



ING. JORGE ALBERTO ZAPATA GALLO
Director General (e)
Oficina General de Administración
MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS

Resolución Directoral

Lima, 13 de agosto de 2015.

N° 314-2015-EF/43.01

CONSIDERANDO:

Que, la Tercera Disposición Complementaria Transitoria de la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil, establece que el proceso de transición de las entidades públicas al régimen del Servicio Civil incluye, entre otros aspectos, la propuesta de reorganización, incluyendo la simplificación de procesos, definición de nuevos perfiles de puestos y la cantidad de personal necesario para ejercer sus funciones adecuadamente y la valorización de los puestos de la entidad;

Que, mediante la Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 100-2015-SERVIR-PE, se aprueba la Directiva N° 001-2015-SERVIR/GPGSC "Familias de Puestos y Roles y Manual de Puestos Tipo (MPT) aplicables al Régimen del Servicio Civil"; así como el "Catálogo de Puestos Tipo", que tiene por objeto definir las familias de puestos de los directivos públicos, servidores civiles de carrera y servidores de actividades complementarias, y los roles que les sean aplicables; y, el Manual de Puestos Tipo (MPT), que contiene la definición de los niveles y categorías de los servidores civiles, los elementos de los puestos tipo, así como las reglas de operación, responsabilidades y mecanismos de actualización del Catálogo de Puestos Tipo;

Que, mediante Resolución Directoral N° 230-2014-EF/43.01, de 25 de junio de 2014, se aprobó la "Guía Práctica para el Cálculo de la Priorización Funcional de Puestos del Ministerio de Economía y Finanzas", la misma que contiene los pasos a seguir para calcular la cantidad de servidores públicos necesarios en cada puesto a fin de cumplir eficientemente con las funciones y los procesos que desarrolla el Ministerio de Economía y Finanzas;

Que, mediante Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 200-2015-SERVIR/PE, entre otros aspectos, se aprueba la Directiva N° 001-2015-SERVIR/GDSRH "Normas para la aplicación del Dimensionamiento de las Entidades Públicas";

Que, con el fin de mantener concordancia con la normativa emitida por la Autoridad Nacional del Servicio Civil - SERVIR, resulta necesario aprobar aspectos complementarios a lo dispuesto por la "Guía Práctica para el Cálculo de la Priorización Funcional de Puestos del Ministerio de Economía y Finanzas";

Que, de conformidad al artículo 46 del Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Economía y Finanzas, aprobado con Decreto Supremo N° 117-2014-EF, compete a la Oficina General de Planificación y Presupuesto, entre otros, conducir y articular el proceso de formulación, evaluación y actualización de los documentos normativos de gestión institucional del Ministerio, de acuerdo a las normas y lineamientos técnicos sobre la materia;

De conformidad con lo dispuesto en la Resolución Ministerial N° 223-2013-EF/41, que incorpora en la Directiva N° 004-2012-EF/41.02 "Lineamientos para la elaboración de Directivas en el Ministerio de Economía y Finanzas", aprobada con Resolución Ministerial N° 359-2012-EF/41, el numeral 5.5 concerniente a la aprobación de documentos normativos que no sean directivas internas, tales como manuales, Instructivos y otros de similar naturaleza, que emitan y propongan los órganos de administración interna del Ministerio de Economía y Finanzas, en materia de sus respectivas competencias, para ser aprobados por el Director General de Administración.



SE RESUELVE:

Artículo 1.- Aprobar el documento denominado “Aspectos Complementarios de la Guía Práctica para el Cálculo de la Priorización Funcional de Puestos del Ministerio de Economía y Finanzas”, que como Anexo forma parte integrante de la presente resolución.

Artículo 2.- Publicar la presente resolución en el Portal Institucional del Ministerio de Economía y Finanzas (www.mef.gob.pe), en el Intranet del Ministerio de Economía y Finanzas y disponer su difusión a todo el personal de este Ministerio mediante correo electrónico.

Regístrese y comuníquese.




.....
JORGE ALBERTO ZAPATA GALLO
Director General (e)
Oficina General de Administración



A decorative graphic element consisting of a thin black curved line starting from the top left and sweeping down towards the right. Below this line, a dark grey shaded area follows the curve, extending from the middle of the page down to the bottom right corner.

MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS

**ASPECTOS COMPLEMENTARIOS DE LA GUÍA
PRÁCTICA PARA EL CÁLCULO DE LA PRIORIZACIÓN
FUNCIONAL DE PUESTOS DEL MINISTERIO DE
ECONOMÍA Y FINANZAS**

AGOSTO 2015

Índice

<i>Índice</i>	2
<i>Presentación</i>	3
<i>Glosario</i>	5
<i>Acciones para el Rediseño de Puestos</i>	8
Etapa I: Mapeo de Puestos	8
Etapa II: Perfiles de Puestos Preliminares	8
Etapa III: Carga Laboral	9
Etapa IV: Análisis Funcional	10
Etapa V: Perfiles de Puestos Rediseñados	11
Etapa VI: Dotación de personal	11
<i>Etapa III: Carga Laboral</i>	13
Acción 6: Reunión con el Director General	14
Acción 7: Consulta a servidores	14
Acción 8: Consulta al Director	15
Acción 9: Cálculo de carga laboral	16
<i>Etapa IV: Análisis Funcional</i>	20
Acción 10: Análisis comparativo de las funciones del puesto y las funciones del Manual de Puestos Tipo elaborado por SERVIR	20
Acción 11: Análisis comparativo de las funciones del puesto y las funciones ROF	23
Acción 12: Análisis estructural de las funciones	24
<i>Etapa V: Perfiles de Puestos Rediseñados</i>	26
Acción 13: Establecimiento de los nombres de los puestos rediseñados	26
Acción 14: Rediseño de Funciones	27
Acción 15: Estandarización de Requisitos de puestos rediseñados	28
<i>Etapa VI: Dotación de personal</i>	29
Acción 16: Identificación de niveles de funciones rediseñadas	29
Acción 17: Cálculo de dotación de personal	36
<i>Anexos</i>	38
Anexo 1	38
Anexo 2	39
Anexo 3	39



Presentación

Mediante la Ley N° 30057 - Ley del Servicio Civil, y su Reglamento General, aprobado por Decreto Supremo N° 040-2014-PCM, se busca que las entidades públicas del Estado alcancen mayores niveles de eficiencia y eficacia, presten servicios de calidad a través de un mejor Servicio Civil, y que, a su vez, promuevan el desarrollo de las personas que lo integran.

La Tercera Disposición Complementaria Transitoria de la citada Ley, establece que el proceso de transición de las entidades públicas al régimen del Servicio Civil incluye, entre otros aspectos, el mapeo actual de puestos y la mejora de los procesos de la entidad.

Para la aplicación de lo dispuesto por la Ley N° 30057, la Autoridad Nacional del Servicio Civil - SERVIR ha emitido la Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 160-2013-SERVIR/PE, de fecha 27 de setiembre de 2013, que aprueba los "Lineamientos para el tránsito de una entidad pública al régimen del Servicio Civil, Ley N° 30057", modificada con Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 200-2015-SERVIR/PE, de fecha 09 de julio de 2015.

En estos Lineamientos se señala expresamente que la ruta que deberán seguir las entidades públicas para el tránsito al Régimen del Servicio Civil está compuesta por etapas que implican una revisión de la situación actual de la entidad, así como una mejora de su organización, con el objetivo de sentar las bases para mejorar el desempeño de las entidades y de los servidores públicos. Asimismo, se señala que en "La etapa 3: "Aplicación de la mejora interna", la entidad debe promover una mejora integral en sus procesos y puestos a través de la mejora de sus instrumentos de gestión:

- De ser el caso, actualiza o reestructura el Reglamento de Organización y Funciones (ROF).
- Mejora sus procesos, actualiza o reestructura el Manual de Procesos.
- Realiza la determinación y análisis de la dotación.
- Establece los puestos necesarios y los perfiles de dichos puestos, acorde con las funciones que deban desempeñar. A partir de ello, se elabora el Manual de Perfiles de Puestos- MPP, de conformidad con la metodología aprobada por SERVIR". (...)

Es en este contexto que la Oficina de Recursos Humanos de la Oficina General de Administración (OGA), formuló "Guía Práctica para el Cálculo de la Priorización Funcional de Puestos del Ministerio de Economía y Finanzas", aprobada mediante Resolución Directoral N° 230-2014-EF/43.01, de 25 de junio de 2014; la cual contiene los pasos a seguir para calcular la cantidad de servidores públicos necesarios en cada puesto a fin de cumplir eficientemente con las funciones que desarrolla el Ministerio de Economía y Finanzas.

Resultado de la aplicación de la mencionada guía se obtuvo la matriz diagnóstico de la carga laboral de los puestos del Ministerio de Economía y Finanzas, la cual determina el número de posiciones (cantidad de servidores) requeridas en el MEF a partir de los puestos validados por los directores de órgano y unidades orgánicas.

Posteriormente a la aplicación de la Guía, la Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR, publicó la Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 100-2015-SERVIR-PE, de 26 de marzo de 2015; la cual aprueba la Directiva N° 001-2015-SERVIR/GPGSC "Familias de puestos y roles y Manual de Puestos Tipo (MPT) aplicables al régimen del servicio civil"; así como, el "Catálogo de Puestos Tipo", que tiene por objeto, definir las familias de puestos de los directivos



públicos, servidores civiles de carrera y servidores de actividades complementarias, y los roles que les sean aplicables; y, el Manual de Puestos Tipo (MPT), que contiene la definición de los niveles y categorías de los servidores civiles, los elementos de los puestos tipo, así como las reglas de operación, responsabilidades y mecanismos de actualización del Catálogo de Puestos Tipo.

A partir de la citada publicación, y revisión de la Directiva N° 001-2015-SERVIR/GPGSC, el equipo técnico de la Oficina de Recursos Humanos de la Oficina General de Administración (OGA) identificó la necesidad de incorporar nuevas etapas a la Guía Práctica para el Cálculo de la Priorización Funcional de Puestos aprobada por el MEF, debido a que los perfiles tipo del MPT establecen funciones y requisitos explícitos para cada perfil de puesto previamente validado, lo cual requirió de una adecuación de los perfiles de puesto establecidos por los directores de los órganos y unidades orgánicas.

Las etapas incorporadas tienen como objetivo rediseñar los perfiles de puestos de la entidad, incorporando las consideraciones precisadas en los puestos tipo del MPT, acción que exige, a su vez, calcular la dotación de personal a partir de los perfiles de puestos optimizados.

Finalmente, como consecuencia de lo anteriormente descrito, la Oficina de Recursos Humanos de la Oficina General de Administración (OGA) propone la aprobación de los **“Aspectos Complementarios de la Guía Práctica para el Cálculo de la Priorización Funcional de Puestos del Ministerio de Economía y Finanzas”**, contenidos en el presente documento.



Glosario

1. Carga Laboral:

Conjunto de requerimientos, cuantificados en horas laborables, necesarias para el desempeño de cada una de las funciones. Se calcula según la unidad de medida.

- Carga Laboral por función:
Requerimiento de horas laborables necesarias para el desempeño de una función específica del puesto.
- Carga Laboral por puesto:
Sumatoria de las horas laborables calculadas para el desempeño de todas las funciones contenidas en cada puesto.
- Carga Laboral por posición:
Requerimiento de horas laborables calculadas a partir de la distribución de la carga laboral por puesto, entre 22 días laborables mensuales y 8 horas laborables por día.
- Horas efectivas:
Horas dedicadas al desempeño de las funciones, excluyendo los tiempos de fatiga, ocio y demás, propios de la ejecución de actividades no mecánicas.
- Tiempo efectivo destinado a cada función:
Cantidad de horas que, sin contar interrupciones ni distracciones, una persona con las competencias necesarias requiere para ejecutar las funciones de su puesto

2. Cargo Estructural Relevado:

Cargo asignado a un puesto específico a partir del análisis realizado a las funciones relevadas en el Mapeo de Puestos de la entidad, el cual tiene como objetivo asignar a cada puesto mapeado una categoría homologable a los cargos del Cuadro para Asignación de Personal – CAP – de la entidad.

- Formato de Perfiles de Puestos¹:
Documento en el cual se describe la información concerniente a la identificación del puesto, la misión del puesto, las funciones del puesto, coordinaciones principales realizadas con los respectivos órganos, requisitos del puesto, y habilidades o competencias.
- 3. Familia del Puesto²:
Es el conjunto de puestos con funciones, características y propósitos similares. Cada familia de puestos se organiza en niveles de menor a mayor complejidad de funciones y responsabilidades. Los puestos de directivos públicos, servidores civiles de carrera y servidores de actividades complementarias se organizan en familias de puestos, considerando criterios particulares según la naturaleza de cada grupo.

Normas para la Formulación del Manual de Perfiles de Puestos – MPP, aprobado mediante Resolución de Presidencia Ejecutiva 161-2013-SERVIR/PE, del 27 de setiembre 2013.

² Familias de puestos y roles y Manual de Puestos Tipo (MPT) aplicable al régimen del Servicio Civil, así como el Catálogo de Puestos Tipo, que forma parte integrante del Manual de Puestos Tipo (MPT); aprobado mediante Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 100-2015-SERVIR-PE, del 26 de marzo del 2015.

- **Ficha de identificación de niveles:**
Instrumento de clasificación el cual tiene como objetivo identificar el nivel de cada perfil de puesto de la entidad.
- **Fraccionamiento Funcional:**
Distribución y delegación de las funciones del órgano o unidad orgánica entre los puestos de la misma con el objetivo de segmentar, según criterios de especialización, complejidad o carga laboral, el quehacer funcional. El análisis de fraccionamiento funcional es parte de la redefinición de los perfiles de puesto de cada órgano u unidad orgánica, producto de dicho análisis se puede identificar las siguientes condiciones:
- **Superposición Funcional:**
Cuando a partir del análisis de fraccionamiento funcional se identifica la misma función en dos perfiles de puestos distintos, hecho que genera una duplicidad en la ejecución de una función específica. La superposición funcional puede darse en perfiles del mismo o distinto nivel de puesto, hecho que puede ocasionar un decremento en la productividad del puesto de mayor nivel, ya que no sólo estaría compartiendo una función con otro puesto, sino ejecutando una función que no corresponde al nivel del puesto.
- **Vacío Funcional:**
A partir del análisis de fraccionamiento funcional se identifica que ningún perfil está ejecutando una función asignada a los perfiles de puestos del órgano o unidad orgánica.
- **Extralimitación Funcional:**
Cuando a partir del análisis de fraccionamiento funcional se identifica que al menos un perfil de puesto se encuentra ejecutando una función que no está asignada al órgano o unidad orgánica; atribución que no corresponde ni al perfil de puestos, ni al órgano o unidad orgánica. El concepto de extralimitación funcional no se aplica de existir normativa expresa de asignación de funciones al órgano o unidad orgánica o perfil de puesto específico.

4. Mapeo de Puestos³:

El mapeo de puestos es un proceso que consiste en el recojo y sistematización de la información de los puestos que pertenecen a la entidad y un posterior análisis de la misma para identificar oportunidades de mejora en términos de puestos al interior de la entidad. Implica el recojo de los puestos de todos los regímenes y al personal bajo cualquier modalidad laboral o de contratación que realiza funciones permanentes. Contiene datos generales, jerarquía del puesto, ingresos y funciones principales del puesto.



³ Guía de Mapeo de Puestos en la Entidad, aprobado mediante Resolución de Presidencia Ejecutiva 160-2013-SERVIR-PE, y modificada mediante 106-2014-SERVIR/PE, del 05 de junio 2014.

5. Perfil de Puesto⁴:

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

6. Servidor Civil de Carrera⁵:

Es el servidor civil que realiza funciones directamente vinculadas al cumplimiento de las funciones sustantivas y de administración interna de la entidad.

7. Servidor de Actividades Complementarias⁶:

Es el servidor civil que realiza funciones indirectamente vinculadas al cumplimiento de las funciones sustantivas y de administración interna de una entidad.



⁴ Normas para la Formulación del Manual de Perfiles de Puestos – MPP, aprobado mediante Resolución de Presidencia Ejecutiva 161-2013-SERVIR/PE, del 27 de setiembre 2013.

⁵ Ley del Servicio Civil, Ley N° 30057; del 4 de julio de 2013.

⁶ Idem 5.

Acciones para el Rediseño de Puestos

El rediseño de puestos en el Ministerio de Economía y Finanzas requiere del recojo de información sobre la actual realidad de la entidad y la mejora de la misma a partir de sus puestos.

En consecuencia, se registran seis (6) Etapas, según detalle:

Etapa I: Mapeo de Puestos

Esta etapa tiene como objetivo principal identificar la situación actual de la entidad en relación a los puestos y posiciones actuales. Se basa en los lineamientos de la Autoridad Nacional del Servicio Civil - SERVIR en cuanto a la aplicación de la Segunda Etapa para el tránsito al nuevo régimen del Servicio Civil.

Respecto a esta Etapa, en el Ministerio de Economía y Finanzas, se realizaron las siguientes acciones:

Acción 1

- Recojo de las funciones existentes en la entidad ejecutadas por todos los servidores, indistintamente a su régimen laboral o modalidad de contratación, mediante entrevistas y una aplicación informática

Acción 2

- Validar la información registrada por cada servidor en relación a su puesto, por parte del Director de órgano o unidad orgánica correspondiente, o quien haga sus veces

Producto

- INFORME DE MAPEO DE PUESTOS DEL MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS.



Etapa II: Perfiles de Puestos Preliminares

Con la información obtenida en el mapeo de puestos, se generan las versiones preliminares de los Perfiles de Puestos de la entidad. Esta etapa genera una primera integración de la información de las funciones, recabada en el mapeo de puestos, y los requisitos del puesto que son necesarios para el cumplimiento de las funciones que corresponden a cada puesto.



Respecto a esta Etapa, en el Ministerio de Economía y Finanzas, se realizaron las siguientes acciones:

Acción 3

- Sistematización de la información del mapeo de puestos en el Formato de Perfiles de Puesto.

Acción 4

- Homologación de las denominaciones de puestos recogidos en el mapeo de puestos con los incluidos en el Manual de Organización y Funciones, para la inclusión de requisitos del puesto en los perfiles de puestos preliminares.

Acción 5

- Validación y visado de los perfiles de puestos preliminares por los jefes de órgano o unidades orgánicas.

Producto

- LISTADO DE PERFILES DE PUESTOS PRELIMINARES DEL MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS.



Etapa III: Carga Laboral

Teniendo en cuenta las funciones consideradas en los Perfiles de Puestos de la entidad, se realiza un análisis de la carga laboral de los puestos actuales. Con ello se determina una línea base que servirá de comparación para la estimación de dotación de personal con los puestos rediseñados.

Respecto a esta Etapa, en el Ministerio de Economía y Finanzas, se realizaron las siguientes acciones:



Acción 6	• Reunión con el Director de órgano o unidad orgánica para explicar los requerimientos del método.
Acción 7	• Consulta a servidores: Recojo de información sobre la cantidad de horas que cada servidor público emplea para la realización de todas sus funciones.
Acción 8	• Consulta al Director: Responsables de órganos o unidades orgánicas sobre el tiempo que cada servidor público emplea para el cumplimiento de sus funciones eficientemente.
Acción 9	• Cálculo de la carga laboral de cada servidor público de la entidad.
Producto	• MATRIZ DIAGNÓSTICO DE LA CARGA LABORAL DE LOS PUESTOS DEL MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS.

Etapa IV: Análisis Funcional

Teniendo en cuenta los productos señalados en las Etapas precedentes, se realiza una revisión y análisis de los perfiles de puestos preliminares para la formulación de nuevos puestos rediseñados; en esta etapa se obtiene propuestas de mejora para el inicio de la Tercera Etapa de Aplicación de Mejora Interna establecida por SERVIR para el tránsito al nuevo régimen del Servicio Civil.

Respecto a esta Etapa, en el Ministerio de Economía y Finanzas, se realizaron las siguientes acciones:



Acción 10	• Análisis comparativo con el Manual de Puestos Tipo (MPT) publicado por SERVIR
Acción 11	• Análisis comparativo con el Reglamento de Organización y Funciones de la entidad.
Acción 12	• Análisis estructural de funciones.
Producto	• MATRIZ DE DIAGNÓSTICO DEL ANÁLISIS FUNCIONAL DE LAS FUNCIONES EN EL MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS.

Etapa V: Perfiles de Puestos Rediseñados

Sobre la información del análisis funcional, se generan mejoras en cada una de las partes del perfil de puestos que contiene el formato propuesto por Servir, tales como las denominaciones, funciones y requisitos. Estos elementos rediseñados son los que generan los puestos rediseñados.

Producto de este análisis, en el Ministerio de Economía y Finanzas, se realizaron las siguientes acciones:

Acción 13	• Establecimiento de los Nombre de los Puestos Rediseñados.
Acción 14	• Rediseño de Funciones.
Acción 15	• Estandarización de requisitos de puestos rediseñados.
Producto	• PERFILES DE PUESTOS REDISEÑADOS

Etapa VI: Dotación de personal

Finalmente, con los puestos rediseñados, se obtiene información que permita identificar la cantidad de horas contempladas para la ejecución de las funciones en consideración al nivel de importancia de cada una de ellas. Esta información permite la definición del número de posiciones necesarias para el cumplimiento óptimo de las funciones rediseñadas, lo cual se constituye en información relevante para la implementación del nuevo régimen del Servicio Civil.

Respecto a esta Etapa, en el Ministerio de Economía y Finanzas, se realizaron las siguientes acciones:

Acción 16

- Identificación de niveles de las funciones rediseñadas.

Acción 17

- Cálculo de dotación de personal con puestos rediseñados.

Producto

- **NÚMERO DE POSICIONES POR PUESTO REDISEÑADO DEL MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS.**



Cada una de las etapas mencionadas es relevante para el tránsito al nuevo régimen del Servicio Civil.



Las dos primeras etapas siguen la metodología y lineamientos propuestos por SERVIR, las acciones de las Etapas III, IV, V y VI son incluidas en la presente Guía Metodológica.



Etapa III: Carga Laboral

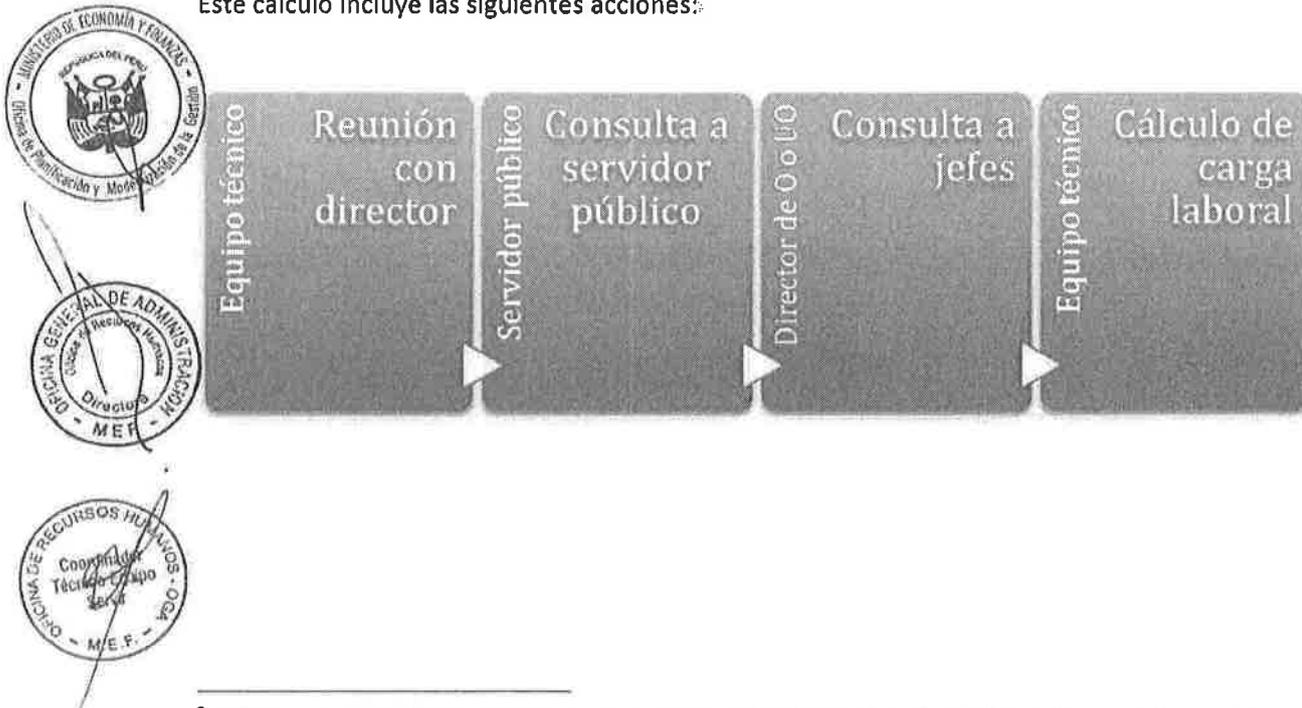
Esta etapa consiste en determinar la cantidad de horas que un servidor emplea para realizar cada una de sus funciones. Para esto, será necesario emplear el método de cálculo de carga funcional y carga laboral, ambas actividades serán descritas en el presente acápite. En tal sentido, esta sección del método se basa en la información recabada en el **Mapeo de Puestos** y sistematizada en los **Perfiles de Puestos Preliminares** de la entidad.

Respecto a la **Carga Funcional**⁷, es entendida como el proceso en el cual se cuantifica el número de horas que un servidor, ocupante de un puesto identificado dentro de una estructura orgánica vigente de la entidad, emplea para realizar cada una de las funciones que tiene asignadas. Mientras que la **Carga Laboral** corresponde al análisis e interpretación de los resultados encontrados mediante la carga funcional de los puestos.

Cabe mencionar que, al realizar las actividades de esta etapa, se contará con los siguientes beneficios:

- La información recabada en las acciones siete y ocho que son realizadas paralelamente. De esta manera, el sesgo que una de las partes pudiera ejercer en la otra es controlado.
- Evitar la inflación de horas en ciertas actividades.
- De corresponder, analizar la dotación actual de personal mediante la revisión de las cargas funcionales y laborales de cada puesto.

Este cálculo incluye las siguientes acciones:



⁷ Debido a que el método se base en un muestro poblacional, el cual aplicó al universo de los servidores de la entidad, se consideran tanto el promedio tomado por los actuales ocupantes del puesto, así como la percepción del Jefe inmediato.

Acción 6: Reunión con el Director General

El cálculo de la carga funcional se inicia con la reunión de coordinación previa entre el Facilitador del equipo técnico de Recursos Humanos y el Director General de cada órgano.

Este encuentro tiene por objeto precisar el propósito del proceso de cálculo de la carga funcional, así como el método a utilizar. En ese sentido, en dicha reunión deben precisarse los siguientes puntos:

- Cada servidor determinará o señalará el tiempo o número de horas efectivas dedicadas a la ejecución de cada una de las actividades o funciones del puesto que le es asignado en la entidad.
- El Director del órgano interviniente determinará el número de horas efectivas que, a su criterio, dedica cada uno de los servidores a su cargo para el desempeño de sus actividades o funciones⁸.

Acción 7: Consulta a servidores

En esta acción se recaba información respecto del tiempo efectivo⁹ destinado a cada función ejercida por cada ocupante del puesto (información que es proporcionada por el ocupante del puesto).

Para el llenado del tiempo efectivo dedicado por el servidor para ejercer las funciones que tiene asignadas, se utilizan las Fichas de Perfil de Puesto propuesta por SERVIR, en sus versiones electrónicas o físicas, en las cuales aparecen las funciones respectivas. Al lado de cada función se insertan dos columnas: la primera para que el servidor indique el número de horas efectivas que ocupa en el ejercicio de la función y la segunda para que señale la frecuencia con la que dedica el número de horas consignadas.

Por ello, a cada servidor se le solicita responda el tiempo efectivo, expresado en horas, que emplea en realizar sus funciones¹⁰. A modo de ejemplo:



	Función	Horas	Frecuencia
1.	Formular los Estados Financieros de la Unidad Ejecutora 001 - Administración General del Ministerio de Economía y Finanzas – MEF.	15	Mes
2.	Dirigir el proceso de consolidación y revisión de los Estados Financieros de las Unidades Ejecutoras que conforman el Pliego para su presentación ante la Dirección General de Contabilidad Pública.	7	Semana



⁸ Es preciso señalar que el cálculo debe contemplar únicamente las horas efectivas dedicadas al desempeño de las funciones, excluyendo los tiempos de fatiga, ocio y demás, propios de la ejecución de actividades no mecánicas.

⁹ El tiempo efectivo destinado a cada función por parte del ocupante del puesto se refiere a aquella cantidad de horas que, sin contar interrupciones ni distracciones, una persona con las competencias necesarias requiere para ejecutar las funciones de su puesto.

¹⁰ Anexo 1.

Estos datos son llenados por el servidor directamente en la aplicación¹¹ o, alternativamente, en la respectiva Ficha del Mapeo de Puestos impresa. De ser empleado el método de la Ficha impresa, se requiere contar, adicionalmente, con un equipo de digitadores que complete el trabajo de registro. Asimismo, se estima que esta forma –el empleo de la ficha impresa– tomará más tiempo, ya que el servidor querrá calcular por algún medio las horas equivalentes que mensualmente labora, según los datos que consigne en la Ficha, a fin de compararlo con la jornada laboral.

Al momento del registro, el sistema presenta una columna adicional en la cual se muestran las horas mensuales equivalentes.

	Función	Horas	Frecuencia	Horas al mes
1	Formular los Estados Financieros de la Unidad Ejecutora 001 - Administración General del Ministerio de Economía y Finanzas – MEF.	15	Mes	15
2	Dirigir el proceso de consolidación y revisión de los Estados Financieros de las Unidades Ejecutoras que conforman el Pliego para su presentación ante la Dirección General de Contabilidad Pública.	7	Semana	28

En esta actividad de registro de las horas destinadas a cada una de las funciones de los servidores, el Director no debe de participar directamente ni indirectamente para no influir en los servidores para el llenado de sus horas.

Acción 8: Consulta al Director

Una vez que los servidores de una unidad orgánica han culminado el registro de los tiempos efectivos requeridos para el ejercicio de sus funciones, el Jefe (Director de órgano o de unidad orgánica) utiliza el listado de servidores por unidad orgánica, en su versión electrónica o física. Al lado del nombre de cada servidor aparece una columna, en la cual deberá indicar el número de horas al día que, a su criterio o juicio, el servidor ocupa eficientemente en el ejercicio de sus funciones. En caso, el Director de Unidad Orgánica, no tenga claridad sobre las horas efectivamente utilizadas por algún servidor específico que no le reporta funcionalmente de manera directa, podrá consultar al coordinador o jefe de equipo, ello con la finalidad de precisar la estimación de las horas.

A modo de ejemplo¹²:

Servidor	Horas al día
Servidor 1	8.00
Servidor 2	7.00



¹¹ La referida aplicación es un software elaborado por la Oficina General de Tecnologías de la Información en coordinación con los requerimientos solicitados por la Oficina General de Administración, el señalado aplicativo permite relevar la información referida a las tres primeras etapas de la presente Guía: Mapeo de Puestos, Perfiles de Puestos Preliminares y Carga Laboral.

¹² Anexo 2.

Al respecto, es importante precisar que:

- El tiempo u horas de trabajo no necesariamente corresponden al tiempo de permanencia del servidor en la oficina, toda vez que no se debe considerar el tiempo mal utilizado, así como tampoco se debe considerar el trabajo realizado en actividades que no se encuentran vinculadas con la ejecución de las funciones propias del puesto.
- En el caso que un puesto se encuentre vacante o previsto al momento de realizar el cálculo de la carga funcional, el Jefe de órgano o unidad orgánica determinará el número de servidores requeridos en dicha posición para el óptimo funcionamiento del órgano o unidad orgánica.

Asimismo, si algún servidor no pudiera participar de la presente actividad, se considerará sólo la evaluación del jefe para fines de determinar la carga funcional del servidor público. Previo a ello, el facilitador del equipo técnico de la Oficina de Recursos Humanos, debe comparar las funciones del puesto vacante con las de puestos similares de la unidad orgánica, ello con el objetivo de definir si las funciones asignadas son similares o no a las funciones desempeñadas por otros puestos. En caso de corroborar la similitud, se puede homologar las horas indicadas para el desempeño de la función.

En el caso de contar con funciones nuevas, será importante considerar que el criterio del jefe es lo más cercano al real. Sin embargo, una vez que el puesto sea ocupado, será importante realizar este análisis para evaluar la eficiencia del nuevo trabajador y la carga de trabajo que esta función significa. Por lo tanto, en este último caso, el cálculo no es definitivo hasta haber corroborado la información.

Acción 9: Cálculo de carga laboral

A partir de los datos obtenidos a través del llenado de información de los servidores y el Jefe, los facilitadores del equipo técnico de la Oficina de Recursos Humanos deberán verificar en la aplicación antes mencionadas o, alternativamente, en el respectivo listado impreso de servidores por unidad orgánica, la información relevada. De ser empleado el método del listado impreso, los facilitadores deberán completar el trabajo de registro de información en la aplicación.

Al momento del registro la aplicación calcula, en una columna adicional, las horas mensuales equivalentes, el cual calcula el número de horas dedicadas por cada servidor al desarrollo de sus funciones al mes.

Puesto	Servidor	Horas al día	Horas al mes
Profesional II	Servidor 1	8.00	176.00
	Servidor 2	7.00	154.00
	Servidor 3	5.00	110.00
	Servidor 4	9.00	198.00
	Total dedicación al mes según el Jefe	29.00	638.00

Una vez concluidas las acciones 7 y 8, incluido el recalcule de las "Horas al día" a "Horas al mes" señaladas por el Jefe; es factible calcular la carga laboral por servidor, puesto y función. A partir de estos cálculos se realiza un diagnóstico de la carga de trabajo actual de la entidad.



- **Carga laboral por servidor**

Una vez registrados en la aplicación los datos de las horas de trabajo requeridas al mes según el ocupante del puesto y su Jefe, el sistema las pondera y realiza en automático el cálculo de carga laboral por servidor. La ecuación de cálculo es la siguiente:

$$(40\% * \Sigma TFS) + (60\% * T_eS) = CLS$$

Donde:

ΣTFS : Sumatoria del tiempo (considerado en horas) que le toma a un servidor público ejecutar todas las funciones que tiene asignadas. Este cálculo se obtiene en la Acción 7 (Consulta a servidores).

T_eS : Tiempo de trabajo eficiente que, según el jefe del órgano o unidad orgánica, un servidor tendría al mes. Este dato se obtiene en la Acción 8.

40% y 60%¹³: pesos otorgados a cada una de las opiniones recogidas en el cálculo.

CLS: Carga laboral por Servidor.

El cálculo obtenido de Carga laboral por Servidor plasma el tiempo ponderado al mes que cada servidor dedica al ejercicio eficiente de cada una y del total de las funciones que tiene asignadas actualmente. La ponderación se plasma en los porcentajes asignados a cada opinión, estos representan un porcentaje otorgado a cada uno de los elementos de la ecuación.

- **Carga laboral por puesto**

A partir del cálculo de la Carga laboral por Servidor se procede a calcular la Carga laboral por puesto, el cual se obtiene sumando los tiempos dedicados al ejercicio de las funciones de cada servidor que ocupa un mismo puesto.

$$\Sigma CLS = CLP$$

Donde:

ΣCLS : Sumatoria de las cargas laborales de los servidores que ocupan un puesto. Cada elemento es obtenido por el cálculo de Carga Laboral por Servidor.

CLP: Carga laboral por puesto.

Se opta por la sumatoria de las cargas laborales de los servidores públicos para poder incluir las distintas distribuciones funcionales de cada una de las posiciones de un puesto, ello debido a que dos posiciones de un mismo puesto pueden tener distribuciones funcionales distintas al ejecutar cada una de las funciones del puesto.

La distribución de las cargas porcentuales se sustenta en la necesidad de establecer un índice de corrección para las ponderaciones realizadas por los servidores públicos. Otorgando una mayor carga en la ponderación a evaluación realizada por el Jefe de Órgano o Unidad Orgánica.



- **Carga laboral por función**

El cálculo de la Carga laboral por cada una de las funciones contempladas en un puesto permite las comparaciones de servidores que ocupan un mismo puesto. Asimismo, permite identificar el tiempo recalculado de cada función a partir de la ponderación realizada con el tiempo total asignado por el Jefe del órgano o unidad orgánica. La carga laboral por función se consigue de la siguiente manera:

$$CLF_i = \left(TF_i * \left(\frac{(0.6 * T_e S) + (0.4 * \Sigma TFS)}{\Sigma TFS} \right) \right)$$

Donde:

CLF_i: Carga Laboral de la Función i

TF_i: Horas al mes que a un servidor le toma desempeñar la función i, esta información es recogida en la acción 7 (Consulta al Servidor).

T_eS: Tiempo de trabajo efectivo que, según su jefe, realiza el servidor que desempeña la función i. Este dato es obtenido por la acción 8 (Consulta al Director).

ΣTFS: Sumatoria del tiempo (considerado en horas) que le toma a un servidor ejecutar todas las funciones que tiene asignadas. Este cálculo se obtiene en la Acción 7 (Consulta al Servidor).

La fórmula diseñada para determinar la Carga Laboral por Función considera el tiempo que, a opinión del servidor, toma desempeñar esa función en el marco de la carga laboral del servidor público. De esta manera, las horas para el desempeño de la función se encuentran enmarcadas en la opinión del servidor y su propio jefe.

Luego, se realizó un primer diagnóstico sobre la dotación de personal en la unidad orgánica en su estructura actual, es decir previa al rediseño de puestos. Con la información de las cargas laborales por los puestos de cada unidad orgánica, es posible generar un Indicador diagnóstico de esta, el cual permite cuantificar la carga laboral por cada uno de los puestos. El indicador diagnóstico es calculado de la siguiente manera:

$$IDCLPA = \frac{CLP}{\text{Posiciones} * 22 * 8}$$

Donde:

IDCLPA: Indicador diagnóstico de carga laboral por puesto actual.

CLP: Carga laboral por puesto.

Posiciones: Número de ocupantes que el puesto tiene actualmente

22: representa los 22 días hábiles al mes¹⁴.

8: representa las 8 horas de trabajo al día¹⁵.



¹⁴ A partir de las consideraciones señaladas por SERVIR en las "Normas para la aplicación del Dimensionamiento de las Entidades Públicas", aprobada por Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 200-2015-SERVIR/PE, del 09 de julio de 2015.

¹⁵ ídem 11.

Para la interpretación de este indicador se ha diseñado criterios de interpretación. Cabe mencionar que la interpretación del indicador se presenta como porcentajes, debido a los multiplicadores considerados en la acción 7 (Consulta a servidores).

Indicador diagnóstico < 90%	90% <= Indicador diagnóstico <= 110%	110% < Indicador diagnóstico <= 150%	150% < Indicador diagnóstico
Se requiere revisar la productividad y la carga de trabajo del personal	No se requieren cambios en la dotación del personal	Se requiere revisar la carga de trabajo del personal	Se requiere de más personal

Los puntos de corte¹⁶ y su interpretación son generados considerando que 100% representa el nivel más óptimo y adecuado de la carga laboral. Mientras que los niveles por debajo del 90% y cercanos a 150% se consideran una carga laboral baja o alta, según corresponda, pero que aún pueden ser revisados por el jefe de la unidad. Por encima de 150%, en donde se considera que la carga laboral excede en media jornada laboral el tiempo requerido para su ejecución, se considera un indicador sobre el requerimiento de contar con un servidor más para la cobertura de ese excedente. Más adelante, la información de este indicador servirá como referente al momento de calcular la dotación de personal con los puestos rediseñados.



¹⁶ Los puntos de corte del indicador diagnóstico se definen a partir los porcentajes de cumplimiento ejecutados (< 90%; 90% <= Indicador diagnóstico <= 110%; 110% < Indicador diagnóstico <= 150%; y 150% <). Entre cada uno de los porcentajes del indicador hay una diferencia progresiva de 20% y 40% de carga de trabajo.

Etapa IV: Análisis Funcional

En función a la necesidad de optimizar los perfiles de puestos de la entidad para generar las propuestas de mejora, es necesario la optimización de los perfiles. En ese contexto, se requiere analizar las funciones recabadas en fases previas. De esta manera, esta etapa permite identificar circunstancias en las que el distribución de las funciones no es óptimo, así como determinar la composición de las funciones como insumo para la generación de funciones estándar. Ello se logra por medio de las siguientes acciones, las mismas que deben ser realizadas por los directores de las unidades, con asesoramiento de los facilitadores del equipo técnico.

Acción 10: Análisis comparativo de las funciones del puesto y las funciones del Manual de Puestos Tipo elaborado por SERVIR

Para esta acción, es necesario comparar la sección de las funciones de perfiles de puesto y las funciones que cuentan los perfiles de puestos tipo incluidos en el Manual de Perfiles Tipo publicado por SERVIR y formalizada mediante la Resolución de Presidencia Ejecutiva No 001-2015-SERVIR/GPGSC. Esta revisión tendrá como objetivo la identificación de patrones en común (tales como funciones, denominación y requisitos del puesto).

Respecto a la identificación de funciones, esta debe ser realizada por el equipo técnico de la Oficina de Recursos Humanos siguiendo las siguientes pautas:

- **Identificación de la Familia del puesto**

Esto se realiza comparando el tipo de órgano¹⁷ al que pertenece el puesto –información incluida en la matriz de mapeo de puestos- y las Familias de puestos en el MPT.

- **Identificación del Nivel del puesto**

Luego, es necesario determinar el nivel del puesto. Esto es importante pues, más adelante, generará un impacto en los niveles de complejidad y responsabilidad que las funciones del puesto pueden llegar a alcanzar.

Es importante mencionar que los niveles provienen de la Directiva N° 001-2015 SERVIR/GPGSC "Familias de puestos y roles y Manual de Puestos Tipo (MPT) aplicables al régimen del Servicio Civil", así como el "Catálogo de Puestos Tipo", aprobada por Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 100-2015-SERVIR-PE. En estos documentos, SERVIR considera que existen cuatro niveles para los **Servidores Públicos de Carrera**:



¹⁷ Clasificada como órgano de línea, apoyo, o asesoramiento.

NIVELES	TIPOS DE FUNCIONES
CA1- Asistente	<p>Primer nivel de la carrera. Su finalidad es brindar apoyo necesario a los puestos de niveles mayores en el desempeño de las funciones principales del rol. Los puestos asociados a este nivel realizan las siguientes funciones, en el ámbito del rol al que pertenecen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recoger, registrar y sistematizar información que sirva como insumo para las funciones principales del rol. • Elaborar versiones preliminares de documentos asociados al quehacer del rol. • Acompañar y hacer seguimiento en labores operativas. • Ejecutar labores básicas específicas propias del rol.
CA2 - Analista	<p>Segundo nivel de la carrera. Su finalidad es realizar las funciones principales del rol, de manera articulada con el equipo de trabajo que integra. Los puestos asociados a este nivel realizan las siguientes funciones, en el ámbito del rol al que pertenecen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Procesar y analizar información y, de requerirse, recoger y sistematizar la misma. • Elaborar documentos e instrumentos asociados al quehacer del rol. • Ejecutar las funciones principales propias del rol de acuerdo a la normativa vigente.
CA3- Coordinador/ Especialista	<p>Tercer nivel de la carrera. Su finalidad es realizar las funciones "complejas" del rol, y coordinar, de ser el caso, a grupos internos de trabajo. Los puestos asociados a este nivel realizan las siguientes funciones, en el ámbito del rol al que pertenecen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atender casos complejos y, de requerirse, validar los productos de los analistas. • Coordinar, orientar y supervisar las actividades de grupos internos de trabajo. • Identificar oportunidades de mejora en los procesos en que participa.
CA4- Ejecutivo/ Experto	<p>Cuarto y último nivel de la carrera. Los puestos asociados a este nivel pueden asumir dos ámbitos diferentes de acción:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ejecutivo: Su finalidad es conducir a un equipo de trabajo para cumplir las metas operativas bajo su responsabilidad. Los puestos asociados a este nivel realizan las siguientes funciones, en el ámbito del rol al que pertenecen: <ul style="list-style-type: none"> - Proponer los lineamientos de los procesos a llevar a cabo en el ámbito de su competencia, incorporando acciones de mejora. - Conducir al equipo de trabajo a su cargo para la ejecución de las actividades de mayor responsabilidad del rol. - Participar, también de la ejecución de las actividades de mayor responsabilidad del rol. - Elaborar y proponer informes técnicos en materia de su competencia. • Experto: Su finalidad es desarrollar las funciones que demandan "mayor especialización" del rol. Los puestos asociados a este nivel realizan las siguientes funciones, en el ámbito del rol al que pertenecen: <ul style="list-style-type: none"> - Realizar las funciones que demandan mayor especialización. - Desde su calidad de referente en el ámbito en que se desempeña, emitir opinión técnica relevante. - De requerirse, conducir a equipos de trabajo a su cargo en el marco de la labor que desempeña.



Elaborado por la Oficina de Recursos Humanos de la Oficina General de Administración.

Para el caso de los **Servidores de Actividades Complementarias** se ha definido un conjunto de puestos que brindan apoyo a través de funciones vinculadas a los roles de Asistencia administrativa y secretarial, que incorpora a las personas que ejecutan las labores secretariales, brindan asistencia administrativa y realizan el registro de datos; conserjería, mensajería y notificación, que abarca a los conserjes, mensajeros y notificadores; personal de administración interna e implementación de proyectos internos; y asesores, y demás personal que brinda asesoría en los distintos órganos de la institución.

Sobre esto, es importante indicar que a fin de mantener la aplicabilidad de esta disposición a la realidad del MEF, se ha generado un análisis de homologación entre los puestos incluidos en el Manual de Puestos Tipo (MPT) elaborado por SERVIR y el Cuadro para Asignación de Personal (CAP) vigente de la entidad.

En tal sentido, se obtuvo el Cuadro que a continuación se presenta:

Niveles	Denominaciones señaladas en el MPT	Homologación con el cargo CAP de cada puesto
1	Digitador	Técnico I y II
1	Mensajero	Oficinista I
1	Conserje	Oficinista II
2	Secretaria	Secretaria I, II, III
3	Apoyo administrativo	Técnico III y IV
3	Secretaria de Alta Dirección	Secretaria IV y V
4	Asesor I	Asesor I
4	Asesor II	Asesor II
5	Asesor III de Alta Dirección	Asesor III de Alta Dirección

Elaborado por la Oficina de Recursos Humanos de la Oficina General de Administración.

Así, una vez que se establece el nivel del puesto en análisis, esta información debe ser ajustada en la Ficha de Identificación de Niveles de Funciones. Esto es importante ya que permitirá el cálculo de dotación en la VI etapa de esta guía.

- **Comparación con las funciones:**

Una vez que los niveles de los puestos se establecen, el equipo técnico compara las funciones de los perfiles de puestos y los del Manual de Puestos Tipo de SERVIR. Esta comparación se realiza empleando la estructura de funciones recomendada por SERVIR (es decir: Verbo – Objeto – Resultado) y siguiendo los criterios de comparación que se presentan a continuación:

- Los verbos de ambas funciones son los mismos o, por lo menos, el verbo de la función es un proceso que se puede considerar que está siendo incluido por el verbo de la función MPT.
- Los objetos de ambas funciones son los mismos o, por lo menos, el objeto de la función es un insumo que se puede considerar parte del objeto de la función MPT.

Después de la comparación y una vez que se han encontrado, como mínimo, el 50% de funciones similares, estos perfiles se consideran homologables. Para la realización de la señalada comparación se tiene cuenta como insumo las funciones definidas en el MPT, las cuales se contrastan con las funciones de los perfiles de puestos definidos preliminarmente por cada órgano.

Acción 11: Análisis comparativo de las funciones del puesto y las funciones ROF

En esta acción se hace una verificación entre las funciones por puesto y las funciones del ROF asignadas a una unidad orgánica. Ello consiste en encontrar similitud entre una función desempeñada por un puesto y las funciones ROF de la unidad orgánica. Esta similitud ocurre cuando se cumplen los dos criterios siguientes:

- Los verbos de ambas funciones son los mismos o, por lo menos, el verbo de la función es un proceso que se puede considerar que está siendo incluido por el verbo de la función ROF.
- Los objetos¹⁸ de ambas funciones son los mismos o, por lo menos, el objeto de la función es un insumo que se puede considerar parte del objeto de la función ROF.

Cabe mencionar que es posible encontrar las siguientes situaciones:

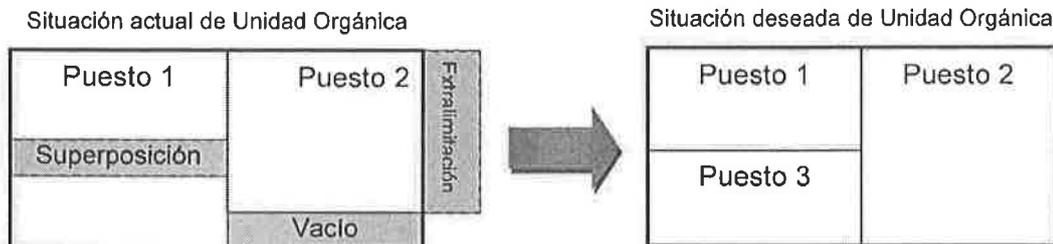
- Dos o más funciones de un puesto pueden ser homologables con una o más funciones ROF. En este caso se considera que las funciones pueden aportar para el cumplimiento de una función.
- Las funciones de dos o más puestos son homologables a una función ROF. En este caso tendrá que identificarse la semejanza entre las funciones de los puestos. En caso de determinarse que las funciones de los puestos son iguales, se considera que ocurre una "Superposición Funcional", condición que afecta negativamente la productividad y generar ineficiencia.
- Alguna de las funciones del ROF no pueden ser homologadas con alguna función de algún puesto de la unidad orgánica. De ocurrir esto, se determina que pueden ocurrir:
 - "Vacío Funcional". Si existen funciones del ROF que no están siendo cubiertas por ninguno de los puestos, esto implica que los puestos, en conjunto, no logran desempeñar el íntegro de las funciones asignadas a dicha unidad.



¹⁸ La condición de "objeto" se define como, dentro de la estructura gramatical de la función, la persona o cosa hacia la cual va dirigida la acción de la función.

- "Extralimitación Funcional". Si existen funciones del puesto que no corresponden a las asignadas por el ROF, es posible que esto signifique que están cubriendo funciones de otra unidad orgánica. En caso de determinarse que la situación descrita se presenta, es importante notar que estos puestos estarían actuando fuera de su mandato legal, según el ROF.

Gráficamente, las situaciones descritas se pueden representar como sigue:



Estas situaciones serán abordadas y resueltas en el último paso, el rediseño del puesto.

Acción 12: Análisis estructural de las funciones

Para asegurar la correcta estructura de las funciones, es importante realizar una revisión y análisis de las funciones de los puestos. Mediante este paso, se espera preparar la información para acciones correspondientes al rediseño y revisar, por última vez, la correcta redacción de las funciones. Para su uso, se propone analizar las funciones de los puestos de una unidad orgánica siguiendo la siguiente estructura:



Elaborado por la Oficina de Recursos Humanos de la Oficina General de Administración en base a la normativa emitida por SERVIR.

En tal sentido, será necesario asignar cada elemento de la función en la estructura sugerida. Para hacer el análisis es importante considerar lo siguiente:

- Es posible encontrar funciones redactadas de manera que no son compatibles a la estructura presentada. Esto puede ocurrir porque la propuesta de SERVIR contempla una estructura más simple a la usada en esta oportunidad.

- Se ha considerado posible que una función sea multi-verbo, siempre y cuando sea pertinente para el puesto y validado por el jefe.
- Se ha considerado posible que una función sea multi-objeto, siempre y cuando sea pertinente para el puesto y validado por el jefe.
- El orden de la redacción de la función no debe ser Impedimento para asignar partes de una función en cada elemento en análisis.



Etapa V: Perfiles de Puestos Rediseñados

Una vez que se han analizado las funciones de los puestos en la etapa anterior, es necesario hacer las modificaciones pertinentes para su rediseño y el de las demás partes de los perfiles de puestos. En tal sentido, se han contemplado tres acciones que permitan tal rediseño.

Acción 13: Establecimiento de los nombres de los puestos rediseñados

En esta acción se considera relevante la generación de criterios que permitan estandarizar los nombres y denominaciones de los puestos que los diversos documentos de gestión contienen, requeridos en el proceso de tránsito a la Ley del Servicio Civil. En tal sentido, se hace necesario la generación de una metodología estandarizada para dicho proceso, así como un formato que acompañe el mismo. Para ello se recomienda seguir las siguientes pautas:

- **Identificación de servidores de cada puesto**

Para facilitar esta acción, se recomienda incluir los nombres de los servidores que ocupan los puestos en análisis. Así, con la información de la Matriz de Mapeo de Puestos, debe considerarse los nombres y apellidos de los servidores participantes.

- **Cargo estructural relevado¹⁹**

Una vez que se ingresa la información de los servidores, es necesario ingresar la información del Cargo Estructural Relevado en el Mapeo de Puestos. Cabe recalcar que esta información puede incorporar datos del legajo de cada trabajador, el Manual de Organización y Funciones de la entidad, así como las entrevistas de recojo de información realizadas en la primera acción de la etapa de Mapeo de Puestos.

- **Cargo Estructural Homologado**

Luego, el paso siguiente consiste en identificar el Cargo Estructural del puesto. Esta información se realiza empleando el Manual Clasificador de Cargos vigente en la entidad en la etapa de Mapeo de Puestos (previo al diseño de perfiles de puestos) y es validado por los jefes del órgano y unidades orgánicas.

- **Homologación con la Denominación del Puesto del Manual de Perfiles Tipo**

Al igual que en pasos anteriores, es necesario encontrar el nombre de Perfil Tipo con el cual se puede homologar los nombres de puestos contemplados en el análisis. Para esto será necesario identificar el nombre del perfil tipo que se consideró equivalente en la acción 10 de la etapa IV (Cruce con el MPT).

- **Nombre rediseñado del puesto**

Sobre la base de la homologación de la denominación del puesto, efectuada previamente según el MPT, y las principales funciones del puesto en rediseño, se requiere modificar el nombre del puesto. Este nuevo nombre contiene, en una primera parte, la información del puesto tipo con el cual se ha homologado y, en una segunda parte, el ámbito de acción del



¹⁹ En caso se considere pertinente, los dos primeros pautas pueden realizarse al mismo tiempo.

puesto. Por ejemplo, se ha generado el nombre del puesto “Especialista de la Dirección de Proyecciones y Escenarios Macroeconómicos” el cual incorpora el nombre del puesto MPT, “CA3040403 – Especialista de Gobierno – Formulación”, y el contexto en el cual se realiza las funciones “la Dirección de Proyecciones y Escenarios Macroeconómicos”.

- **Validación y ajuste del nombre del puesto**

Finalmente, es necesario que todos los nombres y denominaciones del puesto mencionados, los cuales han sido identificados por el equipo técnico, sean validados y visados por el jefe del órgano o unidad orgánica. En tal sentido, se requiere ingresar en una hoja de cálculo en Excel lo siguiente: el Nombre del Ocupante, Cargo Estructural Revelado, Cargo Estructural Homologado, Nombre del perfil MPT homologado y el Nombre rediseñado del puesto para la revisión y visado del jefe en mención.

Acción 14: Rediseño de Funciones

Además de las denominaciones, es necesario que las funciones de puestos que contengan un formato homologado y que permitan a los puestos aportar a la eficacia de la unidad orgánica, al cumplimiento de objetivos organizacionales y la identificación de mejoras del proceso de tránsito al régimen del Servicio Civil.

Para la identificación de funciones equivalentes se deberán revisar si las funciones, en su estructura actual (Verbo – Objeto – Resultado como mínimo), son similares. Se consideran funciones similares cuando las funciones tienen un verbo y objeto similar. Esta similitud debe ser revisada, principalmente, cuando en una unidad orgánica hay más de un puesto con una misma denominación. Así, el análisis podría iniciarse con estos puestos, ya que se espera que estos tengan una alta similitud funcional. Para el rediseño de las funciones, es necesario identificar la viabilidad de generación de funciones equivalentes dentro de una misma unidad orgánica. El objetivo de ello es estandarizar la redacción de las mismas.

Una vez que las funciones han sido agrupadas, es importante redactar la función rediseñada. Se sugiere que la redacción que se tome como referencia sea la función más compleja, es decir, la función que contenga más cantidad de verbos y objetos. En caso que no sea posible hacer la agrupación, las funciones también podrán ser rediseñadas.

Para uniformizar la redacción de las funciones, las funciones estándares deben contener los siguientes componentes:



Es importante mencionar que el orden de los elementos puede variar con relación al propuesto, siempre y cuando se mantenga coherencia y una adecuada redacción de la función. Además, el verbo, el producto, el atributo y el resultado son elementos imprescindibles para la correcta redacción de la función rediseñada; mientras que la frecuencia y el afectado son incluidos si es pertinente y/o se cuenta con dicha información.



Una vez que las funciones rediseñadas han sido generadas, es necesario revisar si más de un puesto (sin la misma denominación) cuenta con una misma función rediseñada. En tal sentido, es necesario tomar en cuenta el diagnóstico del análisis funcional expuesta en la Etapa IV: Análisis Funcional; exactamente, los resultados sobre el análisis para identificar "vacío funcional", "extralimitación funcional" y "superposición funcional".

Acción 15: Estandarización de Requisitos de puestos rediseñados

Considerando la información de las denominaciones señaladas en el MPT elaborado por SERVIR. En este proceso de análisis, es necesario establecer puntajes promedios, mínimos y máximos de requisitos de los puestos de cada unidad orgánica.

Para poder realizar este diagnóstico, es importante clasificar los puestos en sus Denominaciones, lo cual permita la similitud con otros puestos de la unidad. Una vez que se cuenta con esta información, el equipo de trabajo debe evaluar la pertinencia los requisitos para cada puesto. Luego, esta información debe ser comunicada a los jefes de cada unidad orgánica y órgano en análisis para su validación; información que deberá ser articulada en la Ficha de Perfil de Puesto.

Para ello, en esta etapa se les entrega las Fichas con los puestos rediseñados de la oficina a su cargo conteniendo las funciones rediseñadas y, en caso corresponda, la relación de las funciones comprendidas en cada función rediseñada.



Etapa VI: Dotación de personal

Una vez que se cuenta con puestos rediseñados, es importante determinar la cantidad de personal que se requiere para ocupar los nuevos puestos y que estos faciliten el proceso rediseño organizacional. Este análisis se denomina Cálculo de Dotación de Personal. Antes de ello, se ha considerado pertinente establecer el cálculo del impacto y complejidad de cada una de las funciones rediseñadas. Así, antes de determinar la cantidad de posiciones, se considera necesaria identificar los niveles de funciones rediseñadas.

Acción 16: Identificación de niveles de funciones rediseñadas

El establecimiento de este cálculo o peso de la función otorga los siguientes beneficios:

- Permite la identificación de funciones esenciales de los puestos a rediseñar, lo cual es un insumo principal para obtener la misión del puesto rediseñado.
- Otorga un referente de tiempo ideal para el cumplimiento de las funciones según la opinión del jefe del órgano o unidad orgánica, siendo este cálculo la base para el cálculo de dotación de personal.
- Al haber sido diseñada considerando los niveles de Servidores Civiles de Carrera y de Actividades Complementarias (los cuales son incluidos y explicados en el Manual de Puestos Tipo de SERVIR), brinda información para el establecimiento niveles ascendentes en la carrera pública. En tal sentido, con una medición objetiva de las nuevas facultades y responsabilidades del puesto, se pueden generar nuevos lineamientos de evaluación para la promoción de la carrera pública dentro de la entidad.

Para la realización de esta acción, será necesario contar con las funciones rediseñadas (obtenidas en la acción 14: Rediseño de Funciones) y los nombres del puesto rediseñado (los cuales provienen de la acción 13: Establecimiento de los nombres de los puestos rediseñados). En tal sentido, se recomienda seguir lo siguiente:

- **Ingreso de información a la ficha de Identificación de Niveles de Funciones**

Es necesario que el facilitador del equipo técnico prepare la Ficha de Identificación de Niveles de Funciones (Anexo 3) con la información mencionada previamente.

- **Identificación de niveles del puesto según el MPT**

En consideración a los resultados del análisis comparativo con el MPT (acción 10: Análisis comparativo de las funciones del puesto y las funciones del MPT), deben consignarse los niveles identificados para el puesto.

- **Evaluación de las funciones**

Con la ficha de identificación de niveles de funciones diseñada para el puesto en análisis, el Equipo técnico de la Oficina de Recursos Humanos convoca a una reunión con el jefe de la



unidad orgánica u órgano para la evaluación de las funciones rediseñadas en base a cinco factores de evaluación²⁰.

La evaluación se realiza en referencia a los siguientes cinco factores^{21,22}:

- Consecuencia del error
Hace referencia a la gravedad que puede implicar la no ejecución de la función o la errada ejecución de la misma en relación a la unidad orgánica a la que el puesto pertenece.

Para los servidores de carrera, esta gravedad es expresada en los siguientes cinco grados para los servidores de carrera:

GRADOS	CONSECUENCIA DE ERROR O NO APLICACIÓN (CE)
1	Consecuencias mínimas: Las tareas están sujetas a comprobaciones o son revisadas en controles posteriores por los responsables del área de trabajo. Los errores tienen poco o ningún efecto sobre las labores operativas del sector. <i>Se pueden identificar fácilmente y su corrección es fácil e implica pocas pérdidas.</i> Toma decisiones sobre aspectos específicamente determinados por normas o procedimientos.
2	Consecuencias menores: Las tareas están sujetas a comprobaciones o son revisadas en controles posteriores por los responsables del área de trabajo. <i>Los errores pueden estar compartidos junto con el equipo de trabajo al que pertenecen y pueden causar pérdidas de tiempo o dificultades en las comprobaciones.</i> Toma decisiones sobre aspectos no específicamente determinados por normas o procedimientos.
3	Consecuencias considerables: Las tareas pueden estar sujetas a comprobaciones o son revisadas en controles posteriores por los responsables del área de trabajo, <i>de no identificarse los errores, pueden afectar a grupos internos de trabajo, produciendo pérdidas de tiempo y esfuerzo. Errores que implican pérdida de tiempo en la solución de tareas específicas.</i> Selecciona y determina procedimientos que afectan directamente a los procesos en los que participa.
4	Consecuencias graves: Las tareas pueden estar sujetas a comprobaciones o son revisadas en controles posteriores por los responsables del área de trabajo, <i>son errores difíciles de identificar que pueden afectar resultados, procesos, equipo de trabajo o áreas funcionales de la organización.</i> Tiene responsabilidad sobre los resultados y procesos bajo su cargo.
5	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos. Los errores de opinión técnica pueden dar lugar a toma de decisiones erradas, pérdidas graves de Información. <i>Sus consecuencias determinan pérdidas de prestigio, penalidades importantes, o pérdidas financieras que afecten directamente a la continuidad de sus actividades.</i> Tiene la máxima responsabilidad sobre la especialización de su rol.



²⁰ Es importante recalcar que, en un escenario óptimo, el jefe puede solicitar la presencia de coordinadores u encargados de monitorear determinadas funciones en su unidad orgánica. En esta reunión, el jefe debe evaluar cada una de las funciones rediseñadas en consideración a una ejecución ideal de las mismas, las cuales permitan el cumplimiento de los objetivos institucionales.

²¹ Anexo 03.

²² Los factores de Consecuencia del Error y Complejidad son los mismos a los empleados en la Guía Metodológica para Elaborar Perfiles de Puestos en las Entidades Públicas, incluida en la Directiva N° 001-SERVIR/GDSRH "Normas para la formulación del manual de perfiles de puestos - MPP". Anexo 03

Elaborado por la Oficina de Recursos Humanos de la Oficina General de Administración, tomando como base la propuesta de SERVIR.

En cuanto a los servidores de actividades complementarias, se considera los siguientes 5 grados o niveles:

GRADOS	CONSECUENCIA DE ERROR O NO APLICACIÓN (CE)
1	Consecuencias mínimas: Los errores casi no tienen efectos sobre las labores operativas del sector. Tareas simples orientadas al apoyo, registro y mantenimiento. Sus errores son de resolución inmediata, fácil y sin aplicar esfuerzo considerable.
2	Consecuencias menores: Los errores tienen poco o ningún efecto sobre las labores operativas del sector. Tareas repetitivas orientadas al apoyo, registro y clasificación de información cuyos errores pueden ocasionar retrasos leves en las labores diarias del sector. Errores de resolución fácil y que implican poco esfuerzo.
3	Consecuencias considerables: Los errores tienen mínimo efecto sobre las labores operativas y/o dirección del sector. Tareas repetitivas orientadas al manejo de información sensible cuyos errores pueden ocasionar retrasos significativos en funciones de dirección, supervisión y operativas.
4	Consecuencias graves: Los errores tienen medianos efectos sobre las labores operativas y coordinación del sector. Tareas analíticas y de asesoramiento orientadas al manejo de información sensible y relevante. Errores que pueden afectar los informes analíticos y/o de opinión y el cumplimiento de los objetivos del órgano o unidad orgánica al que pertenece.
5	Consecuencias muy graves: Los errores tienen máximos efectos sobre las labores operativas, coordinación y/o dirección del sector. Tareas analíticas y de asesoramiento orientadas al manejo de información muy sensible y relevante. Errores que pueden afectar la toma de decisiones, informes de opinión, y el cumplimiento de los objetivos del órgano o unidad orgánica al que pertenece, o de los equipos de trabajo a su cargo.

Elaborado por la Oficina de Recursos Humanos de la Oficina General de Administración, tomando como base la propuesta de SERVIR.

- Importancia de la Consecuencia de error para el servidor.**
 Sobre la base de la consecuencia del error determinada por el factor previo, recoge la información sobre cuán relevante considera el jefe que es la no ejecución o error en la función para el puesto, es decir para el desempeño de las funciones globales del perfil de puesto. Este factor se evalúa en los niveles Bajo, Medio y Alto.
- Complejidad.**
 Refiere al grado de dificultad, esfuerzo y complejidad que implica, para el ejecutante, la realización de esta función en comparación a lo realizado en la unidad orgánica. Este factor también debe ser evaluado en 5 niveles, similares a los del primer factor. En tal sentido, para los servidores de carrera se considera lo siguiente:



GRADOS	COMPLEJIDAD (COM)
1	Mínima complejidad: La actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo, conocimientos y habilidades orientadas al apoyo. <i>Las tareas son sencillas y de naturaleza mecánica o repetitiva.</i> La solución a problemas surge de políticas o lineamientos previamente establecidos. Los cambios en la tarea son propiciados por el supervisor.
2	Baja complejidad: <i>La actividad requiere un nivel de esfuerzo, conocimientos y habilidades orientado al análisis.</i> Las tareas de corte analítico o de abstracción se presentan con frecuencia. En general, las acciones están determinadas por supervisión, normas prácticas o antecedentes conocidos.
3	Moderada Complejidad: <i>La actividad requiere un grado moderado de esfuerzo, conocimientos, habilidades.</i> Las tareas de corte analítico de abstracción se presentan de manera complementaria a las tareas de validación y supervisión. Requieren de alguna acción independiente durante una considerable parte de su ejecución. Las acciones no están totalmente pautadas y están orientadas a la atención de casos complejos, coordinación de equipos internos y validación de informes.
4	Alta complejidad: <i>La actividad demanda un alto nivel de esfuerzo, conocimientos, habilidades.</i> Las tareas se caracterizan por ser de corte analítico o de abstracción. Generalmente no existen pautas determinadas. Se debe atender las situaciones no previstas mediante coordinación y supervisión de equipos de trabajo.
5	Máxima complejidad: La actividad demanda el máximo grado de esfuerzo, conocimientos y habilidades de especialización de un rol. <i>Las tareas se caracterizan por requerir de un exhaustivo nivel de análisis y abstracción. Exigen criterio para analizar y deducir consecuencias en operaciones complejas, organizar y establecer el orden de trabajo y tomar decisiones para realizarlas adecuadamente.</i> Exigen alta especialización para anticipar y prever.

Elaborado por la Oficina de Recursos Humanos de la Oficina General de Administración, tomando como base la propuesta de SERVIR.



En cuanto a los servidores de actividades complementarias, se plantean los siguientes grados:

GRADOS	COMPLEJIDAD (COM)
1	Mínima complejidad: Realizar siempre un mismo trabajo, simple y repetitivo. <i>No se requieren de amplios conocimientos teóricos/técnicos.</i> No se tiene acceso autorizado a ninguna información confidencial. Contacto con otras personas para trasladar y/o registrar información.
2	Baja complejidad: Realizar más de un trabajo, pero simples y repetitivos. <i>Se requieren de conocimientos técnicos especializados.</i> Se tiene acceso ocasional a información confidencial, cuya revelación podría ocasionar daños escasamente graves. Contacto con otras personas para registrar informaciones referidas a tareas rutinarias.
3	Moderada Complejidad: La tarea consiste en realizar más de un procedimiento de trabajo sencillo. <i>Conocimientos a nivel de Técnico Especializado. Se tiene acceso frecuente o se trabaja normalmente con datos confidenciales, cuya revelación podría causar daños menos graves para la organización.</i> Contacto directo con responsables direcciones, órganos, o unidades orgánicas.
4	Alta Complejidad: <i>Tareas de asesoramiento mediante la realización de informes analíticos preliminares o finales.</i> Se tiene acceso muy frecuente y/o se trabaja normalmente con datos confidenciales, cuya revelación podría causar daños graves para la organización. <i>Puede representar a la dirección, órgano, o unidad orgánica a la que pertenece para colaborar con la gestión.</i>
5	Máxima Complejidad: Tareas de asesoramiento, elaboración de informes técnicos, emisión de opiniones técnicas y dirección de equipos. <i>Se tiene acceso muy frecuente y/o se trabaja normalmente con datos muy confidenciales, cuya revelación podría causar daños muy graves para la organización.</i> Puede representar a la dirección, órgano, o unidad orgánica a la que pertenece para colaborar con la gestión.

Elaborado por la Oficina de Recursos Humanos de la Oficina General de Administración, tomando como base la propuesta de SERVIR.

- **Importancia de la Complejidad para el servidor.**
Refiere al grado de complejidad que implica la realización de la función para quien la ejecuta. Este factor también será evaluado por los niveles Bajo, Medio y Alto.
- **Horas mensuales promedio de ejecución.**
En consideración a la opinión del jefe de la unidad orgánica, cuál es el tiempo promedio que esta función podría ser ejecutada, en un escenario ideal, durante un mes de trabajo.

Para evitar la sobrevaloración de los factores de Consecuencia de Error, Complejidad y Horas mensuales promedio de ejecución, se ha diseñado límites de puntuación de acuerdo a los niveles identificados para cada perfil de puestos. En tal sentido, para los servidores de carrera, los valores de los factores de Consecuencia de Error y Complejidad pueden ser los siguientes:



Grados	Niveles de Carrera	CE / COM				
		1	2	3	4	5
4	Ejecutivo / Experto				■	■
3	Coordinador / Especialista			■	■	
2	Analista		■	■		
1	Asistente	■	■			

Para los servidores de actividades complementarias, los valores pueden ser los siguientes:

Grados	Niveles de Carrera	CE / COM				
		1	2	3	4	5
5	Asesor III de Alta Dirección					■
4	(Asesor I/ Asesor II)				■	
3	(Apoyo Administrativo/ Secretaria de Alta Dirección)			■		
2	(Secretaria)		■	■		
1	(Digitador/ Mensajero/Conserje)	■	■			

En caso que un jefe de la unidad considere que las funciones a evaluar se encuentren por encima o por debajo de los límites establecidos, deberá presentar un documento sustentatorio (al equipo técnico que realiza el análisis de la información) en el cual se presenten los argumentos que son tomados en cuenta al respecto.

En cuanto a las Horas mensuales promedio de ejecución de la función, el cálculo de horas de trabajo al día será un referente a considerar. Para ello, se recomienda la siguiente fórmula:

$$\text{Horas de trabajo al día} = \frac{\Sigma \text{ horas mensuales asignadas a las funciones}}{22}$$

Donde:

Horas de trabajo al día: Cantidad de horas estimadas que un servidor necesitaría para el cumplimiento de sus funciones rediseñadas en un día-

Σ horas mensuales asignadas a las funciones: Sumatoria de horas al mes que un jefe asigna al cumplimiento de las funciones rediseñadas.

22²³: Representa los 22 días hábiles en un mes.



²³ A partir de las consideraciones señaladas por SERVIR en las "Normas para la aplicación del Dimensionamiento de las Entidades Públicas", aprobada por Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 200-2015-SERVIR/PE, del 09 de julio de 2015.

Este cálculo no podrá exceder las 8 horas de trabajo. En caso esto ocurra, el jefe de la unidad u órgano debe verificar si reformula las horas de trabajo o reconsidera la cantidad de posiciones ideales dentro del puesto. Es importante realizar esta verificación ya que será considerada más adelante, cuando se realice la dotación de personal.

- **Cálculo del nivel de la función y selección de funciones esenciales**

Una vez que se cuenta con las horas asignadas, la Ficha de Identificación de Niveles de Funciones calculará un valor porcentual de la ejecución de la función, la cual refleja el uso del tiempo en cada una de las funciones en consideración al total de la misma. Este valor porcentual se genera de lo siguiente:

$$\text{Valor de la ejecución por función} = \left(\frac{\text{horas mensuales asignadas a una función}}{\Sigma \text{ de horas mensuales por función}} \right)$$

Donde:

Σ horas mensuales asignadas a las funciones: Sumatoria de horas al mes que un jefe asigna al cumplimiento de las funciones rediseñadas.

Horas mensuales asignadas a una función: Número de horas que el jefe considera que debería tomar la ejecución de una función rediseñada.

Valor de la ejecución por función: Porción de tiempo que emplearía un servidor en el desempeño de la función rediseñada.

La fórmula se emplea para la identificación de la porción de tiempo que se emplea en la ejecución de una función, tomando como base el total de horas mensuales empleadas para la realización del total de funciones del puesto.

A partir del Valor de la ejecución por función se calculará un valor aritmético de la función que incluya los factores explicados previamente.

$$\text{Nivel de la función} = ((CE * ICE) * (C * IC)) * VEF$$

Donde:

CE: Consecuencia del error, nivel que puede tomar valores del 1 al 5, dependiendo del grado identificado por el jefe.

ICE: Importancia de la consecuencia de error para el ejecutante, nivel de importancia que puede tener valores del 1 al 3. Este permite potenciar la consecuencia del error.

C: Complejidad, nivel que puede tomar valores del 1 al 5, dependiendo del grado identificado por el jefe.

IC: Importancia de la complejidad para el ejecutante, nivel de importancia que puede tener valores del 1 al 3. Este permite potenciar la complejidad.

VEF: Valor de la ejecución de la función.

En esta fórmula se incorpora los criterios de evaluación de los cuatro factores y el valor de la ejecución de cada una de las funciones. En tal sentido, se presentan los factores de importancia como multiplicador de los factores de consecuencia y complejidad de las funciones. Estas son potenciadas por el valor de la ejecución de esa misma función.



Con los valores de las funciones completas, se seleccionan las cuatro funciones con el puntaje más alto, las mismas que corresponde a las funciones esenciales del puesto. Esta información deberá ser revisada y visada por el jefe de la unidad.

Acción 17: Cálculo de dotación de personal

A partir del análisis de los puestos rediseñados y aprobados por los jefes de órganos o unidades orgánicas, se procede a calcular el número de posiciones necesarias para su efectivo desenvolvimiento. Este análisis requiere seguir las siguientes pautas:

- **Cálculo de Carga Laboral Estimada por puesto rediseñado**

Una vez que se cuenta con las funciones rediseñadas, asignadas a cada uno de los puestos, y se cuenta con las horas máximas en las cuales cada una de las funciones puede ser realizada, recogidas en la Ficha de Identificación de Niveles de Funciones, se puede establecer la Carga Funcional Estimada.

$$CFE = NF * TMF$$

Donde:

CFE: Carga funcional estimada.

NF: Nivel de la función rediseñada, obtenida en la acción 16: identificación de niveles de función rediseñada.

TMF: Horas máximas que la función rediseñada puede llegar a tomar, obtenida en la acción 16: identificación de niveles de función rediseñada.

En esta fórmula si bien considera el tiempo que tomaría (en un escenario ideal para el jefe de la unidad orgánica u órgano) la realización de la función, es multiplicado por el nivel alcanzado por la función, el mismo que incorpora la complejidad e importancia del mismo. Al generarse la multiplicación, se obtiene una aproximación a la magnitud de esfuerzo necesario para el cumplimiento de la función. Con la información de la carga funcional estimada es posible calcular la Carga Laboral Estimada, la misma que es producto de la sumatorias de los Cargas Funcionales Estimadas, incluidas para cada puesto.

$$CLE = \Sigma CFE$$

Donde:

CLE: Carga laboral estimada.

ΣCFE: Sumatoria de las cargas funcionales estimadas para cada uno de los puestos rediseñadas.

- **Cálculo de indicador diagnóstico de dotación**

El indicador de requerimiento plasma el nivel de eficiencia en el uso del tiempo disponible por un puesto para el ejercicio eficiente de las funciones que tiene asignadas. Este indicador resultante sirve para identificar posibles necesidades de posiciones adicionales por puesto²⁴ de una unidad orgánica. La ecuación de cálculo es la siguiente:

²⁴ Las posiciones adicionales por puesto (necesidades de dotación) son la diferencia entre la cantidad de posiciones calculadas por puesto (dotación según cargas de trabajo) y la cantidad actual de posiciones para dicho puesto (dotación actual).

$$IDD = \left(\frac{\text{Carga laboral estimada}}{\text{Posiciones para el puesto rediseñado} * 22 * 8} \right)$$

Donde:

IDD: Indicador diagnóstico de dotación, sobre el cual se establecerá la cantidad de personal considerado.

CLE: Carga laboral estimada, obtenida previamente.

Posiciones para el puesto rediseñado: posiciones contempladas por el jefe de la unidad orgánica u órgano para la correcta realización de las funciones rediseñadas, se obtiene de la acción 16: identificación de niveles de función rediseñada.

22²⁵: Representa 22 días hábiles de trabajo al mes.

8²⁶: Representa 8 horas de trabajo al día.

Cabe mencionar que este indicador es similar al considerado para la carga laboral actual. En tal sentido, mantiene el mismo fundamento que la fórmula anterior.

Según el resultado cálculo de indicador diagnóstico de dotación, se tomará alguna de las siguientes decisiones según el siguiente rango:

Indicador diagnóstico < 90%	90% <= Indicador diagnóstico <= 110%	110% < Indicador diagnóstico <= 150%	150% < Indicador diagnóstico
Se requiere revisar la productividad y la carga de trabajo del personal	No se requieren cambios en la dotación del personal	Se requiere revisar la carga de trabajo del personal	Se requiere de más personal

Este indicador permite contratar si el puesto rediseñado requiere mayor o menor cantidad de personal en comparación con el puesto anteriormente relevado.

Es importante lo siguiente:

- La suma de los pasos expuestos en la presente guía permite que la entidad no incurra en una réplica de la realidad al momento de determinar la dotación de personal que se requiera. Esto quiere decir que, la calidad y el control en el análisis realizado en el contraste de las funciones actuales y las funciones ROF, la reformulación de funciones para su correlato con el ROF, la verificación de que todas las funciones realizadas por los puestos competen a una unidad orgánica, balance entre la opinión del trabajador (quien lo realiza) y los jefes (quien supervisa y dirige); lo cual constituye la base para proponer un real rediseño de los puestos en la entidad.

La cantidad de posiciones calculadas por puesto se encuentra reemplazando con el valor "1" a la variable "Posiciones del puesto rediseñado" de la ecuación de cálculo del "Indicador de requerimiento". El número resultante debe ser redondeado a entero sin decimales.

²⁵ A partir de las consideraciones señaladas por SERVIR en las "Normas para la aplicación del Dimensionamiento de las Entidades Públicas", aprobada por Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 200-2015-SERVIR/PE, del 09 de julio de 2015.

²⁶ Ídem 16.



Anexo 2

Ficha para la identificación de horas eficientes laborables de cada servidor (llenada por los Directores):

RELACIÓN DE PERSONAL "DENOMINACIÓN DEL ÓRGANO" Nombres y apellidos	HORAS EFICIENTES LABORALES DEL SERVIDOR SEGÚN EL DIRECTOR (JEFE INMEDIATO)
DENOMINACIÓN DE LA UNIDAD ORGÁNICA	
Servidor 1	
Servidor 2	
Servidor 3	
Servidor 4	
Servidor 5	

Anexo 3

Ficha de Identificación de Niveles de Funciones.



Ficha de Identificación de Niveles de Funciones

Denominación de la categoría: _____
 Nombre del Puesto: _____
 Órgano: _____
 Unidad orgánica: _____

SE: Característica de EPM.
 COM: Características
 SAP: Nivel de importancia de la función.
 F: Frecuencia del desempeño.
 Nota: El MEF reserva el derecho de modificar los niveles de las funciones.

Nivel del Puesto

Digitador/Mensajero/Conserje

FUNCIONES DEL PUESTO	CE	R/CE	COM	WP/COM	NIVEL DE FUNCIÓN	F. Frecuencia	REGAL. VES
					0.80	Nivel de Autoridad	
					0.90	Nivel de Asesoría	
					0.98	Nivel de Asesoría	
					0.99	Nivel de Asesoría	
					0.99	Nivel de Asesoría	
					0.99	Nivel de Asesoría	
					0.99	Nivel de Asesoría	
						Nivel de Asesoría	
						Nivel de Asesoría	
						Nivel de Asesoría	

