REQUERIDA

Medida en que es necesario de que el ocupante del cargo cumpla con requisitos de otros, tanto a los fines reemplazar a los ocupantes de los mismos en eventualidades, como para compensar cargas de trabajo y situaciones de presión laboral. (No se refiere a cargos bajo la supervisión directa del cargo analizado).

ESCALA DE VALORACION:

Valor 0:

No se requiere que el ocupante del cargo tenga polivalencia respecto de otros cargos.

Valores 10 - 30:

Se requiere polivalencia respecto de un cargo de nivel equivalente, y en forma eventual.

Valores 40 - 60:

Se requiere polivalencia respecto de 2 a 3 cargos de nivel equivalente, y en forma eventual.

Valores 70 - 90:

Se requiere polivalencia respecto de 2 a 3 cargos de nivel equivalente en forma frecuente; y de uno o dos cargos de nivel superior en forma eventual.

Valor 100:

Se requiere polivalencia respecto de más de 3 cargos de nivel equivalente si son muy altos, y, por lo menos uno de nivel superior, todo ello con disponibilidad permanente para la cobertura de los mismos.

VARIABLE 15: AUTONOMIA DE DECISION

Medida en que se presentan situaciones de trabajo en las que debe decidirse, sin autorización ni consulta previa, sobre aspectos que en situaciones normales se hallan más allá de la responsabilidad del cargo.

ESCALA DE VALORACION:

Valor 0:

Siempre se dispone de la posibilidad de obtener autorización o consulta sobre las decisiones requeridas.

Valores 10 - 30:

Eventualmente se pueden presentar situaciones en las que es necesario decidir sin autorización ni consulta previas.

Valores 40 - 60:

Frecuentemente se presentan situaciones en las que es necesario decidir sin autorización ni consulta previas, pero éstas son previsibles.

Valores 70 - 90:

Constantemente se presentan situaciones en las que hay que decidir sin autorización ni consultas previas, y las mismas son poco previsibles.

Valor 100:

No es posible preveer las situaciones que pueden presentarse en el cargo, debiéndose asignar al mismo total autonomía de decisión y realizándose la evaluación exclusivamente a través de los resultados, sin perjuicio de la obligatoriedad de reportar y justificar posteriormente las decisiones tomadas.

VARIABLE 16: COMPLEJIDAD DE LA TAREA

Mide el grado de dificultad que presentan las tareas a realizar por el cargo.

ESCALA DE VALORACION:

Valor 0:

El cargo incluye tareas repetitivas y simples que sólo requieren de un mínimo de criterio para su realización.

Valores 10 - 30:

El cargo incluye un conjunto específico de tareas, la mayoría de las cuales están estandarizadas, requiriendo criterio para la selección de opciones. Se recibe supervisión en todos los casos.

Valores 40 - 60:

Las responsabilidades del cargo incluyen gran variedad de tareas, algunas de cierta complejidad. Se requiere de criterio y capacidad de análisis. Existe supervisión sobre las mismas, pero no sobre el detalle de las actividades.

Valores 70 - 90:

Las responsabilidades del cargo incluyen el análisis de información, el diseño de nuevos procedimientos, el manejo de situaciones no rutinarias etc., pero en áreas específicas. Se requiere de creatividad, capacidad de análisis y de planificación.

Valor 100:

El cargo incluye tareas de muy alto nivel de complejidad, que requieren de una constante actualización son consideradas de esta manera en el ámbito de actividades de la institución.

VARIABLE 17: AMBIENTE LABORAL

Medida en que las características del medio ambiente en que debe desarrollarse el trabajo asignado al cargo, representan condiciones desfavorables para el desempeño de las tareas, o alteran en tal sentido las condiciones de vida.

ESCALA DE VALORACION:

Valor 0:

Las tareas se desarrollan siempre dentro de los límites físicos de la organización y las condiciones ambientales y de confort son normales.

Valores 10 - 30:

Las tareas pueden desarrollarse fuera de los límites de la organización, lo que eventualmente puede provocar disminución de confort. En el puntaje 30 puede incluir viajes cortos no muy frecuentes.

Valores 40 - 60:

Las tareas se desarrollan frecuentemente fuera de los límites físicos de la organización. Hasta el puntaje 50 pueden incluir viajes por períodos cortos. En el puntaje 60 se incluyen viajes de duración no predecible y/o cambios de horarios.

Valores 70 - 90:

Las tareas se desarrollan muy frecuentemente fuera de los límites físicos de la organización y en condiciones ambientales desfavorables.

Valor 100:

Las tareas se desarrollan permanentemente fuera de los límites físicos de la organización y en condiciones ambientales muy desfavorables (temperatura, ruido, contaminación, etc.). El cargo requiere la realización de esfuerzos físicos de gran intensidad, en base a condiciones psico-físicas muy especiales, con adaptación de la jornada de labor que posibilite una adecuada recuperación.



ANEXO D

ANTEPROYECTO DE NORMATIVA SOBRE LLAMADO A CONCURSO

ANTEPROYECTO DE NORMATIVA SOBRE LLAMADO A CONCURSO

- * "Se ha procedido a obtener del Consejo Federal de Inversiones una cooperación técnica que aportó instrumentos, metodologías y soportes computacionales para la descripción y valoración de cargos y evaluación de postulantes, los cuales han sido probados y adaptados a las necesidades y características de la realidad provincial, y aprobados para su empleo en el presente concurso por el Comité de Políticas sobre Valoración de Cargos y Evaluación de Personal.
- * "Se ha procedido, en consecuencia, a efectuar la correspondiente Descripción de Cargo correspondiente a dichos puestos de trabajo, la cual ha sido aprobada por el Comité de Descripción de Cargos, constituido a tal efecto, y conformado por:"
- * "Se ha procedido a analizar y valorar dichos cargos, lo cual fue efectuado por el Comité de Valoración de Cargos constituido a tal efecto, y conformado por:"
- * "Se ha definido una nueva estructura organizativa de la Dirección General de Rentas, la cual fue aprobada por Decreto....., en la cual se redefina el alcance y contenido de los puestos de trabajo que ejercen la dirección y jefatura de las unidades organizativas de la misma, de tal manera que los puestos arriba mencionados deben ser considerados nuevos puestos de trabajo y no modificaciones de los anteriores que reemplazan y deben, por lo tanto, ser nuevamente designados sus ocupantes".
- * "Se ha procedido a determinar y establecer las políticas a aplicar en materia de descripción y valoración de cargos y evaluación de personal a ser consideradas en los concursos destinados a cubrir puestos de trabajo . Esta tarea fue realizada por el Comité de Políticas sobre Valoración de Cargos y Evaluación de Personal, constituido a tal efecto y conformado por:". Dicho Comité ha determinado las variables, aspectos y prioridades a tomar en cuenta en la descripción de los cargos, la valoración de los mismos, a los efectos de determinar su importancia y criticidad; y a evaluación de los postulantes, a los fines de determinar su adecuación a los requisitos y características de los puestos de trabajo descritos a través de los mencionados cargos".
- * Otros considerandos.

B POSIBLES CONTENIDOS A INCLUIR EN LA PARTE RESOLUTIVA

- * "Llámase a concurso para la cobertura de los puestos de trabajo cuya descripción se encuentra en el Anexo 1 de la presente Resolución y forma parte del cuerpo de la misma. Se deja expresa constancia de que el presente concurso se refiere a los puestos de trabajo mencionados y (también) (no)¹ a las clases y categorías presupuestarias del personal que resulte asignado a los puestos mencionados."
- * "Podrán postularse como candidatos al concurso todos los empleados que revisten en la planta permanente de la Dirección General de Rentas que deseen hacerlo, quienes deberán presentar en:² , antes del, sus antecedentes personales debidamente acompañados por la documentación que los acredite, y llenar el formulario IRH-2 que se incluye en el Anexo 2 la presente Resolución. Deberán dejar expresa constancia del o los puestos para que se postulan."
- * "La procederá, antes del a excluir a los postulantes que no reúnan con los requisitos mínimos establecidos en las descripciones de los cargos para cuyos puestos se postulen, comunicándoles fehacientemente la decisión, en la que se deberá señalar los requisitos no satisfechos."
- * "La Comisión Evaluadora del Concurso estará integrada por:"
- * "La procederá a entregar a la Comisión Evaluadora, antes del, la siguiente documentación: a) las Descripciones de Cargos que figuran en el Anexo 1; b) las Valoraciones de dichos Cargos realizadas por el Comité de Valoración de Cargos a que se hace referencia en los considerandos de la presente Resolución y c) la documentación relativa a los postulantes que cumplan con los requisitos mínimos de los cargos."
- * "La Comisión Evaluadora evaluará, entre el y el, a todos los postulantes que cumplan con

1 Colocar lo que corresponda, según se decida que el concurso tenga o no como resultado, además de asignar la persona al puesto de trabajo, modificar su situación de revista en la estructura escalafonaria.

2 Sugiero como posibilidad la Dirección de Personal.

los requisitos mínimos de los cargos según se establece en las Descripciones de Cargos que figuran en el Anexo 1. Podrá, para tal fin, recabar las informaciones que considera necesarias, realizar entrevistas, pruebas, y, en general, obtener todo otro elemento de juicio que se requiera para una objetiva y equánime evaluación que garantice igualdad de oportunidades a todos los postulantes."

- * "La Comisión Evaluadora expresará su dictamen sobre todos y cada uno de los postulantes en el formulario que se encuentra en el Anexo 3, siguiendo el procedimiento metodológico establecido en la 'Guía para la Evaluación de Postulantes a Concursos de la Administración Pública Provincial' que le proveerá a tales efectos la Subsecretaría de Planeamiento. Fundamentará, en todos los casos, la evaluación realizada. Entregará esta documentación a antes del para su procesamiento. La Comisión Evaluadora podrá declarar desierto el concurso para uno o todos los puestos objeto del mismo."
- * "La tabulará y procesará, antes del, la evaluación de los postulantes realizada por la Comisión Evaluadora, empleando las metodologías e instrumentos técnicos y computacionales aprobados para su empleo en el presente concurso por el Comité de Políticas sobre Valoración de Cargos y Evaluación de Personal, y comunicará fehacientemente los resultados a todos y cada uno de los postulantes."
- * El puntaje de cada postulante resultará de sumar el asignado para cada variable por la Comisión Evaluadora, multiplicado por el coeficiente establecido por el Comité de Políticas sobre Valoración de Cargos y Evaluación de Personal, que se incluyen en el Anexo 3.
- * Dentro de los días hábiles de la notificación los postulantes podrán impugnar el resultado del concurso ante, cuya decisión tendrá carácter definitivo."
- * Será propuesto para su asignación al puesto de trabajo el postulante que mejor puntaje haya obtenido. En caso de que alguien haya postulado para más de un puesto de trabajo, será propuesto para su asignación en aquél para el que mejor califique. En caso de que la persona asignada no se constituya en el puesto, por cualquier circunstancia, dentro de se considerará al postulante con mejor puntaje siguiente, y así sucesivamente.

* La designación para los puestos de trabajo será decidida por, y podrá ser revocada en cualquier momento por razones de servicio sin que ello afecte la clase y categoría presupuestaria en que reviste el agente. En tales casos, las asignaciones a nuevos puestos no podrá afectuarse sin previa evaluación según los criterios y coeficientes establecidos para este concurso, salvo las asignaciones transitorias, por términos inferiores a meses.

* Otros aspectos dispositivos.

C ANEXOS

Anexo 1: "Descripción de Cargo" correspondientes a los puestos de trabajo a concursar.

Anexo 2: Datos en información a ser presentada por los postulantes y formulario IRH-2 "Datos Individuales".

Anexo 3: Variables a ser consideradas en la evaluación de postulantes al concurso y coeficientes del peso relativo de las mismas.

Anexo 3:

VARIABLES A SER CONSIDERADAS EN LA EVALUACIÓN DE POSTULANTES AL CONCURSO Y COEFICIENTES DEL PESO RELATIVO DE LAS MISMAS.

- 1 Tipo y cantidad de experiencia laboral aplicable a la función y calidad de los desempeños anteriores en las mismas.
Coeficiente: 0.155
- 2 Potencial de desarrollo para funciones de mayor responsabilidad o de diferente tipo.
Coeficiente: 0.114
- 3 Actitud e interés respecto de la función.
Coeficiente: 0.098
- 4 Tipo y grado de educación formal aprobada; conocimientos y cultura general.
Coeficiente: 0.061
- 5 Tipo y cantidad de experiencia laboral total y adecuación de su situación escalafonaria actual a la función.
Coeficiente: 0.045
- 6 Calidad de los desempeños anteriores en funciones equivalentes.
Coeficiente: 0.181
- 7 Capacidades técnicas y habilidades requeridas por la función.
Coeficiente: 0.133
- 8 Tipo y cantidad de experiencia laboral en funciones equivalentes.
Coeficiente: 0.084
- 9 Conocimientos técnicos relacionados con la función.
Coeficiente: 0.072
- 10 Tipo y cantidad de experiencia laboral en la institución y conocimiento de la misma.
Coeficiente: 0.053

ANEXO E

GUIA PARA LA EVALUACION DE PERSONAL RESPECTO DE PUESTOS
DE TRABAJO EN LA ADMINISTRACION PUBLICA PROVINCIAL

GOBIERNO DE LA PROVINCIA DE CORRIENTES
SECRETARIA DE PLANEAMIENTO

GUIA
PARA LA EVALUACION DE
PERSONAL RESPECTO DE PUESTOS DE TRABAJO
EN LA
ADMINISTRACION PUBLICA PROVINCIAL

Versión Nº 1
Noviembre de 1991

GUIA PARA LA EVALUACION DE PERSONAS RESPECTO DE PUESTOS DE
TRABAJO EN LA ADMINISTRACION PUBLICA PROVINCIAL

CONTENIDO:

INTRODUCCION

A ETAPAS DE LA EVALUACION DE PERSONAL RESPECTO DE PUESTOS DE TRABAJO.

1. 1ra. etapa: Análisis de la "Guía de Evaluación de Personal respecto de Puestos de Trabajo".
2. 2da. etapa: Análisis de la persona a evaluar en función del puesto a ocupar.
3. 3ra. etapa: Evaluación de la persona respecto del puesto de trabajo.

B PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACION DE PERSONAL RESPECTO DE PUESTOS DE TRABAJO.

1. 1RA. ETAPA: ANALISIS DE LA GUIA DE EVALUACIÓN DE PERSONAL RESPECTO DE PUESTOS DE TRABAJO.

PASO 1: Lectura y comprensión de la "Guía de Evaluación de Personal respecto de Puestos de Trabajo"

PASO 2: Eliminación de las dudas posibles sobre las variables y/o escalas a utilizar.

PASO 3: Determinación de los criterios a utilizar.

2. 2da. ETAPA: ANALISIS DE LA PERSONA A EVALUAR EN FUNCIÓN DEL PUESTO A OCUPAR.

PASO 1: Análisis de la "Descripción del Cargo" correspondiente al puesto a cubrir

PASO 2: Análisis de los datos e información relativas a los postulantes

3. 3ra ETAPA: EVALUACIÓN DE LA PERSONA RESPECTO DEL PUESTO DE TRABAJO

PASO 1: Asignación de puntajes a las persona respecto de los puestos de trabajo

PASO 2: Validación respecto de otros casos

PASO 3: Evaluación de la persona

C EJEMPLOS

- 1 DESCRIPCION DE UN CARGO
- 2 DATOS INDIVIDUALES DEL POSTULANTE
- 3 EVALUACION INDIVIDUAL - ASIGNACION DE PUNTAJES RESPECTO DE PUESTOS DE TRABAJO
- 4 EVALUACION DE PERSONAL RESPECTO DEL PUESTO DE TRABAJO

ANEXO

- 1 LISTADO DE VARIABLES UTILIZADAS EN EL EJEMPLO.

INTRODUCCION

La evaluación de personal respecto de puestos de trabajo de una institución es el proceso mediante el cual se establece el grado de aproximación que existe entre las características de las personas y los requerimientos de los puestos de trabajo que ocupan o desean ocupar.

El uso de un adecuado instrumento de evaluación de personal respecto de puestos de trabajo ayuda a establecer un orden de mérito entre postulantes o entre los ocupantes reales, a través de criterios homogeneizados en un único instrumento y usando como patrón los requerimientos de los puestos, cuyas descripciones son parte del Manual de Cargos.

La presente Guía para la Evaluación de Personal respecto de Puestos de Trabajo de la Administración Pública Provincial describe la utilización de un instrumento de complejidad intermedia, cuyo procesamiento se realiza a través de soportes computacionales.

La evaluación de personas respecto de puestos de trabajo puede hacerse con diferentes finalidades, v.g. la selección de personal externo para cubrir vacantes; la selección de personal de la misma institución con idéntico fin; la evaluación de postulantes en concursos públicos o internos, la toma de decisiones gerenciales sobre reasignación de personal, etc.

Debe hacerse énfasis, sin embargo, que esta evaluación no tiene que ver con la asignación de grados o categorías en los estatutos o escalafones (para lo cual reservamos el término "valoración" sino sólo lo que hace a identificar el potencial o idoneidad de una o más personas para ocupar un determinado puesto de trabajo, tratando, de esta manera, de establecer, mediante un orden o puntaje cuál, de entre diferentes personas, es que califica mejor para un determinado puesto.

Pueden, también, presentarse diferentes opciones en cuanto al rol de evaluador: desde que sea una persona con capacidad y atribución para hacerlo (caso frecuente cuando, p.e. un jefe selecciona de entre varios postulantes a uno de ellos para cubrir una vacante, hasta, en el otro extremo, cuando se conforma un jurado u otro tipo de comités, como es el caso de los concursos.

En general, es siempre recomendable que la evaluación sea hecha por más de una persona, de manera tal que, en el texto de la presente guía nos referiremos al evaluador como la "Comisión Evaluadora".

Finalmente, cabe destacar que el proceso de evaluación requiere, además del evaluador (p.e. la Comisión Evaluadora que mencionamos

más arriba) de instrumentos técnicos (y, en este caso computacionales) y de quien cumpla el rol de administrar el proceso.

Nos referiremos a este último rol como el "Administrador del Sistema de Evaluación" (en adelante el "Administrador del Sistema"), que suele ser, generalmente, una unidad responsable de la función de personal en las administraciones públicas centrales o, en el caso de los Ministerios, entes descentralizados y empresas, las unidades de Personal, Recursos Humanos o Relaciones Industriales.

ETAPAS DE LA EVALUACION DE PERSONAL RESPECTO DE PUESTOS DE TRABAJO.

1. 1ra. etapa: Análisis de la "Guía de Evaluación de Personal respecto de Puestos de Trabajo".

Es el proceso mediante el cual los miembros de la Comisión Evaluadora (o grupos equivalentes que se constituyan a tal efecto) se familiarizan con la Guía que han de utilizar, de manera de asegurar una adecuada homogeneización de criterios sobre la tarea a realizar.

2. 2da. etapa: Análisis de la persona a evaluar en función del puesto a ocupar.

Los miembros de la Comisión Evaluadora (en adelante CE) deben informarse en detalle respecto de las características del puesto y de sus ocupantes o postulantes para confrontarlos y asignarles puntajes mediante el uso de esta "Guía de Evaluación de Personal Respecto de Puestos de Trabajo".

La información básica disponible a tales efectos es la siguiente:

- a) La descripción del cargo correspondiente al puesto de trabajo que se desea cubrir, la cual figura en el formulario IFC-3 (A y B)
 - b) La información y datos de los postulantes u ocupantes del puesto considerado (formulario IRH-2).
 - c) La tabulación y procesamiento de la información anterior, para facilitar la confrontación de los datos del puesto respecto de los de las personas que se evalúen y su adecuación al mismo.
3. 3ra. etapa: Evaluación de la persona respecto del puesto de trabajo.

En esta etapa debe analizarse cada persona respecto de las variables de evaluación consideradas (ver variables de evaluación en los Anexos 1 y 2).

Como resultado de esta evaluación, debe asignarse un puntaje de los que figuran en las escalas de las respectivas variables.

Para asignar el puntaje es generalmente preciso realizar entrevistas, verificar antecedentes, a veces efectuar pruebas de diferente tipo y, en general todo

aquello que la CE considere necesario para lograr el máximo de objetividad posible.

Estos puntajes, luego, son procesados según el peso que corresponda a cada variable, el cual habrá sido establecido previamente por quienes tengan a su cargo la atribución de fijar las políticas al respecto.

El resultado de este procesamiento es la Evaluación del Personal (ver Ejemplo 4 "Evaluación de Personal respecto de Puestos de Trabajo").

B PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACION DE PERSONAL RESPECTO DE PUESTOS DE TRABAJO.

1. 1RA. ETAPA: ANALISIS DE LA GUIA DE EVALUACION DE PERSONAL RESPECTO DE PUESTOS DE TRABAJO.

Las siguientes instrucciones están destinadas al evaluador, ya sea éste una persona o una comisión evaluadora. Nos dirigiremos, en tal caso, a cada uno de los miembros de tal comisión.

PASO 1: Lectura y comprensión de la "Guía de Evaluación de Personal respecto de Puestos de Trabajo"

Analice lo más detalladamente posible ésta hasta tener en claro el sentido de las variables a considerar (ver Anexo 1) y especialmente, las diferencias de grado de sus respectivas escalas descriptivas.

PASO 2: Eliminación de las dudas posibles sobre las variables y/o escalas a utilizar.

Solicite, en caso de subsistir dudas, al Administrador del Sistema de evaluación, el asesoramiento técnico necesario para la comprensión cabal de la guía.

Este punto es muy importante, toda vez que de la homogeneidad de criterios con que se realicen las evaluaciones de diferentes personas depende, en gran medida, la objetividad de los resultados a obtener.

PASO 3: Determinación de los criterios a utilizar.

Establezca, en forma conjunta con los demás miembros de la CE, los métodos y criterios que considere convenientes para realizar el proceso de evaluación. Determine, por ejemplo, en qué casos se recurrirá a entrevistas, si se aplicarán pruebas u otro método de evaluación, si las entrevistas serán conjuntas entre los miembros de la CE y cada postulante o, en su defecto, serán individuales y luego los miembros de la CE cotejarán criterios, etc.

Es muy conveniente que estas pautas o criterios generales de trabajo se indiquen en un breve documento, y que éste sea entregado

al Administrador del Sistema como parte de la documentación que dejará constancia del proceso realizado.

2. 2da. ETAPA: ANALISIS DE LA PERSONA A EVALUAR EN FUNCION DEL PUESTO A OCUPAR.

PASO 1: Análisis de la "Descripción del Cargo" correspondiente al puesto a cubrir

La información básica sobre el cargo correspondiente al puesto a cubrir está contenida en el formulario IFC-3 (a y b) "Descripción de Cargo" (ver Ejemplo 1).

En el mismo constan la denominación y código del cargo en el Manual de Cargos de la institución, así como las principales tareas y requisitos cualitativos y cuantitativos que lo caracterizan.

Este material, en la gran mayoría de los casos, debe resultar suficiente para proceder a la evaluación del personal si, entre los miembros de la CE se encuentran personas que lo conocen cabalmente las circunstancias en que tales funciones se cumplen.

En caso de no ser así, la CE debería solicitar información adicional por las vías que considere adecuadas.

PASO 2: Análisis de los datos e información relativas a los postulantes

La información básica sobre el personal a evaluar está contenida en el formulario IRM-2 "Datos e Información sobre el Personal", el cual es una ficha individual que resume los aspectos de su curriculum vitae ordenados de modo tal que sea posible confrontarlos de manera directa y precisa con las características del puesto de trabajo (ver Ejemplo 2).

Es importante, por supuesto, contar también con el C.V. de la persona, antecedentes que puedan existir en la institución y toda otra información pertinente.

3 3ra ETAPA: EVALUACIÓN DE LA PERSONA RESPECTO DEL PUESTO DE TRABAJO

PASO 1: Asignación de puntajes a las persona respecto de los puestos de trabajo

Utilice para ello el formulario VPER-2 "Evaluación Individual - Asignación de Puntajes respecto de Puestos de Trabajo" (ver Ejemplo 3).

Confronte cada una de las variables de evaluación, que figuran en el Anexo 1, con la información reunida sobre la persona y el cargo que ocupa o para el cual se postula.

Establezca, para cada una de las variables, cuál es el tramo de puntaje que describe mejor sus características y asigneles el puntaje que considere más representativo dentro del rango elegido.

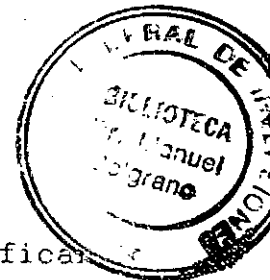
Registre en el formulario VPER-2 "Evaluación Individual - Asignación de Puntajes respecto de Puestos de Trabajo"; el valor respectivo en el campo "Calificación de la Persona", correspondiente a cada una de las variables.

En el Gráfico en Porcentajes puede indicar con una cruz o un circulo el punto correspondiente. Esto permite visualizar la evaluación a medida que se realiza y comparar más fácilmente las diferentes evaluaciones, lo cual ayuda a homogeneizar los criterios empleados (ver Ejemplo 3 "Evaluación Individual - Asignación de Puntajes respecto de Puestos de Trabajo").

PASO 2: Validación respecto de otros casos

Es muy frecuente que, en caso de valorarse varias personas diferentes, los criterios empleados tiendan a variar. Este fenómeno es más acentuado cuando la valoración la realizan diferentes CE.

Por ello es muy importante comparar el resultado obtenido con el de los otros ocupantes o postulantes al puesto ya valorados para constatar que se han seguido criterios homogéneos y hacer, si es preciso, los ajustes correspondientes.



Este procedimiento puede llevar a modificar alguno de los puntajes establecidos o a confirmar las condiciones específicas de la persona en sí. En tal caso, es conveniente registrar esta circunstancia en el campo "Observaciones".

PASO 3: Evaluación de la persona

Los cálculos que determinan el puntaje de evaluación son realizados mediante el empleo de soportes computacionales.

En los mismos, las variables deben tener asignado un peso establecido previamente por un Comité de Políticas en la materia o instancia equivalente.

Entregue el formulario VPER-2 con la asignación de puntajes al Administrador del Sistema, quien lo procesará en función de las ponderaciones antes indicadas, y obtendrá de esta manera la valoración.

Un ejemplo del "output" se encuentra en el Ejemplo 4 "Evaluación del Personal respecto de Puestos de Trabajo".

C EJEMPLOS

- 1 DESCRIPCION DE UN CARGO
- 2 DATOS INDIVIDUALES DEL POSTULANTE
- 3 EVALUACION INDIVIDUAL - ASIGNACION DE PUNTAJES RESPECTO DE PUESTOS DE TRABAJO
- 4 EVALUACION DE PERSONAL RESPECTO DEL PUESTO DE TRABAJO

EJEMPLO 1

DESCRIPCION DE UN CARGO

DESCRIPCION DE CARGO

IFC-3a

PAG. 1

INSTITUCION

MINISTERIO XX

CODIGO

XX XX

FECHA

XX	XX	XX
----	----	----

DENOMINACION DEL CARGO

SECRETARIA EJECUTIVA BILINGUE

CODIGO CARGO

AR, AS, 1

A. PRINCIPALES RESPONSABILIDADES FUNCIONES Y TAREAS

- Redactar y dactilografar correspondencia y documentación técnica en castellano e inglés.
- Atender personal de la institución y público.
- Administrar y controlar la agenda de su jefe
- Mantener los archivos de documentación de la oficina.
- Etc.

B. REQUISITOS Aspectos cualitativos

1 | CARGOS ANTERIORES DESEABLES

PRIORIDAD DE LA VARIABLE 1

ORDEN DE PREFEREN	OPCIONES DE LA VARIABLE	GRADO MINIMO ACEPTABLE
CODI	DESCRIPCION	
1	- Sec. Ejecut. Bilin.	1 año
2	- Secret. Bilingüe	3 años

ORDEN DE PREFEREN	OPCIONES DE LA VARIABLE	GRADO MINIMO ACEPTABLE
CODI	DESCRIPCION	
3	- Secretaria	5 años
4	- Asist. Ejecutiva	8 años

2 | EDUCACION APROBADA

PRIORIDAD DE LA VARIABLE 4

ORDEN DE PREFEREN	OPCIONES DE LA VARIABLE	GRADO MINIMO ACEPTABLE
CODI	DESCRIPCION	
1	- Secundario completo	4
2	- Administración	6

ORDEN DE PREFEREN	OPCIONES DE LA VARIABLE	GRADO MINIMO ACEPTABLE
CODI	DESCRIPCION	
3	- Administracion	11
4	-	-

3 | CONOCIMIENTOS Y CAPACIDADES

PRIORIDAD DE LA VARIABLE 3

ORDEN DE PREFEREN	OPCIONES DE LA VARIABLE	GRADO MINIMO ACEPTABLE
CODI	DESCRIPCION	
1	- Archivos	A
2	- Redacción Comercial	A

ORDEN DE PREFEREN	OPCIONES DE LA VARIABLE	GRADO MINIMO ACEPTABLE
CODI	DESCRIPCION	
3	- Procesom. Textos	A
4	- Contabilidad	B

4 | IDIOMAS

PRIORIDAD DE LA VARIABLE 2

ORDEN DE PREFEREN	OPCIONES DE LA VARIABLE	GRADO MINIMO ACEPTABLE
CODI	DESCRIPCION	
1	- Inglés	A
2	-	-

ORDEN DE PREFEREN	OPCIONES DE LA VARIABLE	GRADO MINIMO ACEPTABLE
CODI	DESCRIPCION	
3	-	-
4	-	-

5 | NACIONAL. Pr.1 | A || Pr.21 - 6 | SEXO Pr.11 | A || Pr.21 H

7 | OTROS REQUISITOS CUALITATIVOS PRIORIDAD DE LA VARIABLE 5

Conocimiento de las normas y procedimientos internos de la institución.

Aspectos cuantitativos

VARIABLES CONSIDERADAS		VALORES ACEPTABLES		
		MINIMO	OPTIMO	MAXIMO
PERSONALES	GRADO DE EDUCACION APROBADO	4	4	4
	EDAD	25	35	50
LABORALES	EXPERIENCIA EN LA ADMINISTRACION PUEBLICA	2	10	30
	EXPERIENCIA EN LA INSTITUCION	1	10	30
	EXPERIENCIA EN CARGOS DESEMPEÑADOS	1	5	15
	EXPERIENCIA LABORAL TOTAL	5	10	30
	UBICACION EN EL ESCALAFON O ESTATUTO	-	-	-
OTRAS				

Observaciones

ESTIMACION DEL NIVEL DE RESPONSABILIDAD DEL CARGO 3

VALOR DEL CARGO -

REALIZADO POR XX XX XX XXX

CONTROLADO POR XX XX XX

EJEMPLO 2
DATOS INDIVIDUALES DEL POSTULANTE

DATOS INDIVIDUALES

INSTITUCION MINISTERIO XX	CODIGO XXX	FECHA XX XX XX
-------------------------------------	----------------------	--------------------------

TIPO DOCUMENTO DE IDENTIDAD 1er. APELLIDO E INICIAL DEL SEGUNDO	NOMBRES
ci 07 34 5 04 3 LANZANI	SILVA

DATOS PERSONALES

FECHA NACIMIENTO	SEXO	NACIONALIDAD	ESTADO CIVIL	NUMERO DE HIJOS
26 06 55	X M	ARGENTINA (OTRA (Indicar cual)) X 	CASADO UNIDO VIUDO SEPAR. SOLT. OTRO (Cual?) X 	MAY. 18a MEN. 18a - 2
DIRECCION Laprida 1035			TELEFONO EN QUE PUEDE SER LOCALIZADO O DEJAR MENSAJE 961-5430	

DATOS LABORALES (Comenzando por el trabajo ultimo e actual)

(No llenar)

INSTITUCION	CARGO O FUNCION DESEMPENADA	UNIDAD O AREA	CATEG.	DESDE	HASTA	CODIGO CARGO
M^o Economía	Secret. Ejecut. Biling	Ministro	19	05 08 89	- - -	
M^o Economía	Secretaria Bilingüe	Dirección Presupuesto	16	08 10 85	05 10 89	
M^o Economía	Secretaria	Dep^{to} Tesoro	13	25 11 80	08 10 85	
M^o Economía	Empleado Administr.	Dep^{to} Tesoro	10	01 12 78	25 11 80	

FECHA DE INGRESO A LA ADMINISTRAC. PUBLICA	01 12 73	M ^o . DECRETO NOMBRAMIENTO	162	CATEGORIA INICIAL	10	AÑOS/MESES EXPERIENCIA DESDE EL 1er. TRABAJO	12 a 10m.
--	---------------------	---------------------------------------	------------	-------------------	-----------	--	------------------

DATOS EDUCACIONALES

(No llenar)

TITULO OBTENIDO	ESCUELA O INSTITUCION	AÑOS APROB.	FECHA DE GRADO	CODIGO DE EDUCACION
Perito Mercantil	Esc. Nacional de Comercio	5	01 12 78	
				
				

PRINCIPALES CONOCIMIENTOS Y CAPACIDADES

(No llenar)

DESCRIPCION DE LOS PRINCIPALES CONOCIMIENTOS Y CAPACIDADES APLICABLES AL TRABAJO	GRADO DE MANEJO		TRANSMITIDO A OTROS EN:			CODIGO DE CONOCIMIENTOS
	BUENO	M. BUEN	EXCEL.	TRAB.	CURSOS	
Redacción Comercial		X				
Procesador de Texto			X			
Archivos	X					
						

IDIOMAS

(No llenar)

DENOMINACION	LEE		ESCRIBE		HABLA		CODIGO DE IDIOMA
	BIEN	M. BIEN EXCELEN	BIEN	M. BIEN EXCELEN	BIEN	M. BIEN EXCELEN	
INGLES		X		X		X	
							

REALIZADO POR XX XX XX	FIRMA XX	CONTROLADO POR XX XX XX	(No llenar) CODIGO DE PUESTO
----------------------------------	--------------------	-----------------------------------	---

EJEMPLO 3
EVALUACION INDIVIDUAL
ASIGNACION DE PUNTAJES RESPECTO DE PUESTOS DE TRABAJO

EVALUACION INDIVIDUAL ASIGNACION DE PUNTAJES RESPECTO DE PUESTOS DE TRABAJO

UPER-2

INSTITUCION
MINISTERIO XX

CODIGO
XXXX

FECHA
XX XX XX

IDENTIFICACION DE LA PERSONA
SILVIA LANZIANI

DOCUMENTO
XXXX

IDENTIFICACION DEL PUESTO
Secretaria Ejecutiva Bilingüe

COD. CARGO
AR AS 1

A

Adecuacion al Puesto de Trabajo

VARIABLES		CALIFIC. DE LA PERSONA	GRAFICO EN %		
CODIGO	DENOMINACION		BAJO	MEDIO	ALTO
1	Tipo y cantidad de experiencia en la institución.	5,3			●
2	Tipo y cantidad de experiencia laboral en funciones equivalentes.	7,6			●
3	Calidad de los desempeños anteriores en funciones equivalentes.	12,7			●
4	Capacidades técnicas y habilidades requeridas por la función.	10,6			●
5	Conocimientos técnicos relacionados con la función.	4,3			●
PROMEDIO:		40,5	●		

B

Potencial Personal

VARIABLES		CALIFIC. DE LA PERSONA	GRAFICO EN %		
CODIGO	DENOMINACION		BAJO	MEDIO	ALTO
6	Educación, conocimientos y cultura	2,4	●		
7	Tipo y calidad de experiencia laboral en general.	4,6			●
8	Potencial de desarrollo y crecimiento laboral.	6,8			●
9	Actitud e Interés respecto del puesto.	6,9			●
10	Experiencia laboral total y nivel escolar.	1,4	●		
PROMEDIO:		22,1	●		

C

Observaciones (Usar el dorso de la hoja si es preciso)

REALIZADO POR
XX XX XX XX

AFORADO POR
XX XX XX XX

EJEMPLO 4

EVALUACION DE PERSONAL

RESPECTO DE PUESTOS DE TRABAJO

OBSERVACIONES

Las variables tomadas en cuenta en la evaluación pueden ser clasificadas, entre otras formas, en dos agrupamientos: uno de ellos relativo a la adecuación de la persona al puesto de trabajo y el segundo referido al potencial de desarrollo laboral individual.

Resulta evidente que estos dos aspectos se refieren a situaciones claramente diferenciadas, y que deben ser usualmente tomados en cuenta en los procesos de selección de personal para ocupar puestos de trabajo (v.g. selección externa, interna, concursos, transferencias permanentes o temporales de personal, etc.).

El primero de los aspectos "Adecuación al puesto de trabajo" considera, a través de las variables e indicadores que resulten adecuados en cada caso, la medida en que las características de una persona coinciden o "encajan" con la descripción del puesto.

Por ejemplo, si se trata de evaluar la adecuación de varias postulantes a ocupar un puesto de Secretaria Ejecutiva Bilingue, y una de las candidatas tiene exactamente la experiencia, conocimientos, capacidades, habilidades, etc. que se especifican como requerimientos de dicho puesto, debe concluirse que el perfil profesional de esta persona tiene una alta coincidencia con el mismo.

El segundo de los aspectos "Potencial personal", en cambio, considera aquellas características individuales (evaluadas, también, a través de adecuadas variables e indicadores) que hacen al valor y calidad laboral de la persona, independientemente de que coincidan o no con las especificaciones del puesto de trabajo que se desea cubrir.

Siguiendo con el ejemplo anterior, si otra de las candidatas tiene muy poca o ninguna de las experiencias o capacidades requeridas por el puesto, pero, en cambio, presenta un excelente antecedente laboral en cuanto a la calidad de sus desempeños, muy buena educación y cultura, alta capacidad de aprendizaje y potencial para adecuarse al puesto si fuera seleccionada, muy buena actitud e interés por el mismo, etc., habría que concluir que esta persona tiene un alto potencial de desarrollo laboral, aunque no coincida demasiado con el puesto de trabajo respecto del que se la está evaluando.

Una tercera posibilidad, es que la persona demuestre, además de una alta coincidencia con el puesto, también un alto potencial de desarrollo laboral. En tal caso, sin duda, la evaluación de esta persona para cubrir el puesto será alta.

Finalmente, una cuarta y última opción es que la persona evaluada

no presente adecuación al puesto ni potencial de desarrollo, resultando, en consecuencia, que su evaluación será baja.

Las cuatro posibilidades antes enunciadas resultan graficadas en la matriz que figura en el punto C "Evaluación individual" del formulario VPER-1 "Evaluación de personal respecto de puestos de trabajo" que se encuentra en el Ejemplo 4 de la presente guía.

Es muy importante destacar que la información así presentada debe ser considerada descriptiva: es, de hecho, un análisis basado en ciertas observaciones, procesado a través de herramientas específicas, y basado en un esquema conceptual, tal como una radiografía o un análisis de laboratorio clínico.

A partir de él deben realizarse las interpretaciones del caso, lo cual es el rol del decisor gerencial.

Por ejemplo, si desea cubrir temporalmente una vacante de Secretaria Ejecutiva Bilingue, es obvio que resultará preferible la persona que presente mayor adecuación al puesto, aunque tenga poco potencial de desarrollo laboral, ya que se trata de lograr que de inmediato produzca los resultados que se requieren en la función.

Si, en el otro extremo, se desea contar con recursos humanos de alto potencial, con vistas a prepararlos para funciones futuras de mayor responsabilidad, y no se está en una situación de urgencia laboral (como ocurre, frecuentemente, cuando existe planificación de recursos humanos), es probable que se prefiera, dentro de ciertos límites, una persona poco adecuada al puesto pero con un alto potencial de lograrlo en un plazo aceptable.

Los comentarios anteriores apuntan a enfatizar la opinión de que la evaluación, que da por resultado el documento que se encuentra en este Ejemplo 4 es, esencialmente, una cuestión técnica en materia de gestión de recursos humanos, mientras que la interpretación de la misma es una cuestión político institucional.

EVALUACION DE PERSONAL RESPECTO DE PUESTOS DE TRABAJO

OPER-1A

INSTITUCION MINISTERIO XX	CODIGO XXX	FECHA XX XX XX
IDENTIFICACION DE LA PERSONA SILVIA LANZANI	DOCUMENTO CI XXXX	
IDENTIFICACION DEL PUESTO SECRETARIA EJECUTIVA BILINGUE	COD. CARGO AR AS 1	

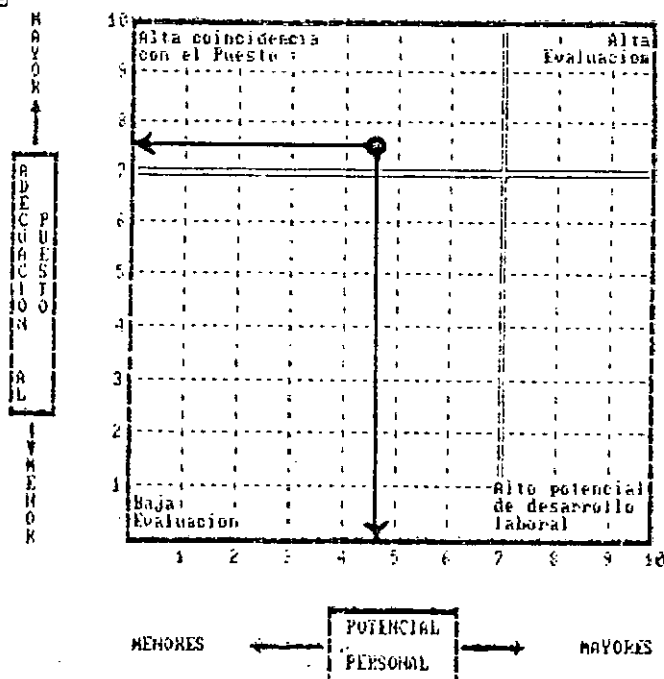
A Adecuacion al Puesto de Trabajo

VARIABLES			VALUACION		GRAFICO EN %		
PRIOR.	COD.	DESIGNACION	PESO DE LA VARIAB.	PUNTAJ DE LA PERS.	BAJO	MEDIO	ALTO
1	3	Calidad de los desempeños anteriores en funciones equivalentes.	18,1	12,7			
3	4	Capacidades de las técnicas y habilidades requeridas por la función.	13,3	10,6			
6	2	Tipo y cantidad de experiencia laboral en funciones equivalentes.	8,4	7,5			
7	5	Conocimientos técnicos relacionados con la función.	7,2	4,3			
9	1	Tipo y cantidad de experiencia en la institución.	5,3	5,3			
TOTALES:			52,3	40,5			

B Potencial Personal

VARIABLES			VALUACION		GRAFICO EN %		
PRIOR.	COD.	DESIGNACION	PESO DE LA VARIAB.	PUNTAJ DE LA PERS.	BAJO	MEDIO	ALTO
2	7	Tipo y calidad de experiencia laboral en general.	15,5	4,6			
4	8	Potencial de desarrollo y crecimiento laboral.	11,4	6,8			
5	9	Inclititud e interés respecto del puesto.	9,8	6,7			
8	6	Educación, conocimientos y cultura.	6,1	2,4			
10	10	Experiencia laboral total y nivel escalafonario.	4,5	1,4			
TOTALES:			47,3	22,1			

C Evaluacion Individual



D Resumen

FACTORES	PESO DEL FACTOR	PUNTAJ de la EVALUAC.	VALOR PORCENT.
ADECUACION AL PUESTO	52,3	40,5	77%
POTENCIAL PERSONAL	47,3	22,1	47%

VALOR TOTAL: **62,6**

REALIZADO POR: XX XX XX XX

APROBADO POR: XX XX XX XX

ANEXO

- 1 LISTADO DE VARIABLES UTILIZADAS EN EL EJEMPLO.

ANEXO 1

LISTADO DE VARIABLES UTILIZADAS EN EL EJEMPLO

INDICE DE VARIABLES

<u>Código</u>	<u>Denominación</u>
1	TIPO Y CANTIDAD DE EXPERIENCIA LABORAL EN LA INSTITUCION
2	TIPO Y CANTIDAD DE EXPERIENCIA LABORAL EN FUNCIONES EQUIVALENTES
3	CALIDAD DE LOS DESEMPEÑOS ANTERIORES EN FUNCIONES EQUIVALENTES.
4	CAPACIDADES TECNICAS Y HABILIDADES REQUERIDAS POR LA FUNCION.
5	CONOCIMIENTOS TECNICOS RELACIONADOS CON LA FUNCION.
6	EDUCACION, CONOCIMIENTOS Y CULTURA
7	TIPO Y CALIDAD DE EXPERIENCIA LABORAL GENERAL
8	POTENCIAL DE DESARROLLO Y CRECIMIENTO LABORAL
9	ACTITUD E INTERES RESPECTO DEL PUESTO
10	EXPERIENCIA LABORAL TOTAL Y NIVEL ESCALAFONARIO

VARIABLE 1:

TIPO Y CANTIDAD DE EXPERIENCIA LABORAL EN LA INSTITUCION

Medida del tipo y cantidad de experiencia laboral en la institución que posea el postulante y del tipo y grado de conocimiento que haya logrado adquirir sobre la misma.

ESCALA DE VALORACION:

Valor 0:

No cuenta con experiencia laboral anterior en la institución, ni la conoce.

Valores 10 - 30:

Cuenta con conocimientos fragmentarios sobre la institución.

Hasta el valor 10 su experiencia laboral en la institución está por debajo de la mínima requerida; hasta el puntaje 30 su experiencia laboral en la institución es la mínima requerida.

Valores 40 - 60:

Cuenta con conocimientos sobre el área específica de la institución a la que pertenece el puesto.

Hasta el valor 40 su experiencia laboral en la institución supera levemente la mínima requerida; hasta el puntaje 60 su experiencia laboral en la institución es la normal en la institución para el tipo de función.

Valores 70 - 90:

Cuenta con conocimientos, sobre el área específica a la que pertenece el puesto y globales sobre la institución, más profundos que los requeridos por las exigencias de la función.

Hasta el valor 70 su experiencia laboral en la institución se halla por debajo de la óptima requerida pero dentro de parámetros aceptables.

Hasta el valor 90 su experiencia laboral en la institución es claramente superior a la óptima deseable para el puesto.

Valor 100:

Cuenta con conocimientos específicos y globales sobre la institución y experiencia laboral en la misma óptimos para

las exigencias del puesto.

VARIABLE 2:

TIPO Y CANTIDAD DE EXPERIENCIA LABORAL EN FUNCIONES EQUIVALENTES

Grado en que la experiencia laboral de la persona ha sido desarrollada en puestos de trabajo con suficiente similitud al puesto respecto del que se lo está evaluando, como para considerar que su experiencia laboral ha sido efectuada en funciones equivalentes.

ESCALA DE VALORACION:

Valor 0:

Su experiencia laboral anterior no se realizó, en ningún caso, en puestos que puedan considerarse equivalentes al que se considera en esta evaluación.

Valores 10 - 30:

Cuenta con experiencia laboral en puestos parcialmente equivalentes.

Hasta el valor 10, si bien las tareas que ha desarrollado tenían algún grado de similitud, las condiciones en que se desarrollaron fueron distintas a las del puesto a cubrir y la cantidad de experiencia acreditada no alcanza al mínimo requerido.

Hasta el valor 30 la cantidad de experiencia es aceptable, pero los puestos de trabajo en que se desempeñó fueron sólo parcialmente comparables en cuanto al tipo de funciones y requisitos.

Valores 40 - 60:

Cuenta con experiencia laboral en puestos razonablemente equivalentes.

Hasta el valor 40, las características de los puestos que ocupó indican que, no obstante, sería necesario un cierto entrenamiento inicial para desarrollar aceptablemente la función.

Hasta el valor 60 la cantidad de experiencia es aceptable y realizada en puestos razonablemente equivalentes, y el entrenamiento inicial que sería necesario para que su desempeño fuera igual o levemente superior al mínimo aceptable es muy poco o ninguno.

Valores 70 - 90:

Cuenta con experiencia laboral en puestos totalmente equivalentes.

Hasta el valor 70, las características de los puestos que ocupó indican que no sería necesario entrenamiento inicial para desarrollar la función con un desempeño normal.

Hasta el valor 90 la cantidad de experiencia que acredita es muy cercana a la óptima requerida y fue realizada en puestos prácticamente equivalentes. Es esperable que su desempeño inicial, sin necesidad de entrenamiento, sea superior al normal.

Valor 100:

La experiencia laboral que acredita fue realizada en funciones totalmente equivalentes, y se espera que su desempeño inicial, a juzgar por su experiencia, debería ser óptimo, si reúne las demás cualidades que se evalúan en las otras variables.

VARIABLE 3:

CALIDAD DE LOS DESEMPEÑOS ANTERIORES EN FUNCIONES EQUIVALENTES

Estimación del grado de eficiencia y eficacia con que se ha desempeñado en los puestos e trabajo anteriores, que hayan sido equivalentes o similares al actual, y calidad de su trabajo y de los resultados del mismo.

La medida en que estos puestos hayan sido similares o equivalentes se considera en la Variable Nº 2 "Tipo y cantidad de experiencia laboral en funciones equivalentes". Por lo tanto, en caso de que la persona no se haya desempeñado en funciones equivalentes, su valoración en la escala será igual a cero, como se observa a continuación.

ESCALA DE VALORACION:

Valor 0:

Su experiencia laboral anterior no incluye funciones que puedan considerarse equivalentes.

Valores 10 - 30:

La calidad de su desempeño anterior en funciones consideradas equivalentes, según los indicadores disponibles, no ha sido satisfactoria.

Hasta el valor 10 se estima que su desempeño anterior se halló siempre debajo del mínimo aceptable, según los estándares del puesto para el que se lo está evaluando.

Hasta el valor 30 si bien el desempeño anterior parece haberse hallado, al menos frecuentemente, debajo del mínimo aceptable, existen elementos de juicio que hacen suponer que no siempre esto se debió a causas imputables al evaluado, sino a factores fuera de su control y responsabilidad, tales como falta de elementos de trabajo, situación institucional desfavorable, etc.

Valores 40 - 60:

La calidad de su desempeño anterior en funciones consideradas equivalentes parece, en general, haber sido razonablemente satisfactoria, hallándose dentro de los límites aceptables.

Hasta el valor 40 su desempeño anterior en funciones equivalentes, parece haberse mantenido siempre cercano o levemente superior al mínimo aceptable, probablemente con ciertas irregularidades, tales como que haya tenido ocasionalmente algunos períodos de rendimiento más satisfactorios.

Hasta el valor 60 el desempeño anterior parece haberse mantenido siempre por sobre los niveles mínimos aceptables, con considerable regularidad, pero no hay elementos de juicio para suponer que se haya destacado significativamente.

Valores 70 - 90:

La calidad de su desempeño anterior en funciones consideradas equivalentes parece haber sido, en general, muy satisfactoria.

Hasta el valor 70 su desempeño anterior en funciones equivalentes, parece haberse mantenido siempre en niveles superiores al término medio usual de rendimiento, probablemente con algunos períodos más destacados.

Hasta el valor 90 el desempeño anterior parece haberse mantenido siempre en niveles claramente superiores al término medio usual de rendimiento, probablemente con algunos períodos más destacados.

Valor 100:

La calidad de su desempeño anterior en funciones consideradas equivalentes parece haber sido muy satisfactoria, habiéndose mantenido siempre cercana a los máximos esperables y habiéndose, en consecuencia, destacado permanentemente.

VARIABLE 4:

CAPACIDADES TECNICAS Y HABILIDADES REQUERIDAS POR LA FUNCION

Estimación de la medida o grado en que la persona evaluada posee las capacidades técnicas y habilidades requeridas para la función, independientemente de si las obtuvo a través de su educación o formación, a través de su experiencia (aspectos que se evalúan en otras variables) u otros medios cualesquiera.

ESCALA DE VALORACION:

Valor 0:

El postulante no posee las capacidades técnicas y habilidades requeridas por el puesto de trabajo respecto del cual se lo está evaluando.

Valores 10 - 30:

El postulante posee algunas de las capacidades técnicas requeridas en el puesto.

Hasta el valor 20 la cantidad y calidad de estas capacidades técnicas es inferior a los requerimientos mínimos del puesto y no demuestra habilidades que permitan suponer su pronto desarrollo.

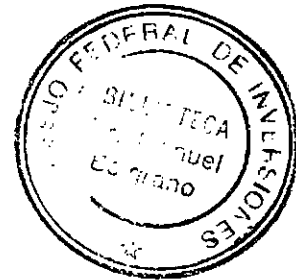
Hasta el valor 30, si bien la cantidad y calidad de capacidades técnicas se halla por debajo de los requerimientos mínimos del puesto, demuestra poseer habilidades que permiten suponer que podría adquirirlas dentro un plazo razonable.

Valores 40 - 60:

El postulante posee las capacidades técnicas y habilidades requeridas en el puesto.

Hasta el valor 40 la cantidad y calidad de la capacidad técnica se halla cercana a los valores mínimos establecidos para el puesto, y demuestra poseer habilidades que permiten suponer que podría incrementarlas significativamente dentro de plazos razonables.

Hasta el valor 60 la cantidad y calidad de estas capacidades técnicas que demuestra poseer se encuentra en valores cercanos a los estándares promedio o normales requeridos para el puesto, y demuestra también poseer habilidades que permiten suponer que podría incrementarlas significativamente dentro de plazos razonables.



Valores 70 - 90:

El postulante posee capacidades técnicas y habilidades que superan los estándares normales o promedio requeridas por el puesto.

Hasta el valor 70 la cantidad y calidad de las capacidades técnicas que demuestra se halla por encima de los valores o estándares considerados promedio como requerimientos del puesto, y demuestra también, poseer habilidades que permiten suponer que podría incrementarlas significativamente dentro de plazos razonables.

Hasta el valor 90 la cantidad y calidad de las capacidades técnicas que demuestra se halla muy por encima de los valores o estándares considerados promedio como requerimientos del puesto, y demuestra también, poseer habilidades que permiten suponer que podría incrementarlas aún más dentro de plazos muy breves.

Valor 100:

La persona evaluada demuestra poseer ya las capacidades técnicas y habilidades necesarias para el puesto, tanto en calidad como en cantidad, en forma óptima.

VARIABLE 5:

CONOCIMIENTOS TECNICOS RELACIONADOS CON LA FUNCION

Estimación de la medida o grado en que la persona evaluada posee el tipo, cantidad, variedad y actualización de conocimientos técnicos relacionados con la función, independientemente de si los obtuvo a través de su educación o formación, a través de su experiencia (aspectos que se evalúan en otras variables) u otros medios cualesquiera.

ESCALA DE VALORACION

Valor 0:

Los conocimientos técnicos específicos que de muestra poseer la persona evaluada no son los requeridos por el puesto.

Valores 10 - 30:

La persona evaluada demuestra poseer el tipo de conocimientos específicos requeridos para el puesto en términos que se hallan por debajo de los mínimos requeridos por éste.

Hasta el valor 10, el grado en que posee conocimientos técnicos específicos se halla por debajo del mínimo requerido por el puesto, y las evaluaciones realizadas en otras variables hacen suponer que no tiene mayores posibilidades de adquirirlos en un plazo razonable.

Hasta el valor 30, el grado en que posee conocimientos técnicos específicos se halla por debajo del mínimo requerido por el puesto, pero las evaluaciones realizadas en otras variables hacen suponer que tiene posibilidades de adquirirlos en un plazo razonable.

Valores 40 - 60:

El postulante posee el tipo de conocimientos específicos requeridos para el puesto.

Hasta el valor 40, el grado en que posee conocimientos técnicos específicos se halla cercano a los valores mínimos requerido por el puesto, y las evaluaciones realizadas en otras variables hacen suponer que tiene posibilidades de incrementarlos en un plazo razonable.

Hasta el valor 60, el grado en que posee conocimientos técnicos específicos se halla cercano a los valores o estándares promedio requeridos por el puesto, y las evaluaciones realizadas en otras variables hacen suponer que

tiene posibilidades de incrementarlos en un plazo razonable.

Valores 70 - 90:

El postulante posee conocimientos específicos requeridos por el puesto en un grado que supera los valores o estándares promedio.

Hasta el valor 70, el grado en que posee conocimientos técnicos específicos supera levemente los valores o estándares promedio requeridos por el puesto, y las evaluaciones realizadas en otras variables hacen suponer que tiene posibilidades de incrementarlos aún más en un plazo razonable.

Hasta el valor 90, el grado en que posee conocimientos técnicos específicos supera ampliamente los valores o estándares promedio requeridos por el puesto, y las evaluaciones realizadas en otras variables hacen suponer que tiene posibilidades de incrementarlos aún más en un plazo breve.

Valor 100:

El tipo y grado de conocimientos específicos así como su variedad y actualización son óptimos para el puesto.

VARIABLE 6:

EDUCACION, CONOCIMIENTOS Y CULTURA

Estimación de la medida o grado en que la persona evaluada posee educación formal, conocimientos y cultura general, tanto la requerida por el puesto como otras funciones, independientemente de los medios por los cuales los haya adquirido.

ESCALA DE VALORACION

Valor 0:

La educación formal aprobada, conocimientos y cultura general de la persona evaluada no son los requeridos por el puesto ni útiles para otras funciones de la institución.

Valores 10 - 30:

La educación formal aprobada, conocimientos y cultura general de la persona evaluada se hallan por debajo de los niveles requeridos para el puesto, u otras funciones de la institución.

Hasta el valor 10, el grado de educación formal aprobada, conocimientos y cultura general de la persona evaluada son inferiores a los mínimos requeridos por el puesto o útiles para otras funciones en la institución, y las evaluaciones realizadas en otras variables hacen suponer que no tiene mayores posibilidades de adquirirlos en un plazo razonable.

Hasta el valor 30, el grado de educación formal aprobada, conocimientos y cultura general de la persona evaluada son inferiores a los mínimos requeridos por el puesto o útiles para otras funciones en la institución, pero las evaluaciones realizadas en otras variables hacen suponer que tiene posibilidades de adquirirlos en un plazo razonable.

Valores 40 - 60:

La educación formal aprobada, conocimientos y cultura general de la persona evaluada se hallan dentro de los niveles requeridos para el puesto, ya sea que correspondan a al tipo necesario en éste o a otros útiles para otras funciones de la institución.

Hasta el valor 40, el grado de educación formal aprobada, conocimientos y cultura general de la persona evaluada se hallan en los valores considerados los mínimos requeridos por el puesto o de utilidad para otras funciones en la institución, y las evaluaciones realizadas en otras variables hacen suponer que tiene posibilidades de

incrementarlos en un plazo razonable.

Hasta el valor 60, el grado de educación formal aprobada, conocimientos y cultura general de la persona evaluada se hallan en los valores o estándares considerados los normales o promedio requeridos por el puesto o de utilidad para otras funciones en la institución, y las evaluaciones realizadas en otras variables hacen suponer que tiene posibilidades de incrementarlos aún más en un plazo razonable.

Valores 70 - 90:

La educación formal aprobada, conocimientos y cultura general de la persona evaluada superan los niveles requeridos para el puesto, ya sea que correspondan a al tipo necesario en éste o a otros útiles para otras funciones de la institución.

Hasta el valor 70, el grado de educación formal aprobada, conocimientos y cultura general de la persona evaluada se hallan sobre los valores o estándares considerados los normales o promedio requeridos por el puesto, y si no son los requeridos por éste, de todas maneras son de gran utilidad para otras funciones en la institución, y las evaluaciones realizadas en otras variables hacen suponer que tiene posibilidades de incrementarlos aún más en un plazo razonable.

Hasta el valor 90, el grado de educación formal aprobada, conocimientos y cultura general de la persona evaluada se hallan muy por encima de los valores o estándares considerados los normales o promedio requeridos por el puesto, y si no son los requeridos por éste, de todas maneras son de gran utilidad para otras funciones en la institución, y las evaluaciones realizadas en otras variables hacen suponer que tiene posibilidades de incrementarlos aún más en un plazo breve.

Valor 100:

El grado de educación formal aprobada, conocimientos y cultura general de la persona evaluada, o bien son los óptimos requeridos por el puesto, o, si así no fuera, de todas maneras son de gran utilidad e interés para otras funciones en la institución.

VARIABLE 7:

TIPO Y CALIDAD DE EXPERIENCIA LABORAL EN GENERAL

Estimación de la medida o grado en que la persona evaluada posee el tipo y calidad de experiencia laboral total, es decir, desde el inicio de su vida laboral, (además de la experiencia en funciones consideradas en las variables 1 y 2), tanto si se trata de antecedentes de interés para el puesto para el que se la está evaluando como para otras funciones de interés para la institución.

ESCALA DE VALORACION:

Valor 0:

El tipo y calidad de experiencia laboral total de la persona evaluada no son los requeridos por el puesto ni útiles para otras funciones de la institución.

Valores 10 - 30:

El tipo y calidad de experiencia laboral total de la persona evaluada hallan por debajo de los niveles requeridos para el puesto, ni es útil para otras funciones de la institución.

Hasta el valor 10, el tipo y calidad de experiencia laboral total de la persona evaluada son muy inferiores a los mínimos requeridos por el puesto o de utilidad para otras funciones en la institución.

Hasta el valor 30, el tipo y calidad de experiencia laboral total de la persona evaluada son inferiores a los mínimos requeridos por el puesto y de poca utilidad para otras funciones en la institución.

Valores 40 - 60:

El tipo y calidad de experiencia laboral total de la persona evaluada se hallan dentro de los niveles requeridos para el puesto, ya sea que correspondan al tipo necesario en éste o a otros útiles para otras funciones de la institución.

Hasta el valor 40, el tipo y calidad de experiencia laboral total de la persona evaluada se hallan cercanos a los mínimos requeridos por el puesto o de utilidad para otras funciones en la institución.

Hasta el valor 60, el tipo y calidad de experiencia laboral total de la persona evaluada son se hallan en los valores o estándares considerados los normales o promedio requeridos por el puesto o de utilidad para otras funciones en la

institución.

Valores 70 - 90:

El tipo y calidad de experiencia laboral total de la persona evaluada superan los niveles requeridos para el puesto, ya sea que correspondan al tipo necesario en éste o a otros útiles para otras funciones de la institución.

Hasta el valor 70, el tipo y calidad de experiencia laboral total de la persona evaluada se hallan sobre los valores o estándares considerados los normales o promedio requeridos por el puesto, y si no son los requeridos por éste, de todas maneras son de gran utilidad para otras funciones en la institución.

Hasta el valor 90, el tipo y calidad de experiencia laboral total de la persona evaluada se hallan muy por encima de los valores o estándares considerados los normales o promedio requeridos por el puesto, y si no son los requeridos por éste, de todas maneras son de gran utilidad para otras funciones en la institución.

Valor 100:

El tipo y calidad de experiencia laboral total de la persona evaluada, o bien son los óptimos requeridos por el puesto, o, si no son los requeridos por éste, de todas maneras son de gran utilidad e interés para otras funciones en la institución.

VARIABLE 8:

POTENCIAL DE DESARROLLO Y CRECIMIENTO LABORAL

Estimación de la medida o grado en que la persona evaluada posee capacidad o potencial para desarrollarse con vistas a asumir tanto funciones de mayor responsabilidad como también versatilidad para cumplir con tareas diferentes, ya sea en forma provisoria o permanente.

Esta evaluación es complementaria de la realizada en la variable 4 "Capacidades técnicas y habilidades requeridas por la función" y en otras variables que hacen, también, de uno u otro modo, referencia a aspectos específicos del potencial de desarrollo.

ESCALA DE VALORACION:

Valor 0:

El potencial de desarrollo que demuestra la persona evaluada no es el requerido por el puesto ni se estima que podría cubrir otras funciones en la institución, ya sea por sus características personales, edad, u otros factores.

Valores 10 - 30:

El potencial de desarrollo que demuestra la persona evaluada se halla por debajo del nivel requerido para el puesto, ni es útil para otras funciones de la institución.

Hasta el valor 10, el potencial de desarrollo que demuestra la persona evaluada es muy inferior a los mínimos requeridos por el puesto y se estima que es poco probable que pudiera cubrir otras funciones en la institución, ya sea por sus características personales, edad, u otros factores.

Hasta el valor 30, el potencial de desarrollo que demuestra la persona evaluada es inferior al mínimo requerido por el puesto, pero se estima que es probable que pudiera cubrir eventualmente otras funciones en la institución.

Valores 40 - 60:

El potencial de desarrollo que demuestra la persona evaluada se halla dentro de los niveles requeridos para el puesto, ya sea que corresponda a al tipo necesario en éste o a otros útiles para otras funciones de la institución.

Hasta el valor 40, el potencial de desarrollo que demuestra la persona evaluada se halla en valores cercanos a los mínimos requeridos por el puesto y se estima poco probable que pudiera cubrir otras funciones en la institución, ya sea

por sus características personales, edad, u otros factores.

Hasta el valor 60, el potencial de desarrollo que demuestra la persona evaluada se halla en los valores o estándares considerados los normales o promedio requeridos por el puesto, y se estima, además, que es probable que pudiera cubrir fácilmente otras funciones en la institución.

Valores 70 - 90:

El potencial de desarrollo que demuestra la persona evaluada supera los niveles requeridos para el puesto, y puede cubrir otras funciones en la institución.

Hasta el valor 70, el potencial de desarrollo que demuestra la persona evaluada se halla sobre los valores o estándares considerados los normales o promedio requeridos por el puesto y se estima que es muy probable que pudiera cubrir fácilmente otras funciones en la institución.

Hasta el valor 90, el potencial de desarrollo que demuestra la persona evaluada se hallan muy por encima de los valores o estándares considerados los normales o promedio requeridos por el puesto, y se estima, además, que es evidente que puede cubrir fácilmente otras funciones en la institución.

Valor 100:

El potencial de desarrollo que demuestra la persona evaluada, o bien son los óptimos requeridos por el puesto, o, si no son los requeridos por éste, de todas maneras son de gran utilidad e interés para otras funciones en la institución.

VARIABLE 9:

ACTITUD E INTERES RESPECTO DEL PUESTO

Estimación de la medida o grado en que la persona evaluada muestra su interés por ocupar el puesto y grado estimado en que, si ésto ocurriera, sería realmente compatible con sus características laborales, posibilidades y oportunidades probables en este campo.

ESCALA DE VALORACION:

Valor 0:

Muestra escaso interés respecto de la función y su actitud general no es la deseable para el puesto ni para la institución.

Valores 10 - 30:

La actitud positiva e interés, respecto del puesto, que demuestra la persona evaluada, se halla por debajo de los niveles requeridos para el puesto u otras funciones de la institución.

Hasta el valor 10, la actitud positiva e interés, respecto del puesto, que demuestra la persona evaluada son muy inferiores a los mínimos requeridos por el puesto u otras funciones de la institución.

Hasta el valor 30, la actitud positiva e interés, respecto del puesto, que demuestra la persona evaluada son muy inferiores a los mínimos requeridos por el puesto u otras funciones de la institución, pero se estima posible que pudieran producirse cambios en tal situación si se dieran condiciones adecuadas.

Valores 40 - 60:

La actitud positiva e interés, respecto del puesto, que demuestra la persona evaluada, se halla dentro de los niveles requeridos para el puesto u otras funciones de la institución.

Hasta el valor 40, la actitud positiva e interés, respecto del puesto, que demuestra la persona evaluada, se halla en valores cercanos a los mínimos requeridos por el puesto u otras funciones de la institución.

Hasta el valor 60, la actitud positiva e interés, respecto del puesto, que demuestra la persona evaluada se halla en los valores o estándares considerados los normales o

promedio requeridos por el puesto y, además se estima probable que pudieran producirse mejoras adicionales en tal situación si se dieran condiciones adecuadas.

Valores 70 - 90:

La actitud positiva e interés, respecto del puesto, que demuestra la persona evaluada, supera los niveles requeridos por el puesto u otras funciones de la institución.

Hasta el valor 70, la actitud positiva e interés, respecto del puesto, que demuestra la persona evaluada se halla por sobre los valores o estándares considerados los normales o promedio requeridos por el puesto u otras funciones de la institución y, además, se estima muy probable, dados los datos disponibles, que esta actitud tenderá a mantenerse o a mejorar más aún.

Hasta el valor 90, la actitud positiva e interés, respecto del puesto, que demuestra la persona evaluada se halla muy por encima de los valores o estándares considerados los normales o promedio requeridos por el puesto, y, además, se estima evidente que esta actitud tenderá a mantenerse o a mejorar más aún.

Valor 100:

El puesto es una oportunidad en la carrera laboral de la persona evaluada y muestra verdadero interés en obtenerlo. Su actitud general es óptima para el puesto.

VARIABLE 10:

EXPERIENCIA LABORAL TOTAL Y NIVEL ESCALAFONARIO

Estimación de la medida o grado en que la persona evaluada dispone de un significativo volumen (no tipo, que ya ha sido considerado en otras variables) de experiencia laboral total.

Un segundo aspecto considerado en esta variable es si su actual o anterior posición, grado o categoría en los escalafones, o regímenes de recursos de la institución donde se encuentra o transcurrió su última actividad laboral son compatibles con la ubicación que obtendría si ocupara el puesto de trabajo que se considera en la presente evaluación.

ESCALA DE VALORACION:

Valor 0:

Tanto su experiencia laboral total anterior como su actual posición escalafonaria no se adaptan a la función.

Valores 10 - 30:

El volumen de experiencia laboral total que acredita la persona evaluada y la posición que ocupó en los escalafones o regímenes de recursos humanos son inferiores a los requeridos por el puesto u otras funciones que pudiera ocupar en la institución.

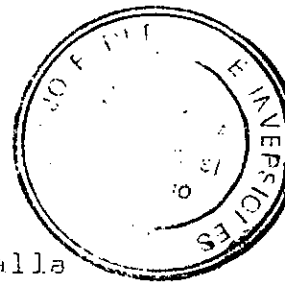
Hasta el valor 10, el volumen de experiencia laboral total que acredita la persona evaluada y la posición que ocupó en los escalafones o regímenes de recursos humanos son inferiores a los mínimos requeridos por el puesto u otras funciones de la institución.

Hasta el valor 30, el volumen de experiencia laboral total que acredita la persona evaluada y la posición que ocupó en los escalafones o regímenes de recursos humanos son levemente inferiores a los mínimos requeridos por el puesto u otras funciones de la institución.

Valores 40 - 60:

El volumen de experiencia laboral total que acredita la persona evaluada y la posición que ocupó en los escalafones o regímenes de recursos humanos son inferiores a los requeridos por la puesto u otras funciones que pudiera ocupar en la institución.

Hasta el valor 40, el volumen de experiencia laboral total que acredita la persona evaluada y la posición que ocupó en



los escalafones o regímenes de recursos humanos se halla dentro de los niveles requeridos para el puesto u otras funciones de la institución.

Hasta el valor 60, el volumen de experiencia laboral total que acredita la persona evaluada y la posición que ocupó en los escalafones o regímenes de recursos humanos se halla en los valores o estándares considerados los normales o promedio requeridos por el puesto u otras funciones de la institución.

Valores 70 - 90:

El volumen de experiencia laboral total que acredita la persona evaluada y la posición que ocupó en los escalafones o regímenes de recursos humanos supera los niveles requeridos para el puesto por el puesto y resulta adecuado para otras funciones de la institución.

Hasta el valor 70, el volumen de experiencia laboral total que acredita la persona evaluada y la posición que ocupó en los escalafones o regímenes de recursos humanos se halla por sobre los valores o estándares considerados los normales o promedio requeridos por el puesto (salvo que se trate de puestos de considerable nivel) y resulta adecuado para otras funciones en la institución.

Hasta el valor 90, el volumen de experiencia laboral total que acredita la persona evaluada y la posición que ocupó en los escalafones o regímenes de recursos humanos se hallan muy por encima de los valores o estándares considerados los normales o promedio requeridos por el puesto (salvo que se trate de puestos de muy alto nivel), y, además, se estima evidente que son de gran interés para otras funciones de la institución.

Valor 100:

El volumen de experiencia laboral total que acredita la persona evaluada y la posición que ocupó en los escalafones o regímenes de recursos humanos superan totalmente los requerimientos del puestos (salvo que se trate de puestos del mayor nivel) y las principales funciones de la institución