



Anexo 1:

**Guía para el desarrollo del Mapeo
de Puestos en las entidades
públicas**



Contenido

I. INTRODUCCIÓN	3
II. CONSIDERACIONES PREVIAS AL DESARROLLO DEL MAPEO DE PUESTOS	4
A. Conformación de equipo de trabajo responsable	4
B. Elaboración de cronograma de trabajo	4
C. Secciones y campos en la matriz de mapeo de puestos	4
D. Identificación de puestos a mapear	6
III. DESARROLLO DEL MAPEO DE PUESTOS	7
A. Recolección de documentos	7
B. Registro de datos generales e ingresos	8
C. Determinación y validación de funciones	9
D. Fusión y definición del nombre del puesto ajustado	11
E. Asociación de puestos	13
F. Elaboración y aprobación de informe de mapeo de puestos	14
IV. CASO PRÁCTICO DEL MAPEO DE PUESTOS	16
V. ANEXOS	22
Anexo N° 1: Casos especiales a mapear	22
Anexo N° 2: Modelo de informe de Mapeo de Puestos	23
Anexo N° 3: Acta de Aprobación del Mapeo de Puestos	32

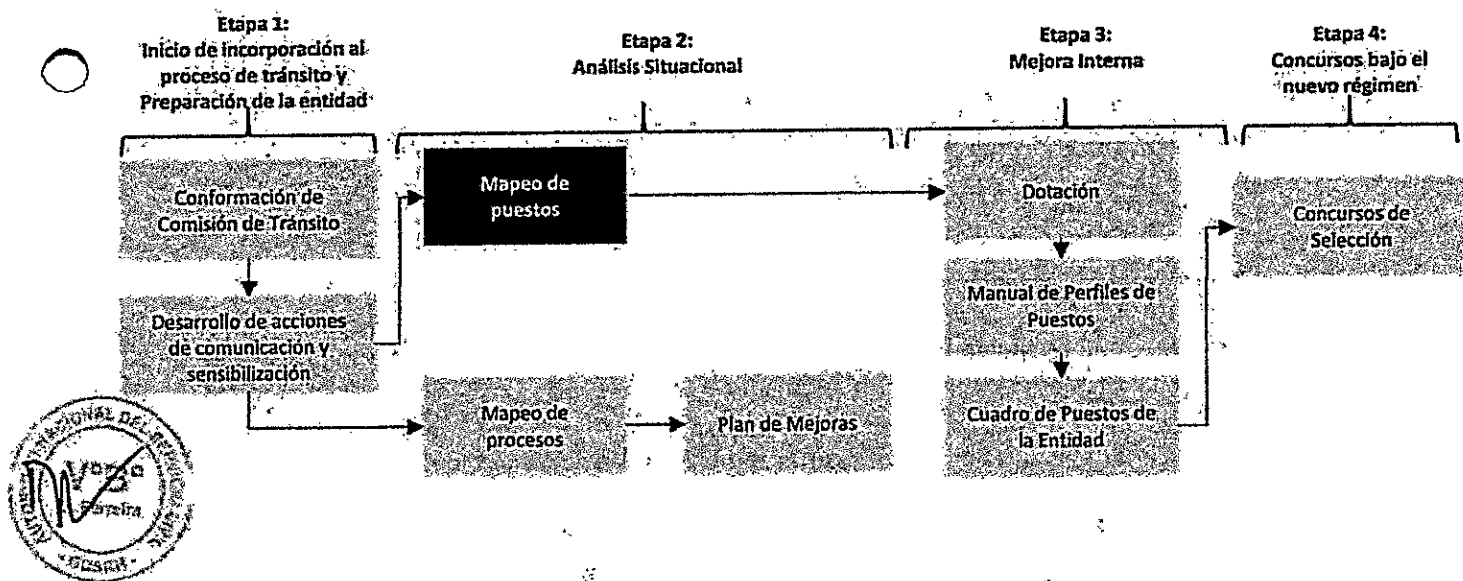


1. INTRODUCCIÓN

La Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR, en calidad de ente rector del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos, lidera la Reforma del Servicio Civil, la cual tiene como finalidad mejorar los niveles de eficacia y eficiencia en las entidades de la administración pública peruana para prestar servicios de mejor calidad, así como para promover el desarrollo de las personas que lo integran.

Parte importante de la Reforma del Servicio Civil es la implementación del régimen del servicio civil según la Ley N° 30057. A fin de que las entidades puedan instaurar este régimen, resulta necesaria la realización del siguiente proceso, compuesto por cuatro etapas:

Figura N° 1.1: Proceso de Tránsito



La presente guía metodológica abordará el desarrollo de la herramienta de Mapeo de Puestos, que forma parte de la "Etapa 2: Análisis Situacional" del proceso de tránsito y está enmarcada en la Directiva N° 001-2017-SERVIR/GDSRH, aprobada con Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 086-2017-SERVIR/PE.

II. CONSIDERACIONES PREVIAS AL DESARROLLO DEL MAPEO DE PUESTOS

A. Conformación de equipo de trabajo responsable

- El mapeo de puestos es una actividad compuesta de tareas relativamente simples, pero que son a su vez altamente operativas debido a que se requiere el ingreso cuidadoso de data e información en los diferentes campos que conforman la Matriz de Mapeo de Puestos.

Es por ello que se requiere la conformación de un equipo de trabajo para llevar a cabo las tareas que demande dicha actividad, el mencionado equipo inicialmente será liderado por la Oficina de Recursos Humanos de la entidad o la que designe la Comisión de Tránsito al Régimen del Servicio Civil. SERVIR brindará asistencia técnica a la entidad, a través del Equipo de Implementación y Monitoreo del Proceso de Tránsito a la Ley SERVIR.

B. Elaboración de cronograma de trabajo

La Comisión de Tránsito debe asegurar el compromiso de los integrantes del equipo de trabajo al asumir el desarrollo del Mapeo de Puestos, por ello, a fin de realizar un seguimiento de las actividades se recomienda contar con un cronograma de trabajo en el que se precise actores involucrados, fechas de inicio, de envío de avances y de conclusión de cada actividad.

C. Secciones y campos en la matriz de mapeo de puestos

La matriz es un archivo en hoja de cálculo que contiene diferentes variables agrupadas en 'secciones' y 'campos', como se muestra en el cuadro N° 2.1:

Cuadro N° 2.1: Secciones y campos de la Matriz de Mapeo de Puestos

Sección	Campo	Especificaciones
Datos Generales	Número correlativo	Corresponde al número correlativo creado en la matriz para fines de registro, no tiene relación alguna con el número del cargo registrado en documentos de gestión tales como el CAP o PAP vigentes.
	Naturaleza del órgano	Se refiere a cada uno de los tipos de órgano que existen en la entidad de acuerdo a sus documentos de gestión institucional. Estos pueden ser: ✓ Alta Dirección. ✓ Asesoramiento. ✓ Apoyo. ✓ Línea. ✓ Consultivo. ✓ Defensa Judicial. ✓ Control Institucional. ✓ Desconcentrado.
	Órgano	Son las unidades de organización que conforman la estructura orgánica de la Entidad, tal cual está definida en sus documentos de gestión institucional. Corresponden al primer y segundo nivel organizacional.
	Unidad orgánica	Es la unidad de organización que conforma los órganos contenidos en la estructura orgánica de la entidad. Corresponden al tercer nivel organizacional.
	Nombre del puesto actual	Se registra el nombre del puesto presente en los documentos de gestión o TdR.
	Régimen laboral / modalidad contractual	Se registra el régimen laboral/modalidad contractual del puesto.

Sección	Campo	Especificaciones
	Cantidad de ocupantes	Indicar la cantidad de ocupantes en el puesto
Ingresos	Total Remuneración según PAP - Principal (D. Leg. 276/Carreras Especiales)	Este campo aplica únicamente para puestos del régimen laboral 276 y de Carreras Especiales. Aquí se registra el total de la remuneración principal (imponible) según el PAP.
	Total Ingreso Mensual Bruto (D. Leg. 276/D. Leg. 728/Carreras Especiales)	Este campo aplica únicamente para puestos del régimen laboral 276, 728 y de Carreras Especiales; para lo cual se indica el total de ingreso bruto mensual (monto imponible más monto no imponible).
	Total Ingreso Mensual Bruto (CAS/ Otros)	Este campo aplica únicamente para puestos CAS u otros no considerados aquí ni en el campo inmediatamente anterior. Aquí se registra el total de ingreso mensual bruto aplicable a dichos puestos.
Funciones	Función 1	✓ Se indicarán las funciones del puesto establecidas en los documentos de gestión, sean MOF, TdR u otros.
	Función 2	✓ En un primer momento deberán recogerse todas las funciones del puesto. Posteriormente, sobre la base de los criterios considerados, se determinarán las 4 principales funciones que serán validadas por los jefes de cada área.
	Función 3	✓ En caso existan menos funciones, los espacios en blanco deberán completarse con "0".
	Función 4	✓ Excepcionalmente, podrán registrarse más de 4 funciones en caso se trate de un puesto con funciones reguladas mediante Ley o norma con rango equivalente.
	Nombre de puesto ajustado	Nombre de puesto atendiendo a las funciones asignadas, a fin de salvaguardar la coherencia entre las funciones y nombre del puesto.
	Número correlativo del puesto bajo D. Leg. 276, D. Leg. 728 o carrera especial con el que se asocia el puesto bajo régimen del D. Leg. 1057 (CAS)/Otros	✓ Se indica el número correlativo del puesto CAP o CAP Provisional (D. Leg. 276, 728 o de Carrera Especial), se encuentre o no ocupado, con el que se asocia un puesto CAS u otra modalidad; ello debido a su similitud o función idéntica. ✓ En casos de puestos del D. Leg. 276, 728 y de Carrera Especial se digitará "0".
	Nombre del puesto bajo D. Leg. 276, D. Leg. N° 728 o carrera especial con el que se asocia el puesto bajo régimen del D. Leg. 1057 (CAS)/Otros	Una vez ingresado el número correlativo, automáticamente aparecerá en este campo, el nombre del puesto con el que se asocia.
Comentarios	Comentarios	Opcionalmente, se pueden considerar comentarios relevantes para entender mejor la condición del puesto.

Asimismo, la matriz cuenta con una pestaña denominada "Informe de Mapeo de Puestos", la cual recoge la información registrada y genera de forma automática gráficos y cuadros de datos, los cuales serán de utilidad al momento de elaborar el Informe Final de Mapeo de Puestos.

Existen campos que deberán contener información específica según régimen laboral o modalidad contractual. En el siguiente cuadro se presenta los campos a llenar según régimen laboral o modalidad contractual; de no corresponder un dato en el campo llenar con "0"



Cuadro N° 2.2: Sección y campos de la matriz según régimen laboral/modalidad contractual

Sección	Campo	Régimen / modalidad			
		D.Leg. 276	D.Leg. 728	Carreras Especiales	CAS/Otros
Datos generales	Número correlativo	X	X	X	X
	Naturaleza del órgano	X	X	X	X
	Órgano	X	X	X	X
	Unidad orgánica	X	X	X	X
	Nombre del puesto actual	X	X	X	X
	Régimen laboral / modalidad contractual	X	X	X	X
	Cantidad de ocupantes	X	X	X	X
Ingresos	Total Remuneración según PAP – Principal (D.Leg. 276)	X	-	X	-
	Total Ingreso Mensual Bruto (D.Leg. 276/D.Leg. 728)	X	X	X	-
	Total Ingreso Mensual Bruto (CAS/Otros)	-	-	-	X
Funciones	Función 1	X	X	X	X
	Función 2	X	X	X	X
	Función 3	X	X	X	X
	Función 4	X	X	X	X
	Nombre de puesto ajustado	X	X	X	X
	Número correlativo del puesto bajo D.Leg. 276, D.Leg. 728 o carrera especial con el que se asocia el puesto bajo régimen del D.Leg. 1057 (CAS)/Otros	-	-	-	X
	Nombre del puesto bajo D.Leg. 276, D.Leg. 728 o carrera especial con el que se asocia el puesto bajo régimen del D.Leg. 1057 (CAS)/Otros	-	-	-	X
Comentarios	Comentarios	X	X	X	X

D. Identificación de puestos a mapear

El mapeo de puestos deberá considerar la totalidad de recursos humanos ocupados o no de la entidad independientemente de los regímenes laborales y modalidades contractuales; sin embargo, se deberán tomar en cuenta lo siguiente:

- ✓ Todos los puestos ocupados o no ocupados deberán remitirse a la fecha de corte¹ previamente establecida.
- ✓ Se deberán mapear únicamente aquellos que desempeñen funciones de carácter permanente, es decir, aquellas que están asociadas al cumplimiento de las funciones de los órganos o unidades orgánicas.
- ✓ Las modalidades formativas laborales (incluye serums, secigrístas u otros) no se mapean.
- ✓ Si el porcentaje de puestos CAP² no ocupados es mayor al 50% (CAP previsto/CAP Total), la Entidad decidirá si estos puestos serán incluidos en la matriz o agregarlos como un anexo del informe.
- ✓ Los puestos bajo D. Leg. 1057 – CAS se considerarán como previstos (no ocupados) aquellos que a la fecha de corte se encuentren en proceso de contratación, es decir, que la convocatoria esté publicada en el portal electrónico del Servicio Nacional del Empleo a cargo del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo y/o en la página web de la entidad.



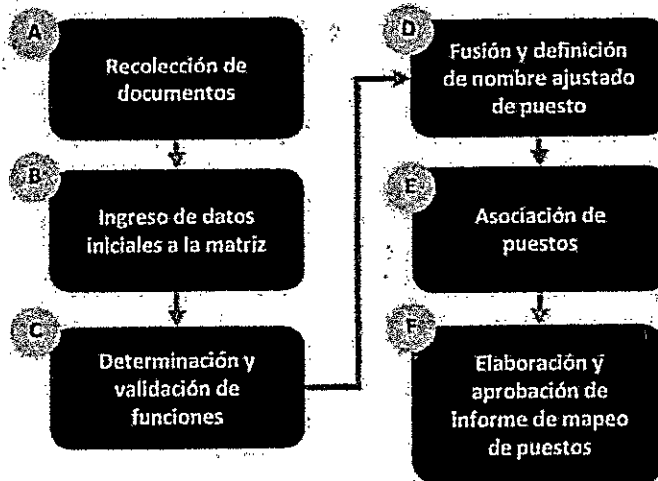
¹ El mapeo de puestos es una fotografía de la Entidad; en ese sentido, la fecha de corte es la elegida por el equipo de trabajo para ser el momento de dicha imagen, por lo que todos los documentos a recabarse deberán estar vigentes a dicha fecha.

² Puestos bajo D. Leg. 276, D. Leg. 728 y Carreras Especiales

III. DESARROLLO DEL MAPEO DE PUESTOS

En la Figura N° 3.1 se presentan los pasos que debe realizar la entidad para la elaboración de su mapeo de puestos:

Figura N° 3.1: Flujo de pasos a realizar para la elaboración del Mapeo de Puestos



A. Recolección de documentos

El Mapeo de Puestos es una foto actual de la situación de los puestos de la Entidad por lo que se requiere que toda la información se remita a una única fecha de corte a fin de no distorsionar los datos del mapeo. Cabe señalar que el mapeo de puestos no tiene implicancias legales sólo tiene un valor de herramienta de diagnóstico que será una línea de base sobre puestos y posiciones de la Entidad.

Tomando como base la fecha de corte se deberá recopilar la siguiente información para iniciar el Mapeo de Puestos:

Cuadro N°3.1: Campos y documentos de donde obtener información

Campos	Documentos que contienen información para su llenado
Naturaleza del órgano, órgano y unidad orgánica	Reglamento de Organización y Funciones (ROF) o Manual de Operaciones (MOP) vigente a la fecha de corte
Nombre del puesto actual Régimen laboral/modalidad contractual	Planilla Término de Referencia - TdR Cuadro de Asignación de Personal (CAP) o Cuadro de Asignación de Personal Provisional (CAP-P) vigente a la fecha de corte
Total Remuneración según PAP - Principal (D.Leg. 276 / Carreras Especiales) Total Ingreso Mensual Bruto (D.Leg. 276 / D.Leg. 728 / Carreras Especiales) Total Ingreso Mensual Bruto (CAS / Otros)	Planilla Término de Referencia - TdR Presupuesto Analítico de Personal (PAP) vigente a la fecha de corte
Funciones	Como referencia utilizar su Manual de Organización y Funciones (MOF) vigente a la fecha de corte Término de Referencia - TdR



B. Registro de datos generales e ingresos

Una vez que se cuente con la información necesaria descrita previamente, se ingresará los datos de los documentos vigentes a la fecha de corte desde la columna "nombre de órgano" hasta la columna "total ingreso mensual bruto (CAS/Otros)", según corresponda.

Nota:

- ✓ Para el ingreso de los puestos previstos se deberá tener en cuenta los criterios de puestos a mapear establecidos en las consideraciones previas presentadas en el punto d) de la presente Guía.
- ✓ Se recomienda iniciar el ingreso de información en una hoja "borrador".

Los datos de las columnas desde "nombre de puestos" a "total ingreso mensual bruto" deberán considerarse según lo establecido en los documentos señalados en el Cuadro N° 3.2 de la presente Guía; sin embargo, puede ocurrir que los puestos, cantidad de ocupantes y previstos que se encuentren en dichos documentos no se ajusten a la realidad de los órganos o unidades orgánicas, por lo que se recomienda que se valide dicha información con los jefes, el cual podría realizarse durante la determinación y validación de funciones.

Cuadro N°3.2: Llenado de datos iniciales

INICIO			Datos Generales				Ingresos		
Número correlativo	Naturaleza del órgano	Órgano	Unidad Orgánica	Nombre del puesto actual	Régimen laboral / Modalidad de contratación	Cantidad de ocupados	Total Remuneración según PAP - Principal (D.Leg.276 / Carreras Especiales)	Total Ingreso Mensual Bruto (D.Leg.276 / D.Leg.728 / Carreras Especiales)	Total Ingreso Mensual Bruto (CAS /Otros)
1	Asesoramiento	Oficina General de Planeamiento, Presupuesto y Modernización	Oficina de Presupuesto	Especialista en presupuesto	D.Leg 1057- CAS	1	0	0	9000
1	Asesoramiento	Oficina General de Planeamiento, Presupuesto y Modernización	Oficina de Presupuesto	Analista en presupuesto	D.Leg 728	1	0	7000	0

A tomar en cuenta:

- ✓ En las columnas de "Naturaleza de órgano", "órgano" y "unidad orgánica" se deberá considerar según sea el caso, la estructura orgánica existente en el Reglamento de Organización y Funciones o Manual de Operaciones vigentes a la fecha de corte. Es importante tomar en cuenta que deberán consignarse sólo los órganos o unidades orgánicas que tengan puestos ocupados o previstos.
- ✓ Para el caso particular en que un órgano no cuente con Unidades Orgánicas; en la columna de Unidad Orgánica se repetirá el nombre del Órgano.
- ✓ Para el llenado de datos en la matriz deberá seguir el siguiente orden: la estructura orgánica se registrará según el Reglamento de Organización y Funciones o Manual de Operaciones vigente; en caso existieran los mismos puestos pero en diferente régimen laboral el orden del ingreso sería D. Leg 276, D. Leg. 728, D. Leg 1057 y otros.



Finalmente dentro de una unidad orgánica el orden del registro de los puestos será según el nivel de estos (Coordinador, especialista, analista, asistente).

✓ En las columnas de ingreso se deberá ingresar de la siguiente manera:

Para uno puesto de D.Leg. 276 y Carreras Especiales en la columna "Total Remuneración Principal, según PAP" deberá colocarse la remuneración básica + la remuneración reunificada.

En las columnas de "Total Ingreso Mensual Bruto", para todo el régimen laborales, se deberá ingresar la remuneración total sin descuentos.

C. Determinación y validación de funciones

Una vez concluido el ingreso inicial de la información, el equipo de trabajo determinará las funciones de cada uno de los puestos ocupados consignadas en los documentos de gestión, TdRs y/o contratos, respectivamente. Para ello, podrán sintetizar funciones similares o redundantes, así como no considerar aquellas que no resulten determinantes³.

Las funciones a consignar deben poseer una estructura que permita identificar verbo, objeto y resultado de la misma, esto a fin que se pueda precisar las actividades relacionadas. Una función que no presente esta estructura puede resultar imprecisa, ya que no se podrá reconocer el aporte de un puesto al área al cual pertenece:

Cuadro N° 3.3: Estructura de una función

Verbo(s)	Objeto	Resultado
Indica la acción a desarrollar	Indica sobre qué afecta el verbo o acción	Indica el para qué se hace y es usado cuando es necesaria una mejor comprensión de la función
Planificar, atender, asistir, evaluar, otros	Procesos, recursos tecnológicos, personas, objetos, materiales, otros	Cumplir objetivos, plazos, estándares de calidad, presupuesto, entre otros

Si bien en muchos casos las funciones recopiladas no poseerán esta estructura, se apela a la experiencia del equipo de trabajo para identificar aquellas funciones que puedan delimitar claramente las competencias del puesto. Se presenta una serie de ejemplos a fin de ayudar en la comprensión de la estructura en mención.

Cuadro N° 3.4: Ejemplo de funciones

Función	Verbo	Objeto	Resultado
Analizar hojas de Vida de postulantes para clasificarlos según el grado de cumplimiento del puesto vacante	Analizar	Hoja de vida	Clasificación según grado de cumplimiento de puesto vacante
Supervisar la implementación progresiva de las políticas en el ámbito de su competencia, a todo nivel de gobierno, realizando el seguimiento de su cumplimiento y ejecución	Supervisar	Políticas en el ámbito de su competencia	Seguimiento al cumplimiento de implementación de políticas
Recopilar y sistematizar la información necesaria para la formulación, actualización y seguimiento de los instrumentos de planeamiento.	Recopilar, Sistematizar	Información	Formulación, actualización y seguimiento de instrumentos de planeamiento
Controlar la seguridad de la información y	Controlar,	Información	Seguridad de datos de la

³ Se entiende como característica determinante de un puesto aquella que permite diferenciarlo de otro.



protección de datos de la organización;	proteger		organización.
Coordinar con el equipo de trabajo a su cargo para la implementación de las soluciones que plantee.	Coordinar	Equipo de trabajo	Implementación de soluciones planteadas

Al tener recopilada las funciones relevantes por cada puesto ocupado, estas podrán ser consignadas en la siguiente ficha o algún otro instrumento elaborado por la entidad y deberán ser remitidas a los jefes de los órganos o unidades orgánicas, así como la matriz borrador para su validación:

Figura N° 3.2: Ficha de validación de funciones

FICHA DE VALIDACIÓN DE FUNCIONES								
Órgano						Fecha de devolución de ficha:		
Unidad Orgánica								
Fecha de corte:								
Nombre del Puesto	Funciones							
	Función 1	Función 2	Función 3	Función 4	Función 5	Función 6	Función 7	Función 8

Los jefes de los órganos o unidades orgánicas deberán validar que:

- ✓ Los puestos ingresados en la matriz corresponden a la totalidad de los puestos ocupados o no a su cargo. En caso esté faltando algún puesto o posición, se deberá informar al equipo de trabajo dicha información a fin de que procedan a realizar los cambios que correspondan en la matriz de mapeo de puestos.
- ✓ Las funciones consignadas se ajustan a la realidad de lo que realizan los puestos. De ser así, deberá determinar cuatro (04) funciones que permitan definir el nombre de puesto; de lo contrario, los jefes deberán indicar cuatro (04) funciones principales más acordes a lo que el puesto realiza actualmente.
- ✓ Para la determinación de las funciones principales del puesto se deberá considerar que toda función debe guardar relación con el nivel o categoría del puesto y con las actividades relacionadas con el área.
- ✓ Las congruencias de funciones con las actividades vinculadas al área pueden ser identificadas con relativa facilidad pues están vinculadas con las competencias del órgano o unidad orgánica establecidas en el Reglamento de Organización y Funciones o Manual de Operaciones, respectivamente.



Nota:

Los cambios que los jefes recomienden deberán ser evaluados por el equipo de trabajo responsable bajo los criterios de la presente Guía antes de ser considerados en la matriz.

D. Fusión y definición del nombre del puesto ajustado

Al realizar el mapeo de puesto es posible que el equipo de trabajo identifique puestos con características similares. En estos casos, podrían ser fusionados, siempre y cuando cumplan con las reglas citadas en la presente Guía.

Por lo tanto luego de contar con la información de funciones debidamente validadas por los jefes de la entidad; éstas servirán como el insumo necesario para iniciar con la fusión de puestos.

Para la fusión de puestos, inicialmente identificaremos los puestos que cumplan con todas las condiciones señaladas a continuación:

- ✓ Puestos ocupados
- ✓ Puestos con mismo nombre
- ✓ Pertenecer al mismo órgano o unidad orgánica
- ✓ Pertenecer al mismo régimen laboral
- ✓ Registrar la misma remuneración
- ✓ Contar con las mismas funciones

Luego de identificar a los puestos que cumplan con todas las condiciones establecidas procederemos a fusionarlos; esto se realizará cambiando el dato de la columna "cantidad de ocupados" al número de puestos que han sido fusionados, tal como se muestra en el siguiente ejemplo:

Ejemplo N° 3.1: identificación de ocupantes de puesto

Naturaleza del órgano	Órgano	Unidad Orgánica	Nombre del puesto actual	Régimen laboral / Modalidad de contratación	Cantidad de ocupados	Total Remuneración según PAP - Principal (D.Leg. 276 / Carreras Especiales)	Total Ingreso Mensual Bruto (D.Leg. 276 / D.Leg. 728 / Carreras Especiales)	Total Ingreso Mensual Bruto (CAS / Otros)	Fun1	Fun2	Fun3	Fun4
Apoyo	Oficina General de Administración	Oficina de contabilidad	Especialista Contable	D. Leg. 728	1	0.00 PEN	4,200.00 PEN	0.00 PEN	A	B	C	D
Apoyo	Oficina General de Administración	Oficina de contabilidad	Especialista Contable	D. Leg. 728	1	0.00 PEN	4,200.00 PEN	0.00 PEN	A	B	C	D
Apoyo	Oficina General de Administración	Oficina de contabilidad	Contador	D. Leg. 1057	1	0.00 PEN	0.00 PEN	4,200.00 PEN	A	B	C	D

En el caso se puede observar dos puestos que cumplen con los criterios de fusión por lo tanto se podrá simplificar en una sola fila los datos colocando en la columna "cantidad de ocupados" el número dos (2), de la siguiente manera:



Ejemplo N° 3.2: Cantidad de ocupante de puesto

Naturaleza del órgano	Órgano	Unidad Orgánica	Nombre del puesto actual	Régimen laboral / Modalidad de contratación	Cantidad de ocupados	Total Remuneración según PAP Principal (D.Leg.276 / Carreras Especiales)	Total Ingreso Mensual Bruto (D.Leg.276 / D.Leg.728 / Carreras Especiales)	Total Ingreso Mensual Bruto (CAS / Otros)	Fun1	Fun2	Fun3	Fun4
Apoyo	Oficina General de Administración	Oficina de contabilidad	Especialista Contable	D. Leg. 728	2	0.00 PEN	4,200.00 PEN	0.00 PEN	A	B	C	D
Apoyo	Oficina General de Administración	Oficina de contabilidad	Contador	D. Leg. 1057	1	0.00 PEN	0.00 PEN	4,200.00 PEN	A	B	C	D

Tras la fusión de puestos, de ser el caso, se procederá a ajustar el nombre del puesto (en la columna "Nombre del puesto Ajustado" de la matriz de mapeo de puestos) para lo cual **optaremos** por usar como **referencia** el Manual de Puestos Tipo (MPT), el cual se encuentra a disposición de las entidades en la página web de SERVIR⁴; caso contrario, se podría colocar el nivel o categoría de puesto aunado a la materia a su cargo. (Por ejemplo, Especialista en saneamiento)

Para los casos en que el nombre del puesto y régimen laboral sea diferente; pero las funciones las mismas; podríamos optar por estandarizar la denominación y colocarla en la columna "nombre del puesto ajustado", tal como se muestra a continuación:

Ejemplo N° 3.3: Nombre de puesto ajustado

Unidad Orgánica	Nombre del puesto actual	Régimen laboral / Modalidad de contratación	Cantidad de ocupados	Total Remuneración según PAP Principal (D.Leg.276 / Carreras Especiales)	Total Ingreso Mensual Bruto (D.Leg.276 / D.Leg.728 / Carreras Especiales)	Total Ingreso Mensual Bruto (CAS / Otros)	Fun1	Fun2	Fun3	Fun4	Nombre del puesto ajustado
Oficina de contabilidad	Especialista Contable	D. Leg. 728	2	0.00 PEN	4,200.00 PEN	0.00 PEN	A	B	C	D	Especialista de contabilidad
Oficina de contabilidad	Contador	D. Leg. 1057	1	0.00 PEN	0.00 PEN	4,200.00 PEN	A	B	C	D	Especialista de contabilidad

Nota:

- ✓ El nombre del puesto deberá estar estrechamente asociado a las funciones que realiza.
- ✓ En caso no se pueda ajustar el nombre del puesto, copiar el nombre del puesto actual en nombre de puesto ajustado.

De manera **totalmente referencial** en el siguiente cuadro se precisan las actividades y/o funciones relacionadas a diversos niveles de Servidores Civiles de Carrera.



⁴ El Manual de Puestos tipo (MPT) y sus modificatorias, pueden ubicarse en la sección "Instrumentos para la implementación de la Ley del Servicio Civil" de la siguiente ruta: <http://www.servir.gob.pe/servicio-civil/ley-del-servicio-civil/>

Cuadro N° 3.5: Actividades vinculadas a Nivel de Carrera

Nivel	Descripción
Asistente	Su finalidad es brindar el 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: • 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.
Analista	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: • 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.
Coordinador / Especialista	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: • 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.

E. Asociación de puestos

Una vez que se haya realizado la fusión de puesto y ajustado el nombre de los puestos, de ser el caso, se podrá asociar puestos que tengan las mismas funciones; pero que sean de diferentes regímenes laborales para lo cual seguiremos los siguientes pasos:

- ✓ Identificaremos los puestos CAS u otros que tengan las mismas funciones que los puestos bajo el D.Leg. 276, D.Leg. 728 o Carrera Especial.
- ✓ Luego, en la columna "Número correlativo del puesto bajo D.Leg. 276, D.Leg. 728 o carrera especial con el que se asocia el puesto bajo régimen del D.Leg. 1057 (CAS)/Otros" del puesto (CAS u Otros) se colocará el "número correlativo" del puesto D. Leg. 276 o 728 o Carrera Especial con el que asociaría.
- ✓ Automáticamente aparecerá en la columna "Nombre del puesto bajo D.Leg. 276, D.Leg. 728 o carrera especial con el que se asocia el puesto bajo régimen del D.Leg. 1057 (CAS)/Otros" el nombre del puesto al que se asocia.

Ver el ejemplo que se presenta en la siguiente tabla:



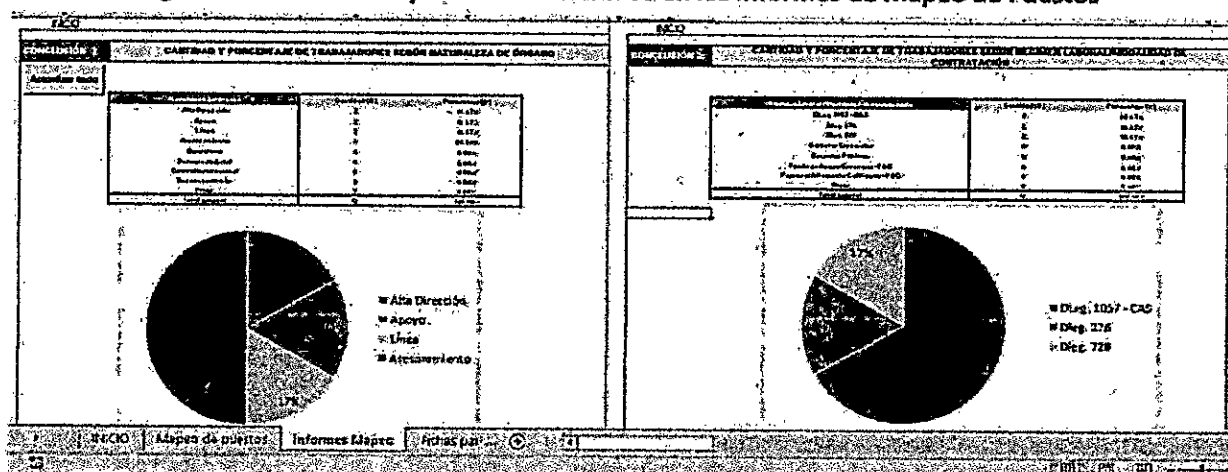
Ejemplo N° 3.4: Asociación de puestos

Número correlativo	Nombre del puesto	Régimen laboral / Modalidad de contratación	Cantidad de ocupados	Total Remuneración según PAP - Principal (D.Leg. 276 / Carreras Especiales)	Total Ingreso Mensual Bruto (D.Leg. 276 / D.Leg. 728 / Carreras Especiales)	Total Ingreso Mensual Bruto (CAS / Otros)	Fun 1	Fun 2	Fun 3	Fun 4	Nombre de puesto ajustado	Número correlativo del puesto bajo D.Leg. N° 276, D.Leg. N° 728 o Carrera especial con el que se asocia el puesto bajo régimen del D.Leg. 1057 (CAS)	Nombre del puesto bajo D.Leg. N° 276, D.Leg. N° 728 o carrera especial con el que se asocia el puesto bajo régimen del D.Leg. 1057 (CAS)
1	Especialista Contable	D.Leg. 728	1	0.00 PEN	4,200.00 PEN	0.00 PEN	A	B	C	D	Especialista de contabilidad	0	0
2	Contador	D.Leg. 1057	1	0.00 PEN	0.00 PEN	4,200.00 PEN	A	B	C	D	Especialista de contabilidad	1	Especialista Contable
3	Analista contable	D. Leg. 1057	1	0.00 PEN	0.00 PEN	3,500.00 PEN	W	X	Y	Z	Analista de contabilidad	0	0

F. Elaboración y aprobación de informe de mapeo de puestos

La matriz de mapeo de puestos nos permitirá sistematizar automáticamente la información de los puestos ingresados y visualizar, a través de gráficos y cuadros estadísticos que se encuentran en la pestaña "Informes de Mapeo"⁵, los resultados obtenidos.

Figura N° 3.3: Gráficos y cuadros contenidos en los Informes de Mapeo de Puestos



Teniendo los gráficos y cuadros se procederá a elaborar el informe de Mapeo de Puestos según el esquema establecido en el Anexo N° 1 "Modelo de informe de mapeo de puestos" de la presente Guía. Es necesario precisar que dicho documento deberá presentar un análisis y explicación de los resultados reflejados en los cuadros a fin de que se pueda contar con un diagnóstico real de la Entidad.

⁵ Cada vez que vamos a la hoja "Informe de Mapeo" o si se realiza alguna modificación en la matriz presionar el botón "Actualizar todo"

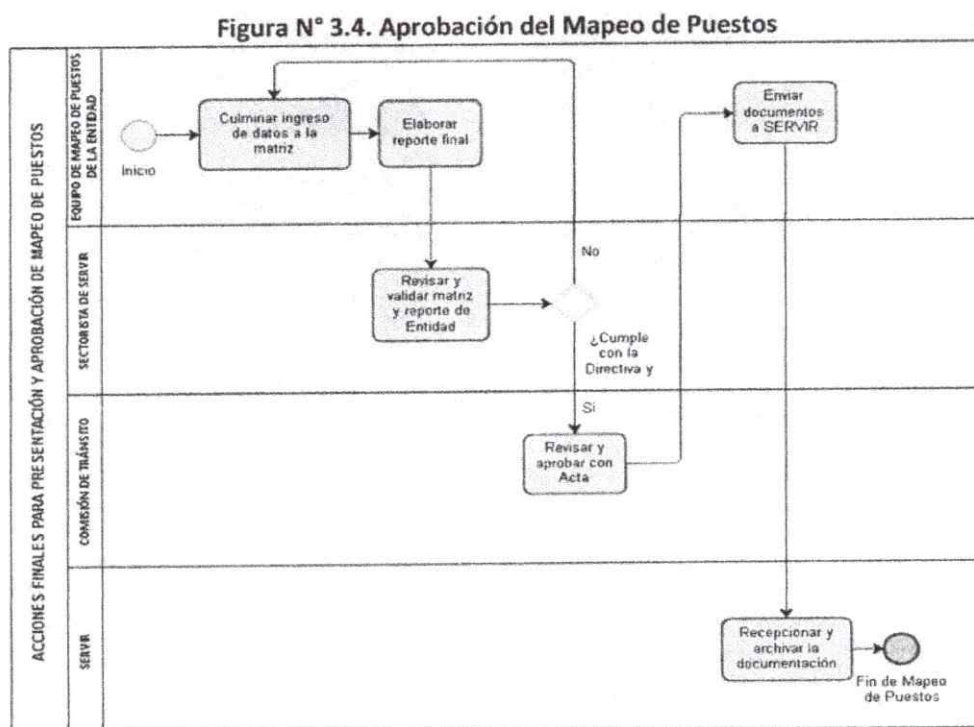


Finalizado el llenado de la matriz y elaborado el informe de Mapeo de Puestos, el equipo de trabajo deberá:

- ✓ Enviar los archivos, vía correo electrónico, al sectorista asignado por SERVIR para recibir retroalimentación, sugerencias o comentario.
- ✓ Presentar los resultados ante la Comisión de Tránsito para su aprobación⁶.
- ✓ La Comisión de Tránsito aprobará el Mapeo de Puestos mediante Acta (Anexo 3), la misma que deberá ser remitida conjuntamente al Informe de Mapeo de Puestos y su matriz (en CD) por el Titular de la Entidad en un plazo máximo de diez (10) días hábiles a SERVIR; luego de haber aprobado la herramienta.

SERVIR a través de Gerencia de Desarrollo del Sistema de Recursos Humanos revisará y dará por concluida dicha herramienta.

En la siguiente figura se puede encontrar en detalle el proceso de aprobación del Mapeo de Puestos:



⁶ La comisión de tránsito revisará y de considerarlo conveniente aprobará mediante acta la herramienta de mapeo de puestos y recomendará el envío formal a la Presidencia Ejecutiva de la Autoridad Nacional del Servicio Civil.

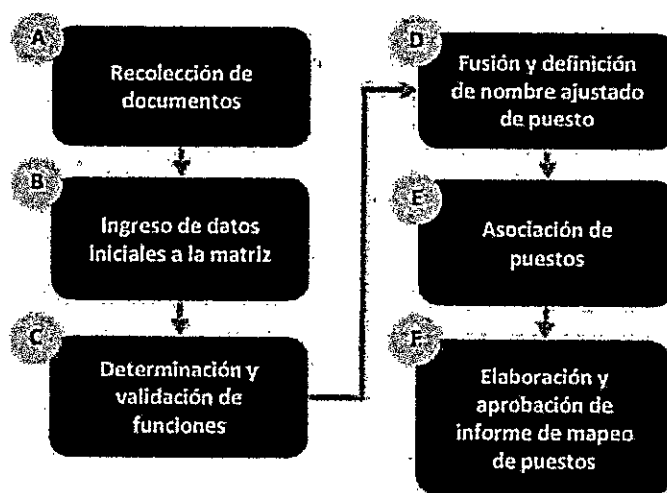


IV. CASO PRÁCTICO DEL MAPEO DE PUESTOS

En el presente caso práctico seremos el equipo encargado de elaborar el mapeo de puestos de una entidad para ello realizaremos paso a paso las actividades descritas en el desarrollo de la presente Guía. Cabe señalar que la información utilizada ha sido construida únicamente para fines educativos y no representa un caso real.

Explicamos en la siguiente figura los pasos a seguir:

Figura N° 4.1: Flujo de pasos a realizar para la elaboración del Mapeo de Puestos



a. Recolección de documentos

La primera actividad que se realizará será la revisión de los siguientes instrumentos y/o documentos de gestión con los que cuenta la entidad:

- ✓ Reglamento de Organización y Funciones (ROF) o Manual de Operaciones (MOP) vigente a la fecha de corte
- ✓ Manual de Organización y Funciones (MOF) vigente a la fecha de corte
- ✓ Planilla correspondiente al mes de corte
- ✓ Términos de Referencia - TdR
- ✓ Cuadro de Asignación de Personal (CAP) o Cuadro de Asignación de Personal Provisional (CAP-P) vigente a la fecha de corte
- ✓ Presupuesto Analítico de Personal (PAP) vigente a la fecha de corte

b. Ingreso de datos iniciales a la matriz

Luego de verificar los documentos necesarios para el llenado de datos a la Matriz de Mapeo de Puestos, se determina como fecha de corte el 30.08.17; en ese sentido, se procederá el ingreso de información en las columnas desde "número correlativo" hasta "total ingreso mensual bruto (CAS/Otros) utilizando la información de la planilla de pagos y ROF vigentes a la fecha señalada.



Cuadro N° 4.1: Ingreso de datos iniciales a la matriz

Número correlativo	Naturaleza del órgano	Órgano	Unidad Orgánica	Nombre del puesto	Régimen laboral / Modalidad de contratación	Cantidad de ocupados	Total Remuneración según PAP - Principal (D.Leg. 276 / Carreras Especiales)	Total Ingreso Mensual Bruto (D.Leg. 276 / D.Leg. 728 / Carreras Especiales)	Total Ingreso Mensual Bruto (CAS / Otros)
1	Asesoramiento	Oficina General de Asesoría Jurídica	Oficina General de Asesoría Jurídica	Jefe de Oficina General	D. Leg. 728	1	0.00 PEN	7,500.00 PEN	0.00 PEN
2	Asesoramiento	Oficina General de Asesoría Jurídica	Oficina General de Asesoría Jurídica	Especialista Jurídico	D. Leg. 1057 - CAS	1	0.00 PEN	0.00 PEN	4,200.00 PEN
3	Asesoramiento	Oficina General de Asesoría Jurídica	Oficina General de Asesoría Jurídica	Especialista Jurídico	D. Leg. 1057 - CAS	1	0.00 PEN	0.00 PEN	4,200.00 PEN
4	Asesoramiento	Oficina General de Asesoría Jurídica	Oficina General de Asesoría Jurídica	Analista Legal	D. Leg. 1057 - CAS	1	0.00 PEN	0.00 PEN	4,200.00 PEN
5	Asesoramiento	Oficina General de Asesoría Jurídica	Oficina General de Asesoría Jurídica	Abogado	D. Leg. 1057 - CAS	1	0.00 PEN	0.00 PEN	4,000.00 PEN

Posterior a ello, agregaremos los puestos previstos CAP o CAS que existieran según la fecha de corte. Para el presente caso, se verificó el CAP Provisional de la Entidad encontrándose dos puestos previstos: Abogado I y Secretaria III; asimismo no se encontró convocatorias CAS solicitadas por la Entidad; por lo que procederemos a agregar sólo los puestos previstos CAP.

Cuadro N° 4.2: Ingreso de puestos previstos

Número correlativo	Naturaleza del órgano	Órgano	Unidad Orgánica	Nombre del puesto	Régimen laboral / Modalidad de contratación	Cantidad de ocupados	Total Remuneración según PAP - Principal (D.Leg. 276 / Carreras Especiales)	Total Ingreso Mensual Bruto (D.Leg. 276 / D.Leg. 728 / Carreras Especiales)	Total Ingreso Mensual Bruto (CAS / Otros)
1	Asesoramiento	Oficina General de Asesoría Jurídica	Oficina General de Asesoría Jurídica	Jefe de Oficina General	D. Leg. 728	1	0.00 PEN	7,500.00 PEN	0.00 PEN
2	Asesoramiento	Oficina General de Asesoría Jurídica	Oficina General de Asesoría Jurídica	Abogado I	D. Leg. 728	0	0.00 PEN	4,200.00 PEN	0.00 PEN
3	Asesoramiento	Oficina General de Asesoría Jurídica	Oficina General de Asesoría Jurídica	Especialista Jurídico	D. Leg. 1057 - CAS	1	0.00 PEN	0.00 PEN	4,200.00 PEN
4	Asesoramiento	Oficina General de Asesoría Jurídica	Oficina General de Asesoría Jurídica	Especialista Jurídico	D. Leg. 1057 - CAS	1	0.00 PEN	0.00 PEN	4,200.00 PEN
5	Asesoramiento	Oficina General de Asesoría Jurídica	Oficina General de Asesoría Jurídica	Analista Legal	D. Leg. 1057 - CAS	1	0.00 PEN	0.00 PEN	4,200.00 PEN
6	Asesoramiento	Oficina General de Asesoría Jurídica	Oficina General de Asesoría Jurídica	Abogado	D. Leg. 1057 - CAS	1	0.00 PEN	0.00 PEN	4,000.00 PEN
7	Asesoramiento	Oficina General de Asesoría Jurídica	Oficina General de Asesoría Jurídica	Secretaria III	D. Leg. 276	0	450.00 PEN	3,200.00 PEN	0.00 PEN



c. **Determinación y validación de funciones**

Teniendo la matriz, podemos validar las funciones del puesto de Especialista Jurídico. Inicialmente, encontramos que sus términos de referencia indican lo siguiente:

CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO Y/O CARGO	
Principales funciones a desarrollar:	
1.	Elaboración de proyectos de ley y decretos supremos
2.	Elaboración de informes técnicos legales
3.	Asesoramiento legal a clientes externos
4.	Capacitación a entidades públicas y privadas en la temática de la entidad
5.	Formular propuestas de carácter jurídico en asuntos relacionados con el sector.
6.	Elaborar proyectos de directivas.
7.	Mejorar los procesos y procedimientos de la Oficina.
8.	Generar informes o indicadores de atenciones del área legal.
9.	Demás funciones que su jefe asigne.

Procederemos a sintetizar las funciones presentadas para su ingreso en la Ficha de Validación de funciones, la cual será remitida conjuntamente con la matriz borrador al jefe de la Oficina de Asesoría Jurídica.

Verificando las funciones, podremos reducirlas de la siguiente manera considerando aspectos de forma y no de fondo:

- ✓ Se elimina la última función por no aportar en la definición del nombre del puesto.
- ✓ Se pueden fusionar la función 1, 5 y 6, siendo el número 5 al ser general abarcará los aspectos de las otras dos
- ✓ Se puede fusionar la función 3 y 4 por referirse a lo mismo.

Considerando lo anterior, la ficha de validación de funciones quedaría de la siguiente manera:

Figura N° 4.2: Ficha de validación de funciones

FICHA DE VALIDACIÓN DE FUNCIONES		
Órgano:	Oficina General de Asesoría Jurídica	Fecha de devolución de ficha: 30/9/17
Unidad Orgánica:	Oficina General de Asesoría Jurídica	
Fecha de corte: 31/08/2017		
Nombre del Puesto	Funciones	
Especialista Jurídico	Función 1	Formular propuestas de carácter jurídico en asuntos relacionados con el sector, tales como proyectos de ley, decretos supremos y directivas.
	Función 2	Elaborar de informes técnicos legales
	Función 3	Asesorar legalmente a entidades públicas y privadas sobre temáticas de la Entidad.
	Función 4	Mejorar los procesos y procedimientos de la Oficina.
	Función 5	Generar informes o indicadores de atenciones del área legal.

Revisando la ficha entregada, el Jefe de la Oficina de Asesoría Jurídica indicó sobre las funciones lo siguiente:



- ✓ Ninguno de los Especialistas Jurídicos realiza capacitaciones internas o externas.
- ✓ Todos elaboran informes técnicos legales en materia de su competencia, siendo ésta la función principal.
- ✓ Todos recopilan información sobre las atenciones y consultas del área, la sistematizan y en base a ello elaboran el informe de atención de servicio legal del área.
- ✓ Analizan información y elaboran proyectos de directivas en el ámbito de su materia.
- ✓ Ninguno realiza mejora de procesos y procedimientos de la Oficina.

Finalmente, refirió que los dos Especialistas jurídicos realizan las mismas funciones asignadas en el Manual de Organizaciones y Funciones al Abogado I.

Atendiendo todas las consideraciones señaladas por el Jefe de la Oficina, la matriz a nivel de funciones tendría la siguiente información:

Cuadro N° 4.3: Ingreso de funciones validadas

Nombre del puesto	Funciones			
	Función 1	Función 2	Función 3	Función 4
Abogado I	Formular propuestas de carácter jurídico en asuntos relacionados con el sector, tales como proyectos de ley, decretos supremos y directivas	Elaborar Informes técnicos legales	Asesorar legalmente a entidades públicas y privadas sobre temáticas de la Entidad	Generar informes o indicadores de atenciones legales del área legal
Especialista Jurídico	Formular propuestas de carácter jurídico en asuntos relacionados con el sector, tales como proyectos de ley, decretos supremos y directivas	Elaborar informes técnicos legales	Asesorar legalmente a entidades públicas y privadas sobre temáticas de la Entidad	Generar informes o indicadores de atenciones legales del área legal
Especialista Jurídico	Formular propuestas de carácter jurídico en asuntos relacionados con el sector, tales como proyectos de ley, decretos supremos y directivas	Elaborar Informes técnicos legales	Asesorar legalmente a entidades públicas y privadas sobre temáticas de la Entidad	Generar Informes o indicadores de atenciones legales del área legal

d. Fusión y definición de nombre de puesto ajustado

Luego de contar con las funciones validadas aplicaremos los criterios de fusión presentados en la Guía de Mapeo de Puestos, concluyendo que los registros de los puestos de especialista jurídico se fusionarían quedando de la siguiente manera:

Cuadro N° 4.4: Fusión de puestos

Nombre del puesto	Régimen laboral / Modalidad de contratación	Cantidad de ocupados	Total Remuneración según PAP - Principal (D.Leg.276 / Carreras Especiales)	Total Ingreso Mensual Bruto (D.Leg.276 / D.Leg.728 / Carreras Especiales)	Total Ingreso Mensual Bruto (CAS / Otros)
Especialista Jurídico	D.Leg.1057 - CAS	2	0.00 PEN	0.00 PEN	4,200.00 PEN

Además, considerando lo mencionado por Jefe de la Oficina de Asesoría Jurídica y revisando de manera referencia al Manual de Puestos Tipo - MPT se podrá llenar datos en la columna "nombre de puesto ajustado":



Cuadro N° 4.5: Definición de nombre de puesto ajustado

Nombre del puesto	Funciones				Nombre de puesto ajustado
	Función 1	Función 2	Función 3	Función 4	
Abogado I	Formular propuestas de carácter jurídico en asuntos relacionados con el sector, tales como proyectos de ley, decretos supremos y directivas	Elaborar informes técnicos legales	Asesorar legalmente a entidades públicas y privadas sobre temáticas de la Entidad	Generar informes o indicadores de atenciones legales del área legal	Especialista Legal
Especialista Jurídico	Formular propuestas de carácter jurídico en asuntos relacionados con el sector, tales como proyectos de ley, decretos supremos y directivas	Elaborar informes técnicos legales	Asesorar legalmente a entidades públicas y privadas sobre temáticas de la Entidad	Generar informes o indicadores de atenciones legales del área legal	Especialista Legal
Analista Legal	Formular propuestas de carácter jurídico en asuntos relacionados con el sector, tales como proyectos de ley, decretos supremos y directivas	Elaborar informes técnicos legales	Asesorar legalmente a entidades públicas y privadas sobre temáticas de la Entidad	Generar informes o indicadores de atenciones legales del área legal	Analista Legal

e. Asociación de puestos

En la matriz observamos que el puesto de Abogado I tiene las mismas funciones que el de Especialista Jurídico pero son de distintos regímenes laborales, por lo que se puede aplicar la regla de asociación de puestos, quedando registrado dichos puestos así:

Cuadro N° 4.6: Asociación de puestos CAS u Otros a un puesto CAP

Número correlativo	Nombre del puesto	Régimen laboral / Modalidad de contratación	Cantidad de ocupados	Total Remuneración según PAP - Principal (D.Leg. 276 / Carreras Especiales)	Total Ingreso Mensual Bruto (D.Leg. 276 / D.Leg. 728 / Carreras Especiales)	Total Ingreso Mensual Bruto (CAS / Otros)	Fun 1	Fun 2	Fun 3	Fun 4	Nombre de puesto ajustado	Número correlativo del puesto bajo D.Leg N° 276, D.Leg N° 728 o D.Leg N° 728 o carrera especial con el que se asocia el puesto bajo régimen del D.Leg 1057 (CAS)	Nombre del puesto bajo D.Leg N° 276, D.Leg N° 728 o D.Leg N° 728 o carrera especial con el que se asocia el puesto bajo régimen del D.Leg 1057 (CAS)
2	Abogado I	D.Leg. 728	0	0.00 PEN	4,000.00 PEN	0.00 PEN	A	A	A	A	Especialista Legal		
3	Especialista jurídico	D.Leg. 1057 CAS	2	0.00 PEN	0.00 PEN	4,200.00 PEN	A	A	A	A	Especialista Legal	2	Abogado I

f. Elaboración y aprobación de informe de mapeo de puestos

Una vez concluido el llenado de la matriz aplicando las reglas de Mapeo de Puestos para todos los puestos de la Entidad, se puede proceder a realizar el informe de Mapeo de Puestos; en el anexo N° 2 se presentamos un modelo de informe que tendríamos que utilizar y en el Anexo N° 3 presentamos el modelo de acta que utilizaría la comisión para aprobar el informe.





Cuadro N° 4.7: Matriz de mapeo de puestos

Número correlativo	Naturalidad del órgano	Órgano	Unidad Orgánica	Nombre del puesto	Régimen laboral / Modalidad de contratación	Cantidad de ocupados	Total Remuneración según PAP Principal (D. Leg. 276 / Carreras Especiales)	Total Ingreso Mensual Bruto (D. Leg. 276 / D. Leg. 728 / Carreras Especiales)	Total Ingreso Mensual Bruto (CAS / Otros)	Fun. 1	Fun. 2	Fun. 3	Fun. 4	Nombre de puesto ajustado	Número correlativo del puesto bajo D. Leg. N° 276, D. Leg. N° 728 o especial con el que se asocia el puesto bajo el régimen del D. Leg. 1057 (CAS)	Nombre del puesto bajo D. Leg. N° 276, D. Leg. N° 728 o especial con el que se asocia el puesto bajo el régimen del D. Leg. 1057 (CAS)	Comentarios
1	Asesoramiento	Oficina General de Asesoría Jurídica	Oficina General de Asesoría Jurídica	Jefe de Oficina General	D. Leg. 728	1	0.00 PEN	7,500.00 PEN	0.00 PEN	C	D	E	F	Jefe de Oficina General de Asesoría Jurídica	0		
2	Asesoramiento	Oficina General de Asesoría Jurídica	Oficina General de Asesoría Jurídica	Abogado I	D. Leg. 728	0	0.00 PEN	4,200.00 PEN	0.00 PEN	A	A	A	A	Especialista Legal	0		
3	Asesoramiento	Oficina General de Asesoría Jurídica	Oficina General de Asesoría Jurídica	Especialista Jurídico	D. Leg. 1057 - CAS	2	0.00 PEN	0.00 PEN	4,200.00 PEN	A	A	A	A	Especialista Legal	2	Abogado I	
4	Asesoramiento	Oficina General de Asesoría Jurídica	Oficina General de Asesoría Jurídica	Analista Legal	D. Leg. 1057 - CAS	1	0.00 PEN	0.00 PEN	4,200.00 PEN	Y	Y	Y	Y	Analista Legal	0		
5	Asesoramiento	Oficina General de Asesoría Jurídica	Oficina General de Asesoría Jurídica	Abogado	D. Leg. 1057 - CAS	1	0.00 PEN	0.00 PEN	4,000.00 PEN	Y	Y	Y	Y	Analista Legal	0		
6	Asesoramiento	Oficina General de Asesoría Jurídica	Oficina General de Asesoría Jurídica	Secretaría (II)	D. Leg. 276	0	450.00 PEN	3,200.00 PEN	0.00 PEN	X	X	X	X	Secretaría (I)	0		

V. ANEXOS

Anexo N° 1: Casos especiales a mapear:

- ✓ Para el caso de un puesto CAP rotado, deberá ingresarse la información de la siguiente manera:
"Si dentro de la Subgerencia de Logística existe un puesto (D. Leg. 276) que ha sido rotado a la Subgerencia de Recursos Humanos, el equipo deberá consignarlo en dos registros":

Cuadro N° 3.6: Registro de caso de CAP rotado

Unidad orgánica	Nombre del puesto	Rég. laboral / Modalidad contractual	Cantidad de ocupados	F1	F2	F3	F4	Comentarios
Subgerencia de Logística	Analista de contrataciones	D.Leg. 276	0	X	X	X	X	Ocupante rotado a la Subgerencia de Recursos Humanos
Subgerencia de Recursos Humanos	Analista de recursos humanos	D.Leg. 276	1	X	X	X	X	Ocupante rotado de la Subgerencia de Logística

- ✓ Para el caso de un puesto CAS rotado, deberá ingresarse de la siguiente manera:
"Si dentro de la Subgerencia de Logística existe un puesto (D. Leg 1057) que, por necesidad de servicio fue rotado a la Subgerencia de Recursos Humanos, el equipo deberá consignarlo sólo en el órgano o unidad orgánica en la que se encuentre actualmente realizando sus servicios"

Cuadro N° 3.7: Registro de caso de CAS rotado

Unidad orgánica	Nombre del puesto	Rég. laboral / Modalidad contractual	Cantidad de ocupados	F1	F2	F3	F4	Comentarios
Subgerencia de Recursos Humanos	Analista de recursos humanos	D.Leg. 1057	1	X	X	X	X	Ocupante rotado de la Subgerencia de Logística

Nota:

De encontrar otros casos especiales en su Entidad, deberá contactarse con su sectorista asignado para definir el registro en la matriz de Mapeo de Puestos.



Anexo N°2: Modelo de informe de Mapeo de Puestos

Nombre de la entidad	Nombre
Título del documento	Resultado del Mapeo de Puestos
Fecha de elaboración del informe	(DD/MM/AAAA)
Oficina a cargo del mapeo de puestos	Nombre de oficina

1.1 Presentación

El presente Informe constituye la información recabada en ejecución del Mapeo de Puestos de la entidad (colocar el nombre de la entidad). En él se exponen las principales conclusiones del Mapeo de Puestos, las que permitirán a la Comisión de Tránsito y a la Alta Dirección de la entidad contar con información sustancial sobre la situación actual de los recursos humanos hacia el (fecha de corte).

Cabe señalar que la información del Mapeo de Puestos será insumo para la elaboración del mapeo de procesos y análisis de dotación, así como la elaboración de los nuevos documentos de gestión: Manual de Perfil de Puestos – MPP y el Cuadro de Puestos de la Entidad – CPE.

En correspondencia con la metodología para mapeo de puestos establecida por SERVIR se ejecutó el Mapeo de Puestos obteniéndose la Matriz de Mapeo de Puestos (adjunto en versión CD) y el presente informe, la misma que ha sido validada por los jefes los órganos y unidades orgánicas de la Entidad.

1.2 Aspectos generales

El Mapeo de Puestos de la Entidad (colocar el nombre de la entidad) se realizó entre las fechas dd/mm/aaaa y dd/mm/aaaa (colocar fechas de inicio y fin), teniendo una duración total (colocar el número de días), para ello se utilizaron los siguientes documentos:

Documentos	Colocar fecha y año de aprobación
Cuadro para Asignación del Personal- CAP	
Cuadro de Asignación del Personal Provisional. CAP -P	
Presupuesto Analítico del Personal	
Reglamento de Organización y Funciones	
Manual de Organización y Funciones	
Clasificador de cargos de la Entidad	
Otros (señalar los documentos)	



1.3 Conclusiones principales

En esta sección se expone las conclusiones a la que el equipo de trabajo arribó utilizando los gráficos y cuadros que se encuentran en la pestaña "Informe de Mapeo" de la matriz de mapeo de puestos⁷:

N° Conclusiones	
1	Cantidad y porcentaje de trabajadores en la entidad según la naturaleza del órgano
2	Cantidad de trabajadores por régimen laboral/modalidad contractual según régimen laboral/modalidad contractual
3	Cantidad de trabajadores por régimen laboral/modalidad contractual según naturaleza de órgano
4	Puestos Ocupados según régimen laboral/ modalidad contractual por órgano
5	Puestos iguales ocupados en más de un régimen laboral/modalidad contractual
6	Cantidad de trabajadores según Mapeo de Puestos en comparación a cantidad de trabajadores según Documento de Gestión
7	Puestos bajo D. Leg. 1057 u otros que se asocian con puestos bajo D. Leg. 276,728 y carreras especiales.
8	Cantidad de puestos bajo D. Leg. 276,728 y carreras especiales vacantes
9	Mismo nombre del puesto con variaciones de ingreso.

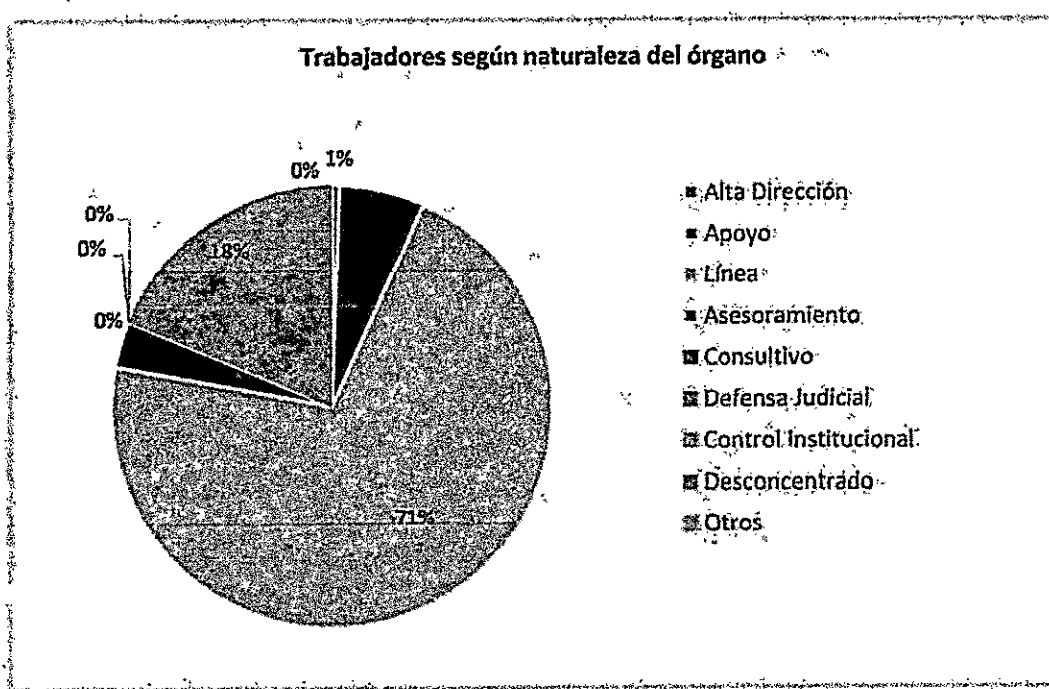
Con la finalidad de mostrar la estructura completa del documento se presentan a continuación los gráficos y cuadros estadísticos derivados de la matriz "caso modelo", así como las conclusiones tipo a fin de que puedan ser tomados en cuenta como contenido mínimo.



⁷ Al momento de elaborar el informe de mapeo de puestos, dar formato a los comentarios, cuadros y gráficos que se obtiene de las hojas de cálculo correspondiente; en ocasiones debemos seleccionar solo variables que nos corresponde como entidad ejemplo: los regímenes laborales, órganos, etc.

Conclusión N° 1: Cantidad y porcentaje de trabajadores según naturaleza de órgano

Naturaleza del órgano	Cantidad (#)	Porcentaje (%)
Alta Dirección	11	0.51%
Apoyo	134	6.26%
Línea	1522	71.15%
Asesoramiento	73	3.41%
Consultivo	0	0.00%
Defensa Judicial	0	0.00%
Control Institucional	6	0.28%
Desconcentrado	393	18.37%
Otros	0	0.00%
Total general	2139	100.00%



Interpretación:

- Un total de 73 trabajadores pertenecen a órganos de Asesoramiento, lo cual equivale al 3% del total de puestos de la Entidad.
- Un total de 11 trabajadores pertenecen a órganos de Alta Dirección, lo cual equivale el 1% del total de puestos de la Entidad.
- Un total de 134 trabajadores pertenecen a órganos de Apoyo, lo cual equivale el 6% del total de puestos de la Entidad.
- Un total de 1522 trabajadores pertenecen a órganos de Línea, lo cual equivale el 71% del total de puestos de la Entidad.
- Un total de 393 trabajadores pertenecen a órganos desconcentrados, lo cual equivale el 18% del total de puestos de la Entidad.

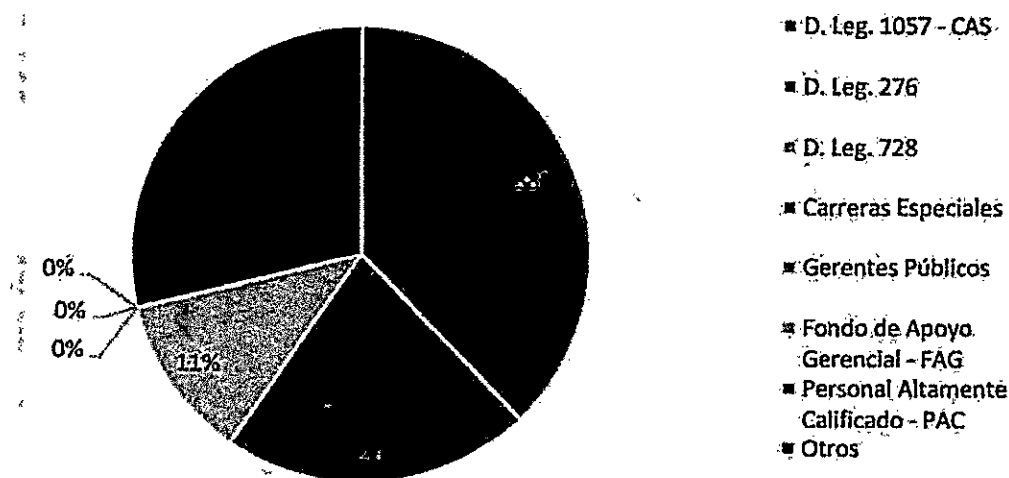


Conclusión N° 2: Cantidad y porcentaje de trabajadores según régimen laboral/modalidad de contratación

Régimen laboral / Modalidad de contratación	Cantidad (#)	Porcentaje (%)
D. Leg. 1057 - CAS	807	37.73%
D. Leg. 276	468	21.88%
D. Leg. 728	247	11.55%
Carreras Especiales	0	0.00%
Gerentes Públicos	1	0.05%
Fondo de Apoyo Gerencial - FAG	0	0.00%
Personal Altamente Calificado - PAC	0	0.00%
Otros	616	28.80%
Total general	2139	100.00%

*Se recomienda, que si la entidad no cuenta con determinado régimen laboral, no mostrarlo en el cuadro ni en el gráfico

Trabajadores según régimen laboral / modalidad de contratación



Interpretación

- En la entidad existe un total actual de 2139 trabajadores, siendo el régimen laboral CAS el más representativo (38% respecto del total).
- Los puestos 276 y 728 equivalen 33.43 % de la Entidad, respectivamente.
- Hay 29% de puestos en la modalidad contractual denominada "Otros".



Conclusión N° 3: Cantidad de trabajadores por régimen laboral/modalidad contractual según naturaleza de órgano

Naturaleza del órgano	D.Leg. 1057 - CAS	D.Leg. 276	D.Leg. 728	Carreras Especiales	Gerentes Públicos	FAG	PAC	Otros	Total general
Alta Dirección	7	3	0	0	1	0	0	0	11
Apoyo	77	41	12	0	0	0	0	4	134
Línea	354	339	227	0	0	0	0	602	1522
Asesoramiento	63	1	7	0	0	0	0	2	73
Consultivo	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Defensa Judicial	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Control Institucional	5	0	1	0	0	0	0	0	6
Desconcentrado	301	84	0	0	0	0	0	8	393
Otros	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total general	807	468	247	0	1	0	0	616	2139

*Se recomienda, que si la entidad no cuenta con determinado régimen laboral y/o naturaleza del órgano, no mostrarlo en el cuadro

Interpretación:

- La Entidad cuenta principalmente con trabajadores en el régimen laboral CAS, los cuales están distribuidos en su mayoría en los órganos de línea y desconcentrados.
- La mayor concentración de los puestos D Leg 276 y D Leg 728 se encuentran en los órganos de línea.
- A la fecha, no existen puestos en los órganos consultivos o defensa judicial.



**Conclusión N° 4: Puestos ocupados según régimen laboral / modalidad de contractual por
Órgano**

Nombre de puesto	D.Leg. 1057- CAS	D.Leg. 276	D.Leg.7 28	Carreras Especiales	Gerentes Públicos	FAG	PAC	Otros
Dirección Ejecutiva	1	7	3	0				11
Órgano de Control Institucional		5	0		1			6
Unidad de Planeamiento y Presupuesto		26			7	2		35
Unidad de Asesoría Jurídica		37	1					38
Unidad de Administración		46	28		12		4	90
Unidad de Recursos Humanos		16	2					18
Unidad de Tecnologías de La Información		15	6					21
Unidad de Comunicaciones e Imagen Institucional			5					5
Unidad de Organización de Las Prestaciones		28	7					35
Unidad de Gestión de Contrataciones y Transferencia de Recursos		18	17					35
Unidad de Supervisión, Monitoreo y Evaluación		4	17					21
Unidad Territorial		356	338		227		602	1523
Total general	1	558	424	0	247	2	606	1838

Interpretación:

- En la Unidad Territorial se concentra el mayor número de puestos D Leg 1057, D Leg 728, D Leg 276 y Otros.
- No existen puestos en la modalidad FAG en ningún órgano de la Entidad.



Conclusión N° 5: Mismo puesto, ocupado en más de un régimen laboral/modalidad contractual

Nombre de puesto	D.Leg. 1057 - CAS	D.Leg. 276	D.Leg. 728	Carreras Especiales	Gerentes Públicos	FAG	PAC	Otros
Chofer	7	18	6	0	0	0	0	14
Secretaría	1	3	0	0	0	0	0	0
Apoyo Administrativo	2	3	0	0	0	0	0	2
Asistente Administrativo	17	13	3	0	0	0	0	9
Especialista En Presupuesto	10	0	0	0	0	0	0	0
Especialista Legal	5	1	0	0	0	0	0	0
Asistente de Transferencias	1	1	0	0	0	0	0	0
Especialista Administrativo	3	5	0	0	0	0	0	4
Analista de Transferencias	1	1	0	0	0	0	0	0
Especialista En Tesorería	1	1	0	0	0	0	0	0
Especialista Legal de Procesos Disciplinarios	1	1	0	0	0	0	0	0
Especialista En Desarrollo de Sistemas	6	2	0	0	0	0	0	0
Especialista En Compra Del Servicio Alimentario	5	3	0	0	0	0	0	1
Especialista En Transferencias de Recursos Financieros	9	1	0	0	0	0	0	1
Especialista En Seguimiento de Denuncias, Quejas y Reclamos	2	2	0	0	0	0	0	0
Monitor de Gestión Local	528	128	143	0	0	0	0	288
Supervisor de Comité de Compras	10	43	14	0	0	0	0	31
Supervisor de Plantas y Almacenes	21	51	23	0	0	0	0	187

Interpretación:

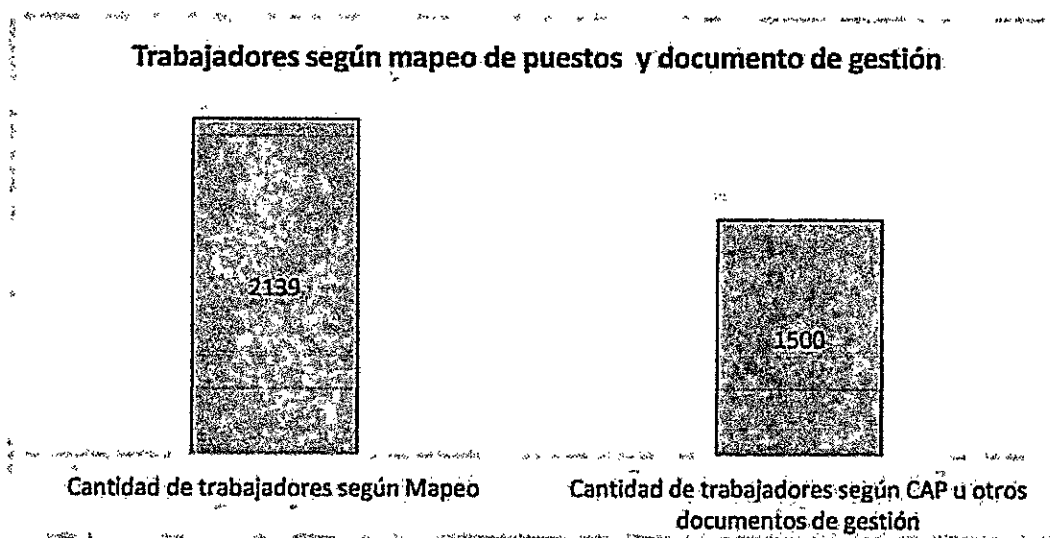
- El puesto de monitor de gestión local tiene mayor concentración en los regímenes CAS, 276 y 728
- En el puesto de Apoyo Administrativo se tiene mayor personal en el régimen CAS.



Conclusión N° 6: Cantidad de trabajadores según mapeo de puestos y según documentos de gestión

Modalidad de contratación	Cantidad absoluta (#)
Cantidad de trabajadores según Mapeo	2139
Cantidad de trabajadores según CAP u otro documento de gestión*	1500

*La cantidad de trabajadores según CAP deberá colocarse de manera manual en la matriz; para generar el gráfico.



Interpretación

- Según sus documentos de gestión, en la entidad se ha establecido el requerimiento de un total de 1500 trabajadores. Sin embargo, en la actualidad se observa que existen un total de 2139 trabajadores evidenciando el incremento de 639 posiciones en la Entidad.

Conclusión N° 7: Puestos bajo D. Leg .1057 u otros que se asocian con puestos bajo D. Leg. 276,728 o carreras especiales

Nombre del puesto CAS / OTROS	Número correlativo relacionado	Puesto relacionado
Secretaría	2	Secretaria
Especialista de Asesoría Jurídica	5	Especialista de Asesoría Jurídica
Especialista En Supervisión	375	Especialista En Supervisión
Especialista de Monitoreo Social	381	Especialista de Monitoreo Social

Interpretación:

- En la entidad existe un total de 4 puestos CAS u otros que se asocian a puestos con régimen laboral del D.Leg 728 o D.Leg 276.



Conclusión N° 8: Cantidad de puestos bajo D. Leg. 276,728 y carreras especiales vacantes

Nombre del puesto	Órgano	Unidad orgánica
Secretaría	Dirección Ejecutiva	Dirección Ejecutiva
Operador de Trámite Documentario	Unidad de Administración	Unidad de Administración
Especialista de Contrataciones	Unidad de Administración	Coordinación de Abastecimiento y Servicios Generales
Analista de Contrataciones	Unidad de Administración	Coordinación de Abastecimiento y Servicios Generales
Asistente de Contrataciones	Unidad de Administración	Coordinación de Abastecimiento y Servicios Generales
Jefe de Unidad Territorial	Unidad Territorial	Unidad Territorial

Interpretación:

- En la entidad existen 6 puestos que se encuentra vacantes.

Conclusión N° 9: Cantidad de puestos^a con variaciones en los Ingresos

Nombre de puesto	Cantidad de ocupantes con ingresos distintos
Secretaría de Alta Dirección	1
Especialista de Administración	4
Apoyo Administrativo	2

Interpretación:

- En la entidad existen 3 puestos cuyos ocupantes perciben distintos ingresos.

2. Conclusiones y Recomendaciones Finales

(En este acápite se podrá colocar un resumen general de los resultados obtenidos en el Mapeo de Puestos, así como recomendaciones finales respecto a propuestas de mejora que puedan derivarse de los resultados, por ejemplo, la necesidad de modificación del ROF, CAP o PAP, entre otros)

3. Anexos

- Anexo 1. Matriz de Mapeo de Puestos de la Entidad completa y validada (adjunto en CD).
- Anexo 2. Cronograma de trabajo del mapeo de puestos.
- Anexo 3. Relación de Jefes de Órganos y Unidades Orgánicas entrevistados para la validación de información sobre los puestos.



^a Puesto ajustado

Anexo N° 3: Acta de Aprobación del Mapeo de Puestos

(Colocar el nombre de la entidad)
Comisión de Tránsito al Régimen del Servicio Civil

Acta N°
Acta de aprobación del Mapeo de Puestos

1. Antecedentes

En el marco de la creación del Nuevo Régimen del Servicio Civil, mediante Ley N° 30057, Ley de del Servicio Civil, y del proceso de tránsito que las entidades públicas vienen implementando de forma progresiva se establecieron, a través de Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 034-2017-SERVIR-PE, los "Lineamientos para el tránsito de una entidad pública al régimen del Servicio Civil".

El citado proceso de tránsito se divide en cuatro etapas, que incluyen: (1) una etapa de preparación, (2) una etapa de análisis situacional, (3) una etapa de mejora interna y, finalmente, (4) implementación del nuevo régimen. Todas estas etapas son lideradas por la Comisión de Tránsito.

En ese contexto, (colocar el nombre de la entidad) ejecutó la actividad de Mapeo de Puestos.

2. Agenda

Revisión y aprobación del Mapeo de Puestos ejecutado y/o validado por la Oficina de (colocar nombre), actividad que implica:

- ✓ Revisar y aprobar la Matriz de Mapeo de Puestos
- ✓ Revisar y aprobar el Informe de Mapeo de Puestos

3. Acuerdo

Siendo las (colocar la hora) del día (colocar la fecha), en (colocar el lugar de reunión), se reunieron los siguientes integrantes de la Comisión de Tránsito de la entidad:

- ✓ (Colocar el nombre de la persona y su cargo)
- ✓ (...)

Adicionalmente, la reunión contó con la presencia de los siguientes asistentes (opcional):

- ✓ (Colocar el nombre de la persona invitada y su cargo)
- ✓ (...)

Quiénes habiendo revisado los productos del Mapeo de Puestos, tomaron los siguientes acuerdos:

- ✓ Aprobar la Matriz de Mapeo de Puestos y el Informe de Mapeo de Puestos realizado en la entidad.
- ✓ Remitir el Informe de Mapeo y Acta de aprobación de manera física; la matriz y documentos empleados en versión digital a la Presidencia Ejecutiva de la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR).

En señal de conformidad se da por concluida la reunión a las (colocar la hora) del mismo día y se suscribe la presente acta.

(Presentar las firmas de los integrantes de la Comisión de Tránsito)





Anexo 2:

Guía para el desarrollo del Mapeo de Procesos y Plan de Mejoras en las entidades públicas



Contenido

I. INTRODUCCIÓN	3
II. CONSIDERACIONES PREVIAS AL DESARROLLO DEL MAPEO DE PROCESOS Y EL PLAN DE MEJORAS	4
III. DESARROLLO DEL MAPEO DE PROCESOS	6
1. Identificación de los procesos	6
2. Selección de procesos críticos	11
IV. CASO PRÁCTICO DEL MAPEO DE PROCESOS	14
V. DESARROLLO DEL PLAN DE MEJORAS	25
1. Análisis de Brechas	25
2. Priorización de mejoras	28
VI. CASO PRÁCTICO DEL PLAN DE MEJORAS	34
VII. ANEXOS	4
Anexo Nº 1: Estructura de informe de Mapeo de Procesos	4
Anexo Nº 2: Modelo de Acta de Aprobación de Mapeo de Procesos	5
Anexo Nº 3: Estructura de informe de Plan de Mejoras	6
Anexo Nº 4: Modelo de Acta de aprobación de Plan de Mejoras	8

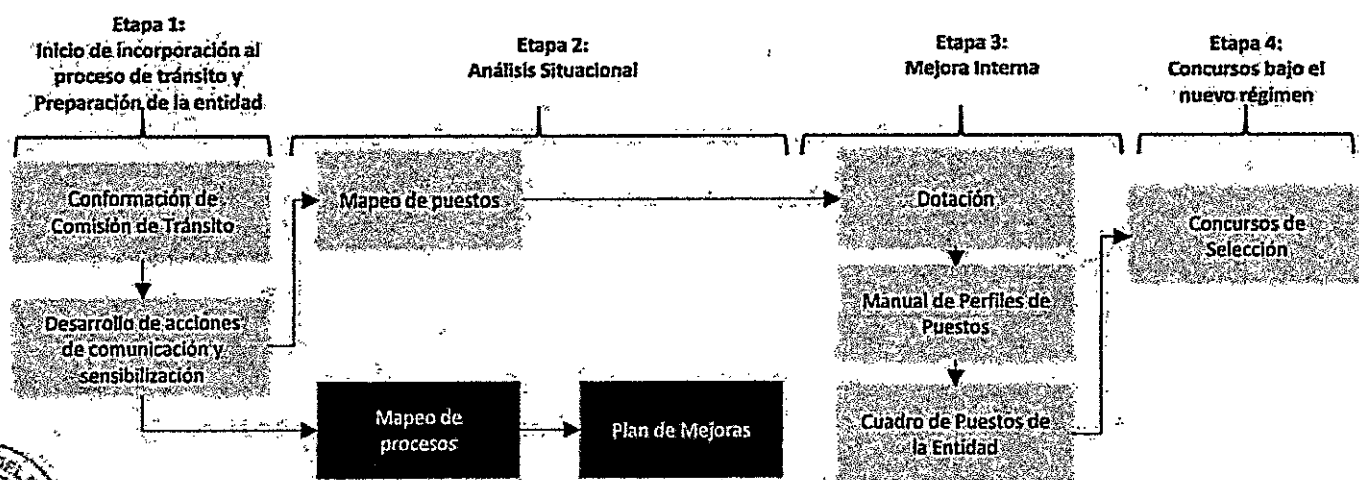


I. INTRODUCCIÓN

La Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR, en su calidad de ente rector del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos, lidera la Reforma del Servicio Civil, la cual tiene como finalidad mejorar los niveles de eficacia y eficiencia en las entidades de la administración pública peruana para prestar servicios de mejor calidad, así como para promover el desarrollo de las personas que lo integran.

Parte importante de la Reforma del Servicio Civil es la implementación del régimen del servicio civil según la Ley N° 30057. A fin de que las entidades puedan instaurar este régimen, resulta necesaria la realización del siguiente proceso, compuesto por cuatro etapas:

Figura N° 1.1: Proceso de Tránsito



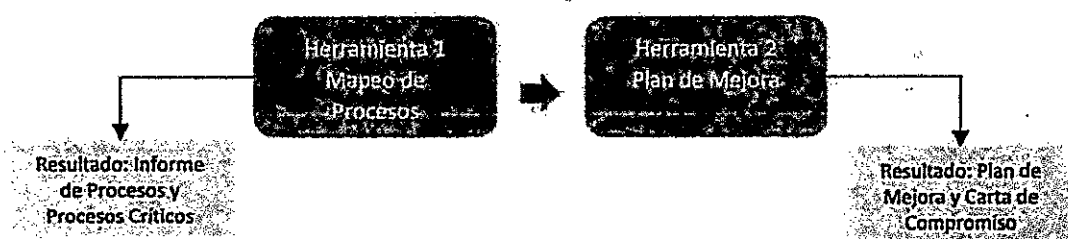
La presente guía metodológica abordará el desarrollo de las herramientas de Mapeo de Procesos y Plan de Mejoras, las cuales forman parte de la "Etapa 2: Análisis Situacional" del proceso de tránsito y están enmarcadas en la Directiva N° 002-2017-SERVIR/GDSRH, aprobada con Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 087-2017-SERVIR/PE.

II. CONSIDERACIONES PREVIAS AL DESARROLLO DEL MAPEO DE PROCESOS Y EL PLAN DE MEJORAS

Uno de los principales objetivos de la Reforma del Servicio Civil, es que las entidades públicas brinden mejores bienes y servicios a la ciudadanía. En esa línea, no solo resulta clave implementar una gestión moderna de recursos humanos bajo un solo régimen laboral para los servidores civiles, sino también que las entidades mejoren la forma en la que planifican, desarrollan y entregan los distintos bienes y servicios a su cargo, ya sea por medio de políticas públicas, reglamentos, licencias, servicios de educación, salud u otros.

De este modo, resulta relevante que, durante el proceso de tránsito al nuevo régimen del servicio civil, las entidades públicas elaboren herramientas que faciliten el recojo y sistematización de la información tales como el Mapeo de Procesos y el Plan de Mejoras, desarrollados en base a la siguiente secuencia:

Figura N° 2.1: Flujo de desarrollo



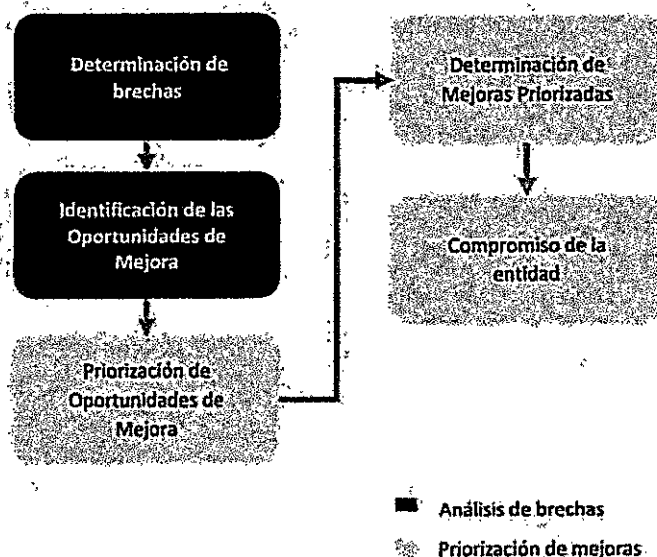
Por un lado, el esquema para el desarrollo del Mapeo de Procesos es el siguiente:

Figura N° 2.2: Flujo para el desarrollo del Mapeo de Procesos



Por otro lado, el esquema para el desarrollo del Plan de Mejoras es el siguiente:

Figura N° 2.3: Flujo de desarrollo del Plan de Mejoras



Para el desarrollo del Mapeo de Procesos y el Plan de Mejoras, se recomienda que las entidades cuenten con lo siguiente, tanto a nivel de insumos como de recursos:

Cuadro N° 2.1: Insumos y recursos

INSUMOS	Documentos Institucionales:
	• Norma de Creación. • Reglamento de Organización y Funciones (ROF) • Plan Estratégico Institucional y Sectorial. • Manual de Procedimientos (MAPRO)
RECURSOS	• Compromiso de la Alta Dirección y de los Directivos de los Órganos y Unidades Orgánicas. • Equipo de Trabajo liderado por la Oficina de Planeamiento o la que haga sus veces, con la participación por la Oficina de Recursos Humanos.

Adicionalmente, con el objetivo de desarrollar ambas herramientas, la entidad deberá evaluar si conformará un equipo de trabajo con su propio personal, optará por contratar a un tercero o terceros, o algún modelo mixto que combine ambas opciones. Para esta decisión se recomienda evaluar el total de presupuesto disponible para el tránsito en el año fiscal, la capacidad instalada de la oficina de planeamiento o la que haga sus veces, entre otras variables. En caso se opte por la tercerización, se sugiere que se designen a representantes de las Oficinas de Planeamiento o la que haga sus veces y la de Recursos Humanos, quienes estarán a cargo de revisar, analizar y validar los avances desarrollados por la persona natural o jurídica.

Finalmente, en todos los casos SERVIR brindará asistencia técnica a la entidad a través del equipo de implementación y tránsito, constituido en el ente rector para estos efectos. La finalidad es asegurar, mediante revisiones preliminares, que el producto final cumpla con lo esperado y, así, evitar que las actividades tengan que volver a ser realizadas.



III. DESARROLLO DEL MAPEO DE PROCESOS

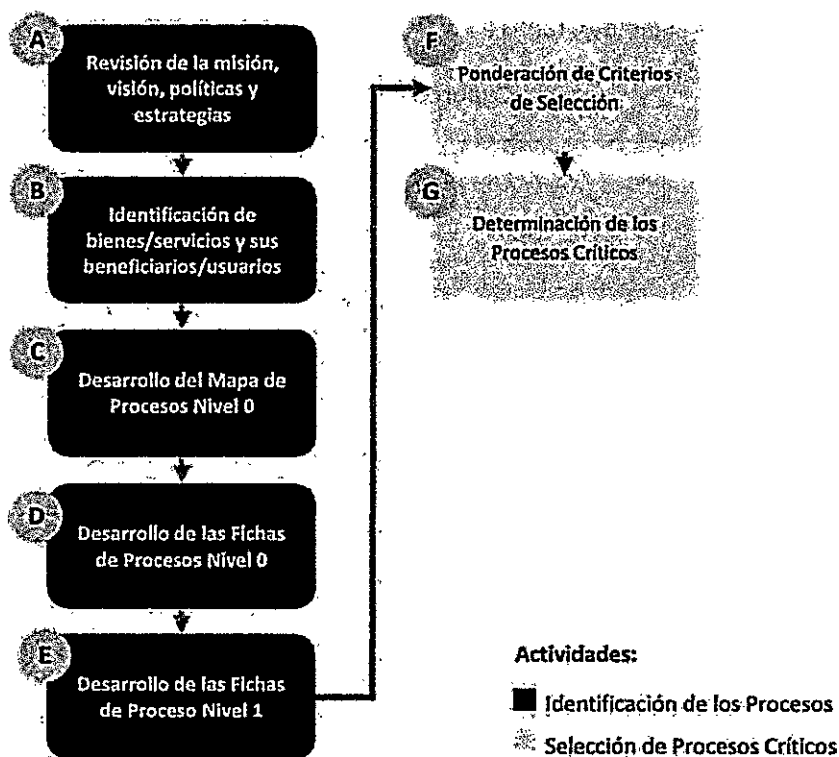
El Mapeo de Procesos es una herramienta utilizada para identificar los procesos que ejecuta la entidad en cumplimiento con sus funciones, los bienes y/o servicios que brinda, y los destinatarios de dichos bienes y/o servicios, todo ello en concordancia con la razón de ser de la entidad.

Nota:

- ✓ Un proceso es un conjunto de actividades relacionadas entre sí, que tienen el propósito de transformar entradas en productos (salidas) para usuarios internos o externos a una entidad.
- ✓ Dos o más procesos se interrelacionan para generar valor, reflejado en los atributos de un bien o servicio con la finalidad de satisfacer necesidades o requerimientos de los beneficiarios/usuarios de una entidad.

Para el desarrollo de la herramienta de Mapeo de Procesos, cada entidad deberá tener en cuenta una secuencia de pasos, agrupados en dos grandes actividades, que son: La Identificación de los Procesos y La Selección de los Procesos críticos, como se muestra en la siguiente figura:

Figura N° 3.0: Flujo para el desarrollo del Mapeo de Procesos



1. Identificación de los procesos

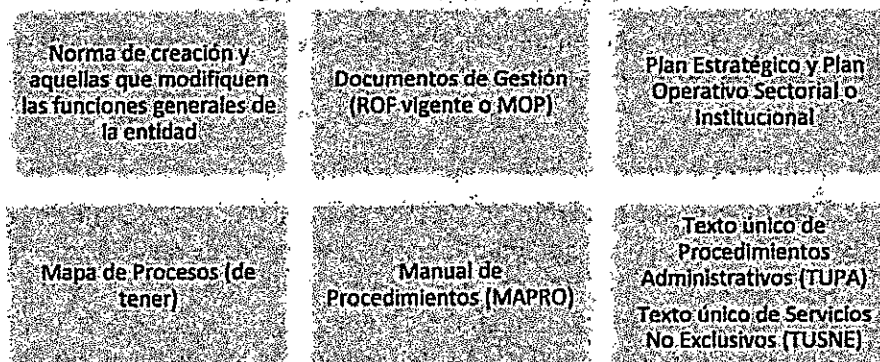
La actividad de Identificación de los procesos, será desarrollada de la siguiente manera:



A. Revisión de la misión, visión, políticas, estrategias y funciones

La entidad revisará documentos que contengan conceptos como la misión, visión, políticas, estrategias, funciones y otros, cuyo análisis facilitará la identificación de los primeros procesos. Los documentos a tener en cuenta son:

Figura N° 3.1: Documentos a revisar



Como ejemplo de lo descrito, presentamos a un organismo público especializado, cuya misión es: Defender y promover la libre y leal competencia, la Propiedad Intelectual y los derechos de los consumidores, en beneficio de los ciudadanos, las empresas y el Estado, de manera eficiente, predecible y confiable.

En coherencia con su misión tiene establecida las siguientes funciones generales, de las que se deducen los siguientes procesos:

Ejemplo N° 3.1: Identificación de Procesos de una entidad

Funciones:	Procesos:
Defender la libre y leal competencia.	Supervisión y Fiscalización
Registrar los derechos de Autor.	Gestión de Registros de la propiedad intelectual.
Proteger los derechos de los consumidores.	Gestión de controversias.
Vigilar la libre iniciativa privada y la libertad de empresa.	Gestión de la orientación.

El análisis de los conceptos mencionados, y sobre todo la descripción de las funciones generales, permitirá a la entidad elaborar su primer bosquejo de procesos, los que, generalmente, serán de tipo misional.

B. Identificación de bienes/servicios y los beneficiarios/usuarios

La entidad plasmará en una matriz, tanto a los bienes y/o servicios que ofrece, como a sus beneficiarios/usuarios con la finalidad de continuar identificando sus diferentes procesos. Para ello, empleará la siguiente matriz:



Matriz N° 3.1: Matriz Beneficiario/Usuario – Bien/Servicio

Beneficiario o Usuario/Bien o Servicio	Bien o Servicio A	Bien o Servicio B	Bien o Servicio C
Destinatario A		X	X
Destinatario B			
Destinatario C	X		

A partir de la matriz se obtendrá una lista de procesos, los que deberán ser clasificados en procesos estratégicos, misionales y de soporte, teniendo en cuenta las siguientes recomendaciones:

- ✓ Aquellos procesos que sean incluidos dentro del grupo de procesos estratégicos, estarán relacionados con proporcionar directrices y límites de actuación de la entidad, es decir serán aquellos que mantienen y despliegan las políticas y estrategias de la entidad así como también de sus órganos y/o unidades orgánicas.
- ✓ Los procesos misionales serán aquellos que estén directamente relacionados con la razón de ser de la entidad y que incluyan la realización de actividades en cumplimiento con las funciones principales descritas en el ROF de la entidad.
- ✓ Finalmente, los procesos que sean llamados de soporte, serán aquellos que sirvan de apoyo para el desarrollo de los procesos misionales, pues generalmente estos proveen de recursos a la organización.

Cabe señalar que para la identificación y clasificación de los procesos se debe tener en cuenta, además de otros documentos, el ROF de la entidad, ya que dicho documento de gestión permitirá conocer tanto la estructura orgánica así como también las funciones generales y específicas de cada órgano y unidad orgánica que forma parte de la entidad. Además, lo mencionado será de utilidad para la desagregación de los procesos, para lo cual se deben tener en cuenta los siguientes conceptos:

Nivel de Proceso	Descripción
Procesos Nivel 0	Procesos globales de la entidad que tienen como salida un bien/servicio concreto generado por la totalidad de la organización y que será entregado a beneficiarios/usuarios finales.
Procesos Nivel 1	Procesos concretos que forman parte de un proceso global y en conjunto agregan valor a los bienes y servicios finales que la entidad ofrece. Constituyen el primer nivel de desagregación de los macroprocesos.
Procesos Nivel 2	Son el resultado de la desagregación de los procesos de nivel 1 y, a la vez, son más específicos que estos últimos. Para su identificación tener en cuenta las funciones específicas de los órganos y/o unidades orgánicas que constituyen la organización.
Procesos Nivel "n"	Último nivel de desagregación de los procesos, en el que se describen las actividades y/o tareas.

Nota:

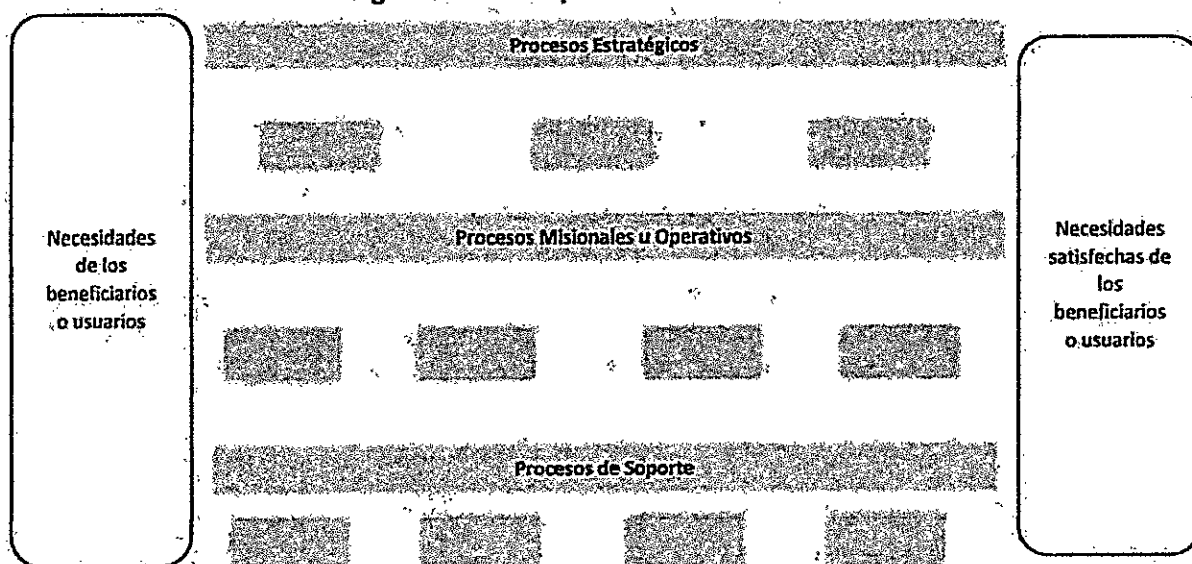
- ✓ La identificación de los procesos deberá verse reflejada en tres instrumentos: el mapa de procesos nivel 0, las fichas técnicas de los procesos y los diagramas de flujo o diagramas de bloque.



C. Desarrollo del Mapa de Procesos Nivel 0

El Mapa de procesos es un documento que permitirá evidenciar con claridad la forma en la que la entidad genera valor para sus beneficiarios/usuarios a partir de la correcta identificación de sus necesidades, el desarrollo de los procesos y por último la entrega de bienes y/o servicios. Para su elaboración se utilizarán los procesos de nivel 0, identificados en el paso anterior y cuya figura resultante se muestra a continuación:

Figura N° 3.2: Mapa de Procesos Nivel 0



D. Desarrollo de las Fichas de Procesos Nivel 0

La entidad describirá a los procesos identificados haciendo uso de una ficha, cuyo formato le permitirá describir los principales elementos de cada proceso. Asimismo, en dicha ficha, se deberá nombrar a los procesos que corresponderán al primer nivel de desagregación de los procesos de nivel 0. Estos podrán ser identificados a través de las funciones específicas de los órganos de la entidad.

A continuación, se presenta la ficha en mención:

Ficha N° 3.1: Ficha de Procesos Nivel 0

Nombre	Nombre del proceso nivel 0 (debe permitir identificar claramente al proceso nivel 0 y diferenciarlo de los demás)	Clasificación / Tipo	Naturaleza del proceso nivel 0 (Estratégico, Misional o de Soporte)
Código	Código asignado para identificar al proceso nivel 0 ¹	Versión	Número de versión (versión1, versión2, etc.)
Objetivo	Finalidad que se persigue, lo que se espera alcanzar en beneficio del ciudadano o destinatario de los bienes y servicios.		
Responsable	Nombre del órgano y unidad orgánica, o puesto que ejecuta y/o tiene responsabilidad principal sobre el proceso.		
Áreas participantes	Nombres de órganos y/o unidades orgánicas involucradas en la ejecución del proceso nivel 0.		

¹ Los códigos que se asignen a los procesos nivel 0, 1, 2, actividades o tareas deben evidenciar la interrelación entre sí. Así, el modelo de codificación propuesto implica que los procesos nivel 0 inicien con el código M01, M02, etc. Los procesos nivel 1, según el proceso nivel 0 al que pertenezcan, añadirán al código anterior el numeral .01, .02, etc., obteniéndose un código total similar a los siguientes: M01.01, M01.02, etc.

Procesos de nivel 1	Nombre asignado al proceso nivel 1	Código	Código asignado para identificar al proceso nivel 1
	(...)		(...)
	(...)		(...)

(Se agregarán tantas filas como sean necesarias)

Nota:

- ✓ El resultado de la primera desagregación de los procesos de nivel 0 son los procesos de nivel 1.
- ✓ En las fichas de procesos de nivel 0 se listan los procesos de nivel 1.

E. Desarrollo de las fichas de Procesos Nivel 1

Los procesos de nivel 1 son el resultado de la primera desagregación de los procesos de nivel 0, y se identifican a través del análisis de funciones específicas que contribuyan al logro de las metas de la entidad. Estas funciones pueden provenir, por ejemplo, del Reglamento de Organización y Funciones, entre otros documentos de gestión relevantes.

En concordancia con lo especificado, la entidad deberá elaborar las fichas de los procesos de nivel 1, siguiendo el formato presentado a continuación:

Ficha N° 3.2: Ficha de Procesos Nivel 1

Nombre	Nombre del proceso nivel 1 (debe permitir identificar claramente al proceso nivel y diferenciarlo de los demás)		Clasificación	Naturaleza del proceso nivel 1 (Estratégico, Misional o de Soporte)		
Código	Código asignado para identificar al proceso nivel 1		Versión	Número de versión (versión1, versión2, etc.)		
Objetivo	Finalidad que se persigue, lo que se espera alcanzar en beneficio del ciudadano o destinatario de los bienes y servicios.					
Responsable	Nombre del órgano y unidad orgánica, o puesto que ejecuta y/o tiene responsabilidad principal sobre el proceso.					
Base legal / normativa aplicable	Enumerar la normativa que se aplica para el desarrollo del proceso.					
Áreas participantes	Nombres de órganos y/o unidades orgánicas involucradas en la ejecución del proceso nivel 1.					
Proveedores	Entradas	Identificación de procesos nivel 2	Código de procesos nivel 2	Responsable del proceso nivel 2	Salidas	Usuarios
Ciudadanos, entidades, órganos, unidades orgánicas que proporcionan entradas al proceso nivel 2. Pueden ser externos o internos.	Parte de los insumos que emplea el proceso nivel 2.	Presentar los procesos nivel 2.	Asignar un código para identificar proceso nivel 2. Por ejemplo, para el proceso nivel 0 M01 se presentan los siguientes:	Nombre del puesto que tiene la responsabilidad principal sobre el proceso y el órgano o unidad orgánica a la que pertenece.	Resultados que genera el proceso nivel 2 (producto o servicio).	Ciudadanos, entidades, órganos, unidades orgánicas que requieren las salidas que genera el proceso nivel 2.



			códigos de procesos.			
(Se agregarán tantas filas como procesos sean identificados)						

Nota:

- ✓ Con la información de las fichas de procesos nivel 0 y 1 la entidad podrá desarrollar los diagramas de bloques correspondientes, donde se reflejen la relación entre los procesos.

2. Selección de procesos críticos

Habiendo identificado y descrito los procesos, tanto de nivel 0 como de nivel 1, la entidad podrá iniciar con la Selección de sus procesos críticos.

Figura N° 3.3: Definición de Procesos Críticos

Procesos cuya salida es un bien o servicio dirigido a un beneficiario/usuario interno o externo a la entidad y que contribuyen al logro de los objetivos estratégicos de la misma.

Estos procesos pueden, en algunos casos, consumir la mayor parte de los recursos (tiempo, recursos humanos, presupuesto) de una entidad.

Los procesos críticos serán identificados y seleccionados a través de los siguientes pasos:

F. Ponderación de Criterios de Selección

La entidad analizará los procesos, teniendo en cuenta dos (2) criterios: El impacto del proceso en los objetivos estratégicos y el tipo de Beneficiario/Usuario al que va dirigido el Bien/Servicio, sea este interno o externo a la entidad. Las definiciones son mostradas en la siguiente figura:

Figura N° 3.4: Criterios de selección de Procesos Críticos

Impacto del proceso en los Objetivos Estratégicos

Impacto que tiene el proceso en logro de los objetivos estratégicos establecidos por la entidad.

Tipo de Beneficiario/Usuario del Bien/Servicio

Tipo de Beneficiario/Usuario (interno o externo a la entidad) del Bien/Servicio.

Cada proceso de nivel 1 deberá ser evaluado teniendo en cuenta los criterios descritos a través del uso de la siguiente matriz:



Matriz N° 3.2: Matriz de Determinación de Procesos Críticos

Procesos nivel 1				Impacto del proceso en el objetivo estratégico		Tipo de beneficiario / usuario del bien/servicio		Resultado
Nombre	Código	Tipo	Bien/servicio (salida del proceso)	Objetivo estratégico	valor de impacto (VI)	Beneficiario/usuario (de la salida del proceso)	Valor según tipo (VT)	Valor final

Nota: Descripción de las secciones de la matriz:

- ✓ **Procesos de Nivel 1:** en esta sección la entidad deberá listar sus procesos de nivel 1 y en el campo correspondiente mencionará el nombre, el código y el tipo de proceso (misional, apoyo o estratégico) a ser evaluado.
- ✓ **Impacto del proceso en el Objetivo Estratégico:** en esta sección se mencionará el objetivo estratégico con el que se encuentra vinculado el proceso en análisis. Asimismo, en impacto se deberá asignar un valor en escala del 0 al 3 según el grado de vinculación.
- ✓ **Tipo de Beneficiario/Usuario:** en esta sección se mencionará al Beneficiario/Usuario del proceso en análisis y en "tipo" se asignará un valor en escala de 1 a 3 dependiendo el tipo de usuario al que beneficia la salida del proceso (interno, externo o a ambos).
- ✓ **Resultado:** en esta sección deberá presentarse el resultado como valor promedio de los valores asignados a los criterios establecidos. Cabe mencionar que ambos criterios tienen un peso del 50%.

Con respecto a los valores que serán asignados al Impacto del proceso en los objetivos estratégicos, considerar el siguiente cuadro:

Cuadro N° 3.5: Impacto del proceso en los Objetivos Estratégicos

Valor	0	1	2	3
Tipo de Impacto	Nulo	Bajo	Medio	Alto
Significado	El proceso no tiene relación con ninguno de los objetivos estratégicos de la entidad.	El proceso tiene mínima relación con un objetivo estratégico mencionado.	Si el proceso no es ejecutado de forma eficiente, será complicado lograr el objetivo estratégico.	Si el proceso no es ejecutado de forma eficiente, no se logrará el objetivo estratégico.

Nota:

- ✓ Los objetivos estratégicos listados deben ser los planteados en la última versión del Plan Estratégico de la entidad. Adicionalmente, es posible que se presente la siguiente situación:
- ✓ Bien o servicio del proceso sin objetivo estratégico vinculado: en estos casos se deberá evaluar la relevancia del proceso y si finalmente genera valor a la entidad.

Considerando al Beneficiario/Usuario, los valores serán asignados dependiendo del tipo, sea interno, externo o el resultado del proceso beneficie a ambos. Para ello tener en cuenta el siguiente cuadro:



Cuadro N° 3.6: Impacto del Proceso en el Beneficiario / Usuario

Valor	0	1	2	3
Tipo de Impacto	Nulo	Bajo	Medio	Alto
Significado	No aplica	El proceso tiene impacto en un beneficiario/usuario interno a la entidad.	El proceso tiene impacto en un beneficiario/usuario externo a la entidad.	El proceso tiene impacto tanto en un beneficiario/usuario interno como en un beneficiario/usuario externo a la entidad.

Luego de asignar valores a los criterios antes descritos, la entidad deberá ponderarlos en la sección resultados, puesto que se considera que ambos criterios de selección tienen un peso del 50%, como se muestra a continuación:

$$\frac{\text{Valor Impacto en los objetivos estratégicos (VI)} + \text{valor según tipo de beneficiario (VT)}}{2}$$

De esta forma, la entidad deberá considerar como posibles procesos críticos a aquellos que tengan como resultado, de la ponderación de criterios, un valor igual o mayor a 2.

G. Determinación de los Procesos Críticos

Si bien a través de la valoración de criterios, la entidad obtendrá una lista de posibles procesos críticos, es recomendable que también adicione alguno de sus propios criterios de análisis, como por ejemplo:

- ✓ **Uso de Recursos:** Se podrían tomar en consideración aquellos procesos que consuman un porcentaje (%) significativo de recursos (personas, infraestructura, presupuesto) y que sumado al resultado del promedio de criterios en la matriz demuestren que tengan un gran impacto en el funcionamiento de la entidad.
- ✓ **Coyuntura Política – Social:** la entidad deberá tomar en cuenta el contexto político-social al momento de desarrollar el Mapeo de Procesos a fin de evaluar si determinados temas han cobrado relevancia y consecuentemente los procesos que desarrollan dichos temas.

Se espera que la entidad seleccione, como mínimo, tres procesos críticos. Luego de dicha selección, la entidad deberá listarlos teniendo en cuenta el siguiente formato:

Cuadro N° 3.7: Listado de Procesos Críticos

Proceso crítico	Código	Tipo	Bien/servicio	Beneficiario/usuario
(se agregarán tantas filas como procesos sean seleccionados)				

Nota:

- ✓ La validación de los procesos críticos la debe hacer la Comisión de Tránsito y la Alta Dirección de la entidad, en tanto a partir de la determinación de estos procesos se realizará la identificación de las mejoras.

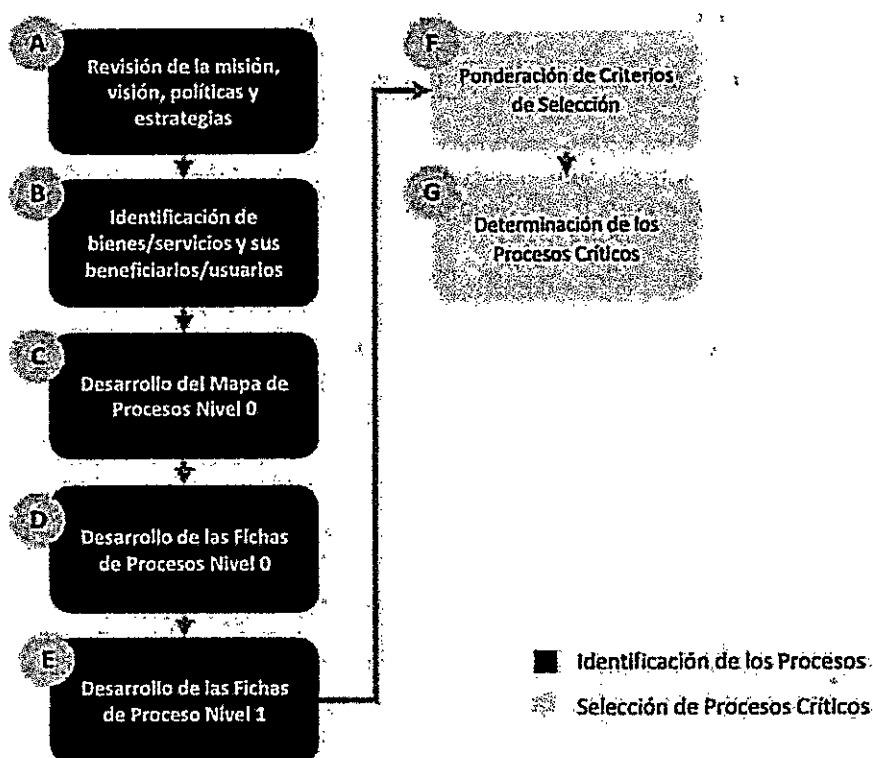


IV. CASO PRÁCTICO DEL MAPEO DE PROCESOS

El presente ejercicio se centra en desarrollar, paso a paso, el Mapeo de Procesos en una entidad pública. En este contexto seremos el equipo encargado de trabajar esta herramienta y, como ejemplo, tomaremos el caso de un organismo técnico especializado, ente rector que cuenta con independencia funcional para ejercer su labor a nivel multisectorial e intergubernamental respecto a la gestión de las personas al servicio del estado.

Explicamos en la siguiente figura los pasos a seguir:

Figura N° 4.1: Flujo para el desarrollo del Mapeo de Procesos



La información obtenida a través del Mapeo de Procesos, nos permitirá saber cómo la entidad ejerce sus funciones y realiza sus operaciones con el propósito de atender los requerimientos de sus usuarios/beneficiarios.

1. Identificación de los procesos

En base a ello iniciamos con la actividad de identificación y descripción de los procesos e iremos narrando, paso a paso, las actividades involucradas en el desarrollo de lo mencionado.

A. Revisión de la misión, visión, políticas, estrategias y funciones

A través de la revisión de algunos documentos, analizaremos definiciones establecidas por la entidad, lo que nos permitirá tener una clara idea de su razón de ser.



En el siguiente cuadro mencionamos las definiciones y documentos que tendremos en cuenta:

Cuadro N° 4.1: Conceptos

Elemento	Definición SERVIR	Documentos SERVIR
Misión	Mejorar el servicio civil de manera integral y continua para servir a las ciudadanas y ciudadanos.	
Funciones	- Planificar y formular políticas nacionales del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos. - Emitir Opinión Técnica previa a la expedición de normas de alcance nacional relacionados al Sistema de Recursos Humanos. - Desarrollar y gestionar políticas de fortalecimiento de capacidades y evaluar sus resultados. - Resolver controversias individuales presentadas al Interior del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos, en materia de su competencia, a través del tribunal del Servicio Civil. - Dictar normas técnicas para el desarrollo e implementación del Sistema de Recursos Humanos.	- Norma de Creación. - ROF Vigente. - Plan Estratégico y Plan Operativo Institucional. - Manual de Procedimientos.
Objetivos Estratégicos	- Promover un acceso más equitativo al servicio civil en las entidades públicas. - Impulsar el proceso de implementación de la Ley del Servicio Civil. - Fortalecer la gestión Institucional de la entidad.	

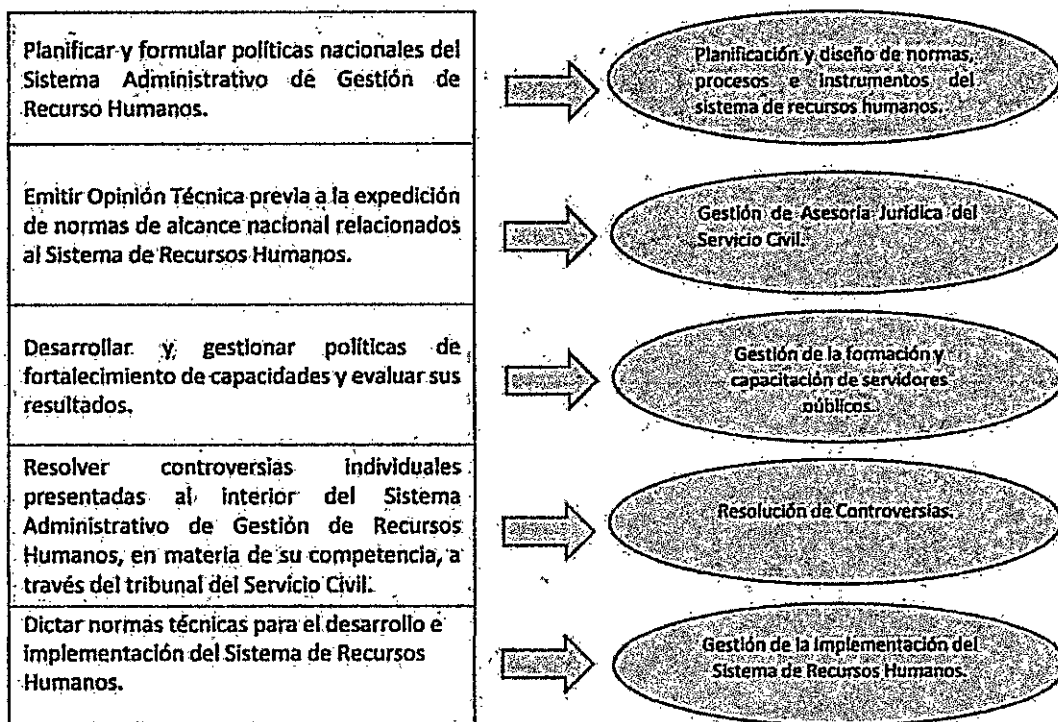


Utilizaremos la información obtenida para la identificación de la primera lista de procesos de la entidad. De este modo analizaremos las funciones de la entidad, pues estas nos permitirán crear una vinculación con los posibles procesos, tal como se muestra en la siguiente figura:

Figura N° 4.2: Relación entre función – Proceso Misional

Funciones:

Procesos Misionales Nivel 0:



Con la primera lista de procesos identificados y demás información obtenida, es posible conocer los bienes y/o servicios que brinda la entidad a sus diferentes beneficiarios/usuarios. Detallaremos lo mencionada en el siguiente paso.

B. Identificación de Bienes/Servicios y sus beneficiarios/usuarios

Para el desarrollo de esta actividad haremos uso de la matriz Destinario / Bien o Servicio, cuya estructura nos permitirá nombrar tanto los servicios brindados por la entidad así como a sus usuarios o beneficiarios, a partir de ello podremos continuar identificando los procesos de la entidad. A continuación mostramos, como ejemplo, parte de lo descrito:

Matriz N° 4.1: Matriz Destinario / Bien o Servicio - SERVIR

		Bien o Servicio A	Bien o Servicio B	Bien o Servicio C	Bien o Servicio D	Bien o Servicio E	Bien o Servicio F
Destinario/Bien o Servicio		Capacitación del personal al servicio del Estado	Asistencia Técnica para la Implementación de la Ley del Servicio Civil	Resolución de Controversias	Elaboración de Directivas	Creación de Normas	Emitir Opinión técnica vinculante
Destinario A	Entidades Públicas	X	X	X	X	X	
Destinario B	Oficinas de Recursos Humanos	X	X		X	X	
Destinario C	SERVIR	X			X	X	



Destinario D	Alta Dirección de SERVIR				X	X	
Destinario E	Servidores Civiles	X	X	X	X	X	X
Destinario F	Unidades Orgánicas de SERVIR	X					X

Como vemos, la matriz facilita el reconocimiento de nuevos procesos, además de validar los ya identificados. A partir de ello, contaremos con una lista de procesos los que clasificaremos según tipo, en estratégicos, misionales y de apoyo o soporte. Además, haciendo uso del ROF de la entidad, entre otros documentos, identificaremos el nivel al que pertenecen los procesos, sean estos macroprocesos, procesos de nivel 1 o demás subprocesos (según desagregación). Realizaremos la identificación y clasificación de los procesos en concordancia con los siguientes conceptos:

Cuadro N° 4.2: Identificación y Clasificación de procesos SERVIR

Clasificación de Procesos	Lista de procesos
Procesos misionales: Estos procesos son aquellos que están directamente relacionados con la razón de ser de la entidad y que incluyen la realización de diferentes actividades en cumplimiento con las funciones principales descritas en el ROF de la entidad.	Los procesos que podemos identificar son: Planificación y diseño de normas, Procesos e instrumentos del sistema de Recursos Humanos, Gestión de la Implementación del Sistema de Recursos Humanos, Gestión de la Formación y Capacitación de los Servidores Públicos y Resolución de Controversias.
Procesos de Apoyo o Soporte: Estos procesos son aquellos que sirven de apoyo para el desarrollo de los procesos misionales y serán los que provean de recursos a la organización.	Se consideran procesos como Gestión de Recursos Humanos, Gestión Logística, Gestión de Tecnologías de la Información, Gestión Financiera y Administrativa y Gestión Jurídica.
Procesos Estratégicos: Estos procesos proporcionan directrices y límites de actuación de la entidad, y son aquellos que mantienen y despliegan las políticas y estrategias de la entidad así como también las de sus órganos y/o unidades orgánicas.	Consideramos a la Gestión Estratégica de la Alta Dirección, Gestión del Planeamiento y Control Institucional.

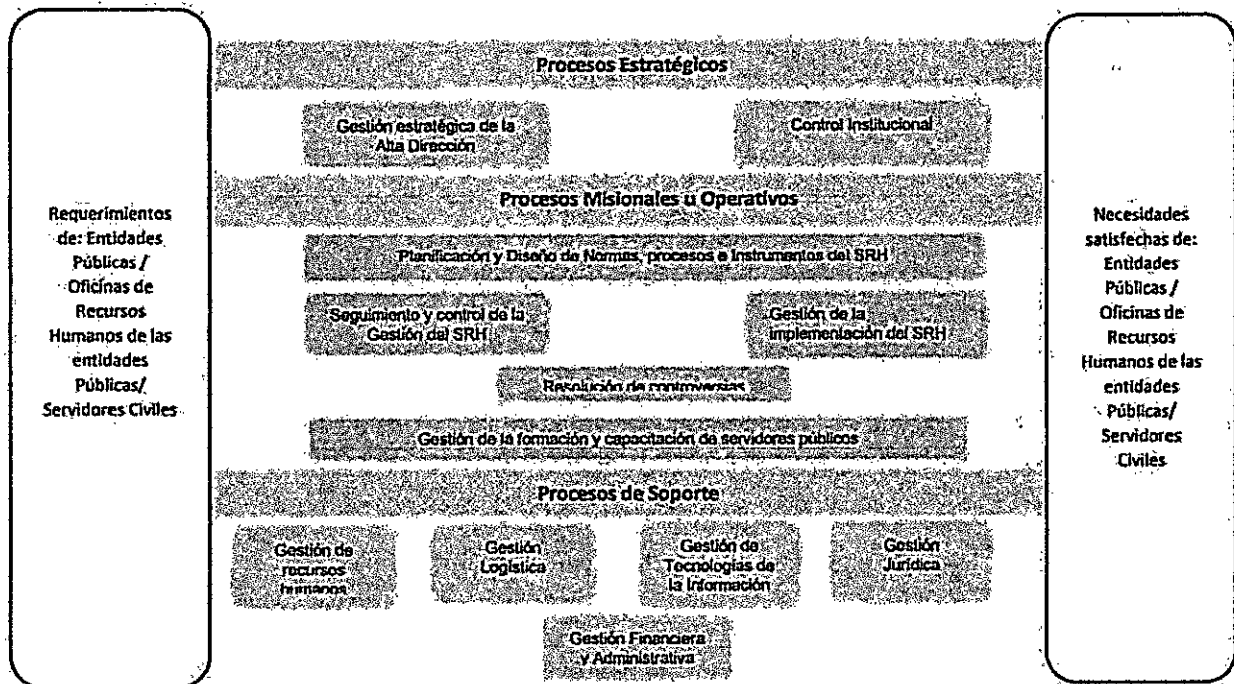
Como ejemplo, en este paso solo nombramos a los procesos pertenecientes al nivel 0, conocidos como macroprocesos, los mismos que son procesos globales de la entidad cuyas salidas son servicios concretos generados por la organización en conjunto y son dirigidos a beneficiarios/usuarios finales. Se explicará, en los siguientes pasos, los demás niveles de desagregación de los procesos en mención:

C. Desarrollo del Mapa de Procesos Nivel 0

Con los procesos nivel 0 formaremos un Mapa de Procesos, con el objetivo de mostrar gráficamente la forma en la que la entidad satisface el requerimiento de sus beneficiarios/usuarios, desarrollando procesos que agregan valor y tienen como resultado un servicio o servicios ofrecidos a dichos beneficiarios. A través del mapa de procesos de nivel 0, visualizaremos los procesos debidamente agrupados según tipificación, como mostramos en la siguiente figura:



Figura N° 4.3: Mapa de Procesos Nivel 0 de la Entidad



Para describir con mayor detalle los procesos identificados y, a la vez, continuar con el nivel de desagregación de los mismos, desarrollamos el siguiente paso.

D. Desarrollo de las Fichas de Procesos Nivel 0

Con la finalidad de obtener información detallada de los procesos, utilizaremos una ficha, cuyo formato nos permitirá mencionar a los elementos principales de cada proceso descrito. Explicaremos este caso a través de un ejemplo, para lo cual elegimos analizar y describir el proceso misional nivel 0 de Gestión de la Implementación del Sistema de Recursos Humanos, proceso global de la entidad que está conformado por otros procesos concretos que en conjunto van agregando valor para la salida final o servicio final a brindarse a los beneficiarios/usuarios, que en este caso serán las Oficinas de recursos humanos de los tres niveles de gobierno.

En concordancia con el objetivo estratégico de la entidad, el de promover un acceso equitativo al servicio civil, y con la función de dictar normas técnicas para el buen desarrollo del sistema de recursos humanos, el macroproceso incluye otros procesos más concretos, correspondientes al primer nivel de desagregación y son denominados procesos de nivel 1, que se desarrollan para generar valor además de contribuir al logro del objetivo del proceso principal.

Lo que persigue el proceso de nivel 0 de Gestión de la implementación del Sistema de Recursos Humanos, entre otros puntos, es:

- ✓ Asegurar una gestión de calidad en puestos estratégicos del estado, por ello la entidad forma y capacita a los gerentes públicos.
- ✓ Siguiendo con el objetivo estratégico de lograr un acceso equitativo al Servicio Civil en las entidades públicas, se creó la nueva Ley del Servicio Civil, para lo cual la entidad brinda Asistencia Técnica.



- ✓ Con la finalidad de fortalecer y brindar capacitación a las oficinas de recursos humanos, capacita a gestores.
- ✓ Finalmente, para promover el fortalecimiento del servicio civil, otorga becas y financiamiento.

Cabe señalar, que para obtener la información sobre el proceso en análisis, se tuvo en cuenta, la misión de la entidad, el ROF en el que se visualizan las funciones así como la estructura orgánica de la entidad, los órganos y unidades orgánicas. De este modo, con dicha información elaboramos la siguiente ficha, correspondiente a la ficha del proceso de nivel 0 de Gestión de la Implementación del Sistema de Recursos Humanos:

Ficha N° 4.1: Ficha de Proceso Nivel 0

Nombre	Gestión de la implementación del Sistema de Recursos Humanos	Clasificación / Tipo	Misional
Código	M02	Versión	1
Objetivo	Fortalecer, capacitar y supervisar a las oficinas de recursos humanos y brindarles apoyo en la implementación de políticas de gestión.		
Responsable	Gerencia de Desarrollo del Sistema de Recursos Humanos		
Áreas participantes	Órganos y Unidades Orgánicas de la entidad:		
Procesos de nivel 1	Gestión de Gerentes Públicos	Código	M02.01
	Asistencia Técnica para la implementación de la Ley del Servicio Civil		M02.02
	Capacitación y Formación a Gestores del SAGRRHH		M02.03
	Administración del Registro Nacional - RNSDDSC		M02.04
	Administración de Becas y Financiamiento		M02.05

Como se mencionó previamente, la desagregación del macroproceso nos da como resultado una lista de procesos de nivel 1, los que también describiremos a través de una ficha, y consideraremos esta actividad como la siguiente en la identificación y descripción de los procesos:

E. Desarrollo de las Fichas de Procesos Nivel 1

Continuando con la desagregación y descripción de los procesos y con el uso de las fichas, elegiremos como ejemplo de análisis, el proceso de nivel 1 de Asistencia Técnica para la Implementación de la Ley del Servicio Civil, proceso que, como en el caso anterior, también estará constituido por otros subprocesos, denominados procesos de nivel 2, los que serán aún más específicos que aquellos de nivel 1 y para cuya identificación deberá tenerse en cuenta las funciones de los órganos y/o unidades orgánicas de la entidad, además del objetivo estratégico que busca impulsar la implementación de dicha Ley.

- En ese sentido, el proceso de Asistencia Técnica para la Implementación de la Ley del Servicio Civil, consiste en guiar y orientar a las entidades de los tres niveles de gobierno,



interesadas en transitar al nuevo Régimen del Servicio Civil, lo que involucrará lo siguiente:

- ✓ Brindar asesoría a entidades en tránsito, para un correcto desarrollo del proceso.
- ✓ Por otro lado, involucra también, atender las consultas correspondientes al proceso de tránsito al Régimen del servicio civil.
- ✓ Realizar capacitaciones sobre el tránsito, lo que permitirá comprender el desarrollo del proceso y sus beneficios.
- ✓ El proceso de tránsito a la Ley del Servicio Civil, está compuesto por etapas en las que se desarrollarán diferentes herramientas para lo cual la entidad diseñará y elaborará lineamientos, contenidos en directivas, guías, entre otros documentos.
- ✓ Finalmente, la entidad será la encargada de revisar las herramientas, antes mencionadas, que las entidades en tránsito hagan llegar como entregables.

Utilizando la información elaboramos la ficha del proceso nivel 1 de Asistencia Técnica para la Implementación de la Ley del Servicio Civil, como sigue:

Ficha N° 4.2: Ficha de Procesos Nivel 1

Nombre	Asistencia Técnica para la Implementación de la Ley del Servicio Civil	Clasificación	Misional
Código	M02.02	Versión	1
Objetivo	Orientar a las entidades de los tres niveles de gobierno en el proceso de tránsito al nuevo régimen del Servicio Civil, asesorando y absolviendo dudas y/o consultas al inicio, durante y al finalizar dicho proceso. Además de elaborar guías y herramientas a ser utilizadas para un mejor desarrollo del proceso en mención.		
Responsable	Gerencia de Desarrollo del Sistema de Recursos Humanos		
Base legal / normativa aplicable	Ley N° 30057, DS N° 040 – 2014 – PCM, DS N° 041 – 2014 – PCM, DS 138 – 2014 – EF, DS N° 075 – 2016 – PCM, Directiva 002 – 2014 – SERVIR/GDSRH, RPE 238-2014-SERVIR-PE, Directiva 003-2015-SERVIR/GPGSC, RPE 137-2015-SERVIR-PE, Directiva 001-2015-SERVIR/GPGSC, RPE 100-2015-SERVIR-PE, Directiva 001-2016-SERVIR/GDSRH, RPE 052-2016-SERVIR-PE		
Áreas participantes	Entidades de los tres niveles de gobierno, Representante de la Entidad, Oficinas de Recursos Humanos, Oficinas de Planeamiento y Presupuesto, Gerencia de Desarrollo del Sistema de Recursos Humanos – Tránsito, Gerencia de Políticas de Gestión del Servicio Civil.		

Proveedores	Entradas	Identificación de procesos nivel 2	Código de procesos nivel 2	Responsable del proceso nivel 2	Salidas	Usuarios
Entidades Públicas, Oficinas de Recursos Humanos, Presidente Ejecutivo de SERVIR, Titular de la Entidad, Mesa de Partes.	- Acta de Compromiso para el Proceso de tránsito. - Acta de conformación de la Comisión de tránsito.	Asesoría acompañamiento.	M02.02.01	Gerencia de Desarrollo del Sistema de Recurso Humanos – Tránsito	- Acta de compromiso para el desarrollo del proceso de tránsito. - Resolución de conformación de la comisión de tránsito.	Entidades Públicas, Oficinas de Recursos Humanos, Presidente Ejecutivo de SERVIR, Titular de la Entidad,
	- Requerimiento de Información. - Consultas sobre el proceso de tránsito.	- Atención de consultas.	M02.02.02		- Consultas atendidas vía telefónica, correo electrónico, presencial y otros.	



Informe del desarrollo de herramientas del proceso de tránsito.	Revisión de Entregables.	M02.02.03	Informe de revisión de entregables.
Requerimiento de capacitación. Requerimientos de sensibilización.	Gestión de Capacitación y Sensibilización.	M02.02.04	Servidores públicos capacitados en el desarrollo de las herramientas del tránsito.
Requerimiento de herramientas a utilizar durante el proceso de tránsito. Requerimiento de guías para el desarrollo de las herramientas.	Diseño y elaboración de herramientas y guías para el proceso de tránsito.	M02.02.05	Lineamientos, herramientas y guías para el desarrollo de las etapas del tránsito.

Al momento contamos con una lista de procesos de la entidad, a partir de la cual realizaremos la Selección de Procesos Críticos. Para el desarrollo de esta actividad utilizaremos la información contenida en las fichas antes elaboradas, como se muestra en el siguiente paso.

F. Ponderación de criterios de selección

Definimos los procesos críticos como aquellos procesos dirigidos a beneficiarios/usuarios (internos o externos) que generan un impacto significativo en el logro de los objetivos estratégicos de la entidad. Para identificarlos utilizaremos dos criterios de selección, a los que asignaremos valores que luego serán promediados y cuyo resultado será utilizado para obtener la primera lista de procesos críticos. Si bien todos los procesos de nivel 1, identificados previamente, deberán ser analizados en base a los criterios de evaluación, en este caso solo elegiremos tres procesos que nos permitirán ejemplificar el desarrollo de la actividad y los listamos en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 4.3: Procesos seleccionados

Nombre del proceso	Tipo de Proceso	Código de Proceso
Asistencia Técnica	Misional	M02.02
Absolución de Consultas y emisión de opiniones legales	Soporte	S04.02
Formulación y Programación del Plan Estratégico Institucional	Estratégico	E01.03

Para un mejor entendimiento mostramos la desagregación de los procesos elegidos, así como también mencionaremos algunos de los productos, a modo de ejemplo, que cada proceso tiene como salida.



Cuadro N° 4.4: Desagregación de Procesos

Proceso Nivel 0	Proceso Nivel 1	Salida/Producto
Gestión de la Implementación del Sistema de Recursos Humanos	Asistencia Técnica para la Implementación de la Ley del Servicio Civil	Informe de revisión de herramientas: Mapeo de puestos, Mapeo de procesos, oportunidad de mejoras, entre otros.
Gestión Jurídica	Absolución de Consultas y Emisión de Opiniones Legales.	Documento de respuesta
Planeamiento Estratégico Institucional	Formulación y programación del Plan Estratégico Institucional	Plan Estratégico Institucional de la Entidad (PEI)

Analizaremos los procesos seleccionados a través de dos criterios, el impacto del proceso en los objetivos estratégicos y, como segundo criterio, el impacto del proceso en el beneficiario/usuario. Los criterios serán valorados teniendo en cuenta las escalas descritas en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 4.5: Valoración de Criterios

Valor	0	1	2	3
Significado	Nulo	Bajo	Medio	Alto
Impacto del proceso en el objetivo estratégico	El proceso no tiene relación con un objetivo estratégico.	El proceso tiene leve influencia en el logro del objetivo estratégico.	Si el proceso no es ejecutado de forma eficiente será complicado lograr el objetivo estratégico.	Si el proceso no es ejecutado de forma eficiente, no se logrará el objetivo estratégico.
Impacto del proceso en el beneficiario/usuario		El proceso tiene impacto en un beneficiario/usuario interno a la entidad.	El proceso tiene impacto en un beneficiario/usuario externo a la entidad.	El proceso tiene impacto tanto en un beneficiario/usuario interno como en un beneficiario/usuario externo a la entidad.

Previo al desarrollo de la matriz de determinación de procesos críticos, consideramos necesario describir a los procesos seleccionados vinculándolos con cada criterio.

Figura N° 4.6: Descripción de procesos vinculados a los criterios de selección de procesos críticos

Proceso	Impacto en los objetivos estratégicos	Beneficiario/Usuario del Servicio
Asistencia técnica para el tránsito	A través de este proceso se brinda asesoría y acompañamiento durante las cuatro etapas que componen el tránsito a la Ley del Régimen del Servicio Civil. De modo tal que dichas etapas se desarrollen siguiendo los lineamientos establecidos en las directivas publicadas por el ente rector, hecho que está vinculado con el logro del objetivo estratégico de impulsar la implementación de la Ley en mención.	Se brinda asistencia técnica a entidades de los tres niveles de Gobierno, quienes son beneficiarios/usuarios externos a la entidad.
Absolución de consultas y	Por medio de este proceso, se asegura el correcto procedimiento de los órganos de la institución, siguiendo	Este servicio es brindado por la Oficina de Asesoría Jurídica y



emisión de opiniones Legales	la normatividad vigente, lo que impacta en el objetivo estratégico de Fortalecer la gestión Institucional de la entidad.	tiene como usuarios a órganos y/o unidades orgánicas de la propia institución, es decir sus beneficiarios/usuarios son internos.
Formulación y Programación del Plan Estratégico Institucional	A través de este proceso se establecen estrategias y el programa que la entidad debe seguir, en cumplimiento con su misión, para el logro de sus objetivos estratégicos y el acercamiento al cumplimiento de su visión, lo que concuerda con el objetivo estratégico de Fortalecer la gestión Institucional de la entidad.	La salida de este proceso son los planes Institucionales, cuyos usuarios serán internos a la entidad.

Contando con la información de los procesos, desarrollamos la matriz para seleccionar aquellos críticos.

Matriz N° 4.2: Matriz de Determinación de Procesos Críticos

Proceso				Impacto del proceso en el objetivo estratégico		Beneficiario/usuario del bien/servicio		Resultado
Nombre	Código	Tipo	Bien/servicio (salida del proceso)	Objetivo estratégico	Impacto	Beneficiario/usuario (de la salida del proceso)	Impacto	Valor promedio
Asistencia Técnica para la implementación de la Ley del Servicio Civil	M02.02	Misional	Informes de Revisión de Herramientas para el Tránsito	Impulsar el proceso de implementación de la Ley del Servicio Civil	3	Entidades de los tres niveles de gobierno (Externo)	2	2.5
Absolución de consultas y Emisión de Opiniones Legales	S04.02	Soporte	Documentos de respuestas	Fortalecer las capacidades de los servidores civiles en los tres niveles de gobierno.	2	Órganos y Unidades Orgánicas de SERVIR y otras Entidades de Gobierno (Interno y Externo)	3	2.5
Formulación y programación del Plan Estratégico Institucional	E01.03	Estratégico	Plan Estratégico Institucional de la Entidad	Fortalecer la Gestión Institucional de SERVIR	2	Órganos y Unidades Orgánicas de SERVIR (Interno)	1	1.5

(Se agregarán tantas filas como sean necesarias)

G. Determinación de los Procesos Críticos

Para la selección de los procesos críticos tendremos en cuenta aquellos procesos cuyo resultado, del promedio de valores, sea mayor o igual a 2.

En ese sentido, nuestros procesos críticos serán:

Cuadro N° 4.6: Listado de Proceso Críticos

Proceso crítico	Código	Tipo	Bien/servicio	Beneficiario/usuario
Asistencia técnica para la implementación del servicio civil	M02.02	Misional	Informes de Revisión de Herramientas para el Tránsito	Entidades de los tres niveles de gobierno
Absolución de Consultas y Emisión de Opiniones Legales	S04.02	Soporte	Documentos de respuesta	Órganos y Unidades Orgánicas de SERVIR y otras Entidades de Gobierno

Nota:

De encontrar otros casos especiales en su Entidad, deberá contactarse con su sectorista asignado para definir el registro en las fichas de Mapeo de Procesos.

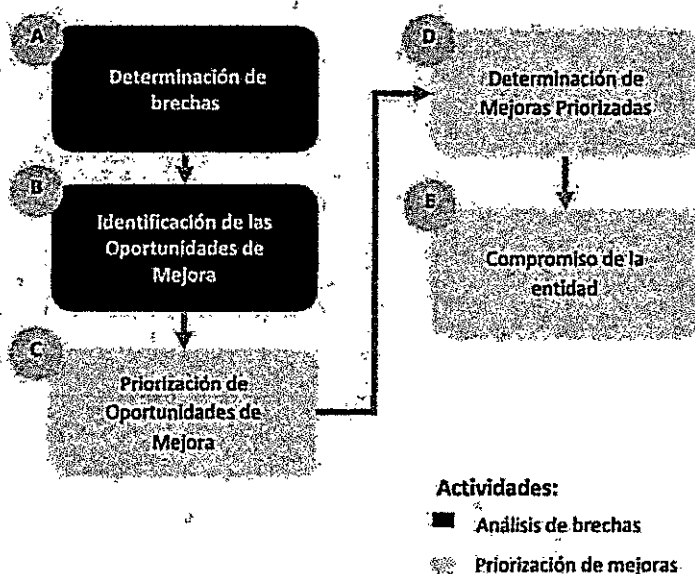


V. DESARROLLO DEL PLAN DE MEJORAS

El Plan de Mejoras, herramienta del tránsito a la Ley del Servicio Civil, busca identificar aquellas oportunidades que le permitan a la entidad brindar un mejor bien o servicio. Así, mediante el análisis y revisión de los procesos críticos, identificados en el Mapeo de Procesos, se formulan espacios de mejora interna con alto impacto en los bienes o servicios ofrecidos a la ciudadanía u otras entidades públicas.

A fin de contar con el marco general del desarrollo de esta herramienta, se presenta la siguiente figura, la cual contiene las actividades y los pasos a seguir:

Figura N° 5.0: Flujo para el Desarrollo del Plan de Mejoras



A continuación, se detalla el Análisis de brechas y Priorización de mejoras, actividades para el desarrollo del Plan de Mejoras de una entidad en proceso de tránsito al régimen del servicio civil.

1. Análisis de Brechas

Para la identificación de oportunidades de mejora, será necesario realizar un diagnóstico de los distintos bienes o servicios vinculados a los procesos críticos. De esta forma, el análisis de brechas implica desarrollar una revisión de los distintos aspectos que pudieran estar afectando negativamente la provisión de bienes o servicios, ya sea para un beneficiario interno o externo.

En este contexto, el análisis de la presente sección se desarrolla mediante la Determinación de brechas y la Identificación de oportunidades de mejora, pasos que se presentan a continuación:

A. Determinación de brechas

El primer paso consiste en determinar las diferencias entre el quehacer actual de la entidad y los estándares de funcionamiento, establecidos por normas, los usuarios de los



bienes o servicios ofrecidos, entre otros criterios pertinentes. Por ello, la determinación de brechas consiste en una revisión de los procesos críticos, seleccionados en la herramienta de Mapeo de Procesos, y los bienes o servicios productos de los mismos.

Para realizar el análisis mencionado, primero será necesario seleccionar de uno a dos atributos de cada uno de los bienes y servicios de cada proceso crítico identificado. La selección de los atributos queda a decisión de la entidad, recomendándose considerar aquellos de los cuales se dispone de información y sea pertinente para el proceso crítico.

Nota:

A continuación, a manera de ejemplo, se presentan algunos atributos que podrían ser seleccionados para el análisis:

- ✓ **Tiempo de atención:** Tiempo promedio en el cual el bien o servicio es brindado. Por ejemplo, el tiempo que toma la atención a un ciudadano en plataforma de atención.
- ✓ **Costos:** Costo promedio de la provisión del bien o servicio expresado en valor económico. Por ejemplo, el costo de brindar asistencia técnica en provincias de una determinada región.
- ✓ **Cobertura:** El bien o servicio es entregado a la totalidad de los beneficiarios/usuarios que presentan demanda sobre el mismo. Por ejemplo, la cantidad de agricultores que reciben capacitación en temas de riego, frente al total de agricultores empadronados en la zona.
- ✓ **Oportunidad:** El bien o servicio es brindado dentro de los plazos que la necesidad de los beneficiarios/usuarios demanda. Así, hace referencia a la capacidad de respuesta rápida de la entidad. Por ejemplo, la emisión de respuestas a consultas de ciudadanos dentro de la primera semana posterior a la consulta.
- ✓ **Pertinencia:** El bien o servicio cubre las expectativas de los beneficiarios/usuarios, satisfaciendo sus necesidades o requerimientos. Por ejemplo, las capacitaciones a agricultores en temas de riego se encuentren en coherencia al contexto y requerimiento de los pobladores.

Cada uno de los atributos seleccionados serán considerados a dos niveles de análisis: la expectativa y el estado actual de los mismos. El primero de ellos hace referencia al estado ideal del atributo; mientras que el segundo se vincula al desempeño actual del bien o servicio en relación al atributo analizado. La información que sustenta ambos niveles de análisis puede obtenerse de leyes, reglamentos, decretos, normas internas como el TUPA, reglamentos internos, entrevistas a especialistas, estándares internos, encuestas de satisfacción a usuarios, entre otras fuentes de información disponibles.

Es importante precisar que el establecimiento de ambos niveles de análisis deberá estar determinado por el responsable del proceso crítico vinculado al bien o servicio analizado. Así, el equipo encargado del Plan de Mejoras deberá programar reuniones de trabajo con las áreas responsables para el recojo de información. Esto permitirá contar con información más precisa y pertinente del bien o servicio que será analizado.

Luego, con ambos niveles de análisis identificados, corresponde el contraste de los mismos para la identificación de brechas, es decir la diferencia entre la expectativa de funcionamiento del bien o servicio y el quehacer actual de la entidad con respecto a los mismos.



A fin de facilitar la determinación de las brechas, se presenta el siguiente cuadro, el cual se sugiere sea empleado en el paso narrado previamente.

Cuadro N° 5.1: Cuadro de Análisis de brechas de procesos críticos

Procesos críticos	Bien o Servicio vinculado	Atributo del bien o servicio	Expectativa en la provisión del bien o servicio	Estado actual de la provisión del bien o servicio	Brecha
Nombre del proceso crítico vinculado a un bien o servicio brindado por la entidad.	Bien o servicio vinculado al proceso crítico. (Salida del proceso N1)	Característica del bien o servicio por el cual se realizará el análisis de brechas. (Por ejemplo, costos, tiempo de atención, etc.)	Demanda hacia la provisión del bien o servicio. Este representa un estado ideal en la provisión del bien o servicio. (Por ejemplo, atención del 90% de expedientes, etc.)	Estado actual de la entidad en la provisión del bien o servicio. En tal sentido, representa una línea base en la provisión del bien o servicio (Por ejemplo, atención del 40% de expedientes, etc.)	Diferencia entre el requerimiento y el desempeño actual frente al bien o servicio. (por ejemplo, el 50% de expedientes sin atención).

Sobre las brechas identificadas, en especial cuando la expectativa en la provisión del bien o servicio es superior al estado actual en dicha provisión, se espera identificar problemas en los bienes o servicios brindados por la entidad. Así, se espera que estos problemas sean abordados desde el Plan de Mejoras.

B. Identificación de oportunidad de mejora

Una vez identificadas las brechas en la provisión de los bienes o servicios de la entidad, se continúa con la identificación de mejoras. Para ello será necesario listar aquellas brechas que representen diferencias entre la expectativa y el estado actual de un bien o servicio y que requieren ser reducidas, a fin de que la entidad brinde un mejor servicio a la ciudadanía u otras entidades.

Luego, sobre la brecha identificada, deberá detallar el problema que esta genera, así como las causas que la generan o la mantienen. En atención a ello, será posible la formulación de oportunidades de mejoras para la entidad, así como su clasificación según el Anexo 03 de la Directiva N° 002-2017-SERVIR/GDSRH.

Al igual que en el paso anterior, el problema, las causas y las oportunidades de mejora deberán ser coordinadas con los responsables de los procesos críticos vinculados al problema observado. Asimismo, para el desarrollo de lo expuesto se sugiere emplear el siguiente cuadro:



Cuadro N° 5.2: Cuadro de identificación de oportunidades de mejora

Proceso crítico	Brecha	Problema	Causas del problema	Oportunidad de mejora	Clasificación de la mejora
Nombre(s) del proceso(s) crítico(s) vinculado la brecha identificada	Diferencia entre el requerimiento y el desempeño actual frente al bien o servicio	Descripción del problema generado debido a la existencia de brechas que afectan negativamente la provisión de un bien o servicio.	Lista de factores que generan y facilitan la existencia y mantenimiento del problema identificado.	Muestra aquello que la entidad puede realizar para solucionar el problema identificado	Tipo de mejora, la cual puede ser similar a la lista presentada en el Anexo 3 de la Directiva.

Nota:

Es recomendable que las oportunidades de mejora identificadas sean excluyentes entre sí, de manera que se generen resultados distintos.

2. Priorización de mejoras

Una vez analizado el estado actual de los procesos críticos y los bienes o servicios vinculados a ellos, así como identificadas las oportunidades de mejora, será necesario priorizarlos para su desarrollo. Así, esta priorización se realiza siguiendo los pasos C, D y E, los mismos que se presentan a continuación:

C. Priorización de Oportunidades de Mejora

A fin de identificar las mejoras que podrían ser priorizadas, se presenta la Matriz de priorización de oportunidades de mejora, la cual brindará de manera automática el valor de cada una las mejoras priorizadas para su posterior selección. Cabe mencionar que esta matriz se encuentra disponible en la web de SERVIR² y se presenta de la siguiente manera:

Matriz N° 5.1: Matriz de priorización de oportunidades de mejora

Nº	Nombre de la oportunidad de mejora	Demanda de recursos	Plazos para evidenciar los efectos positivos de la mejora	Alineación con Objetivo Estratégico						Otro criterio	Valor Promedio*
				Objetivo Estratégico 1	Objetivo Estratégico 2	Objetivo Estratégico 3	Objetivo Estratégico 4	Objetivo Estratégico 5	Objetivo Estratégico 6		
1											
2											
3											

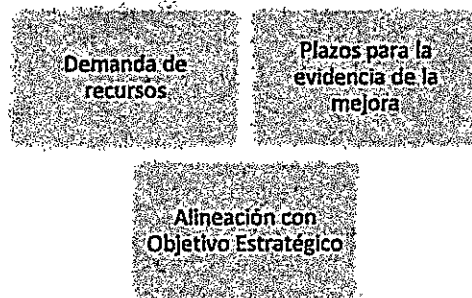
*Se marcarán con rojo las tres mejoras que se recomienda priorizar por tener el valor más alto.

Para el llenado de la matriz, se ha determinado emplear los siguientes criterios:

² Revisar la matriz de priorización de mejoras en el siguiente link:



Figura N° 5.1: Criterios para Determinar las Mejoras Priorizadas



Para la aplicación de estos criterios, se presentan las siguientes definiciones y alternativas de respuestas:

✓ **Demanda de recursos:**

Nivel de recursos demandados para la aplicación de mejora, se debe tomar en cuenta que los recursos en análisis no sólo son económicos, sino también humanos, tecnológicos, de infraestructura, entre otros, expresados en valor monetario. Para este criterio se considera el siguiente cuadro de puntuación:

Cuadro N° 5.3: Cuadro de puntuación en Demanda de Recursos

Nivel	Bajo	Medio	Alto
Demanda de recursos	La aplicación de la mejora demanda un nivel bajo de los recursos.	La aplicación de la mejora demanda un nivel medio de los recursos.	La aplicación de la mejora demanda un nivel alto de los recursos.

✓ **Plazos para la evidencia de la mejora:**

Periodo de tiempo en el cual los efectos positivos y esperados de la misma empiezan a ser evidentes, una vez iniciada la implementación de la mejora. Para este fin se han determinado las siguientes alternativas de puntuación:

Cuadro N° 5.4: Cuadro de puntuación en Plazos para evidenciar los efectos positivos de la mejora

Nivel	Corto	Mediano	Largo
Plazos para evidenciar los efectos positivos de la mejora	En caso se aplique la mejora, los beneficios y efectos positivos se podrán visualizar dentro de los 6 meses desde el inicio de su aplicación.	En caso se aplique la mejora, los beneficios y efectos positivos se podrán visualizar entre los 6 meses y los 2 años desde el inicio de su aplicación.	En caso se aplique la mejora, los beneficios y efectos positivos se podrán visualizar después de los 2 años desde el inicio de su aplicación.



Nota:

Es importante diferenciar los plazos para visualizar los resultados de una mejora, lo cual se intenta determinar mediante este criterio, de los plazos de aplicación de la mejora, mediante los cuales se establecen los plazos para ejecutar y concluir con la mejora.

✓ **Alineación con los objetivos estratégico:**

Nivel en el que la mejora se alinea o aporta al logro de los objetivos estratégicos actuales de la entidad, según el PEI vigente. Este criterio emplea la siguiente escala de puntuación:

Cuadro N° 5.5: Cuadro de puntuación en Alineación con Objetivo Estratégico

Nivel	Nulo	Bajo	Medio	Alto
Alineación con Objetivo Estratégico	La mejora no se encuentra vinculada al objetivo estratégico de la entidad	La mejora tiene vinculación y aporte indirecto en el objetivo estratégico	La mejora se encuentra alineada al objetivo estratégico	La mejora aporta sustancialmente al logro de los objetivos. Así, la mejora podría influir en que el objetivo se logre con eficiencia y eficacia.

✓ **Otros criterios:**

Finalmente, las entidades podrán incluir otros criterios que consideren relevantes para la priorización de las mejoras. Estos nuevos criterios deberán ser excluyentes entre sí y distintos a los contemplados a los desarrollados previamente. Asimismo, la pertinencia de dicha inclusión deberá ser justificada en la sección de Metodología del Plan de Mejoras. Se recomienda la siguiente escala para determinar las puntuaciones de los criterios identificados:

Cuadro N° 5.6: Cuadro de puntuación en otros criterios

Valor	Bajo	Medio	Alto
Otros criterios	La mejora tiene una baja vinculación con el criterio identificado	La mejora tiene una vinculación media con el criterio identificado	La mejora tiene una alta vinculación con el criterio identificado

Una vez que las alternativas de respuestas hayan sido establecidas, estas serán promediadas a fin de tener un valor final que facilite la elección de la mejora priorizada. Así, cada criterio ingresa a una sumatoria y división entre la cantidad de criterios empleados.

$$\text{Valor promedio} = \frac{DR + PE + \text{promedio(AOE)} + OC}{4}$$

En donde:

DR = Demanda de recursos

PE = Plazos para evidenciar los efectos positivos de la mejora



AOE = Alineación con los objetivos estratégicos
OC = Otro criterio

Luego, se seleccionarán las tres mejoras que tienen el puntaje más alto de los resultados. En caso se haya brindado un puntaje similar para más de tres mejoras, la entidad seleccionará las que, a su consideración, sean las más relevantes. Esta selección deberá ser sustentada en la sección Presentación de las oportunidades de mejoras priorizada del Informe de Plan de Mejoras.

Las tres mejoras priorizadas y las demás identificadas serán sistematizadas en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 5.7: Lista de mejoras identificadas

Nº	Nombre de la oportunidad de mejora	Clasificación de la mejora	Nombre del proceso involucrado	Problema identificado	Cliente(s) del (los) proceso(s)	¿Disponibilidad de presupuesto?	¿La implementación concluirá antes de la obtención del CPE?	¿Conlleva a mejoras tangibles por el (los) cliente(s)?	¿Se podrá monitorear la implementación de la mejora?

Este cuadro de sistematización será adjuntado al informe de Plan de Mejoras en la sección de Listado de Oportunidades de mejoras identificadas.

D. Determinación de Mejoras Priorizadas

Cada una de las tres mejoras priorizadas deberá ser detallada en la siguiente ficha, la misma que permitirá tener mayor claridad sobre la mejora seleccionada.

Ficha N° 5.1: Ficha de Oportunidad de mejora priorizada

Nombre de la oportunidad de mejora

Clasificación de la mejora

Información básica de la oportunidad de mejora

Resumen ejecutivo

Breve resumen que presenta el problema identificado, así como la mejora priorizada.

Equipo responsable del proyecto

Órgano / Unidad orgánica

- Cargo / Puesto
- Nombre

Caracterización de la oportunidad de mejora

Información general

Problema identificado

El problema descrito representa una brecha entre lo que la entidad viene realizando (línea base) y debe realizar (expectativa) para el bien o servicio que requiere brindar.



Causas del problema	Factores o elementos base que promueven o facilitan la presencia del problema identificado.
Consecuencias del problema	Aquellos resultados directos del problema identificado. Estos pueden estar vinculados al servicio en análisis u otro adicional de la entidad, así como al funcionamiento de un órgano o unidad orgánica.
Resultados esperados de la oportunidad de mejora	Refleja el escenario final posterior a la implementación de la mejora. En la medida de lo posible, este es cuantificable. Es decir muestra cifras u otro tipo de evidencia.
Público objetivo	Considerando el análisis de brechas, este corresponde a los beneficiarios de la mejora.
Expectativas del público objetivo	Considerando el análisis de brechas o información estimada, las expectativas que los beneficiarios de la mejora podrían tener.
Expectativas de la entidad	Expectativas de aquello que la entidad espera lograr con la aplicación de la mejora.

Planificación			
Inicio estimado	Mes/Año		
Fin estimado	Mes/Año		
Unidad orgánica responsable	Nombre de la unidad orgánica		
Puesto líder del proyecto	Nombre del puesto		
Acciones	Puestos involucrados	Plazos	Presupuesto
Acción 1	Nombre del puesto	Mes/Año - Mes/Año	S/
Acción 2	Nombre del puesto	Mes/Año - Mes/Año	S/
Acción 3	Nombre del puesto	Mes/Año - Mes/Año	S/

Facilitadores	Inhibidores
Factores que podrían facilitar la ejecución y mantenimiento de la mejora.	Factores que podrían limitar la ejecución y mantenimiento de la mejora.

Impacto	
Antes	Después
•	•
•	•
•	•

Explicación de la mejora

Además de detallar la relevancia del resultado que se desea obtener, debe ser especificada la forma en la que esta mejora aporta o brindar una mejor atención al ciudadano.

Una vez que las mejoras han sido priorizadas, la entidad deberá seleccionar la mejora que, a su consideración, tiene mayor potencial para generar una mejora en su atención al ciudadano, así como relevancia política y social, entre otros criterios relevantes para la entidad. Esta mejora seleccionada se convierte en un compromiso institucional, como se describe en el paso siguiente:

E. Compromiso de la entidad

Tal como lo indica la Directiva N° 002-2017-SERVIR/GDSRH, la mejora seleccionada será presentada por la entidad como un compromiso de mejora de cara a sus beneficiarios/usuarios. A fin de formalizar dicho compromiso, se elabora la siguiente carta; la misma que sintetiza algunos aspectos vistos previamente:



Carta N° 5.1: Carta de Compromiso

Carta de compromiso	
Resumen	
<i>Breve resumen que presenta el problema identificado, así como la mejora priorizada seleccionada.</i>	
Problema identificado	<i>El problema descrito representa una brecha entre lo que la entidad viene realizando (línea base) y debe realizar (expectativa) para el bien o servicio que requiere brindar.</i>
Público objetivo	<i>Considerando el análisis de brechas, este corresponde a los beneficiarios de la mejora.</i>
Causas del problema	<i>Factores o elementos base que promueven o facilitan la presencia del problema identificado</i>
Resultados esperados	<i>Refleja el escenario final posterior a la implementación de la mejora. En la medida de lo posible, este es cuantificable. Es decir muestra cifras u otro tipo de evidencia.</i>
Periodo de implementación	<i>Inicio y fin estimado de la implementación de la mejora.</i>
Presupuesto asignado	<i>Presupuesto requerido para la ejecución de la mejora.</i>
Nombre y firma del titular de la entidad	<i>A fin de establecer el compromiso de la entidad, se requiere el nombre y firma del titular de la entidad</i>

Esta carta deberá ser revisada y aprobada por la Comisión de Tránsito de la entidad, así como coordinada por la Alta dirección, ya que ella se incorpora la firma del titular de la entidad.

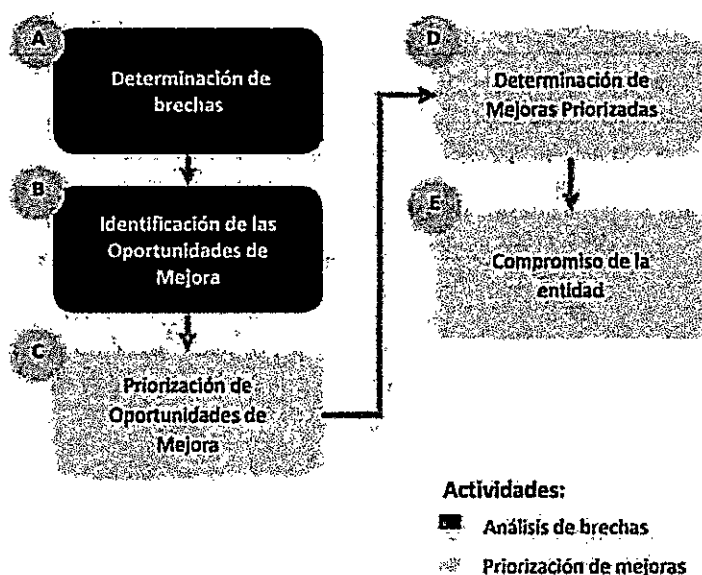


VI. CASO PRÁCTICO DEL PLAN DE MEJORAS

A continuación se presenta un ejemplo que evidencia los pasos a seguir en la aplicación de la Guía del Plan de Mejoras. Para este ejercicio también seremos el equipo de trabajo encargado de trabajar la herramienta en un organismo técnico especializado, ente rector que cuenta con independencia funcional para ejercer su labor a nivel multisectorial e intergubernamental respecto a la gestión de las personas al servicio del estado. Así, sobre los procesos críticos identificados en el caso práctico del Mapeo de Procesos se formulará en el Plan de Mejoras.

Los pasos que seguiremos son los siguientes:

Figura N° 5.1: Flujo para desarrollo del Plan de Mejoras



En el Mapeo de Procesos hemos identificado los siguientes procesos críticos de una entidad que ejerce rectoría de un sistema administrativo:

Cuadro N° 6.1: Lista de procesos críticos

Nombre del proceso	Código	Tipo
Asistencia Técnica para la implementación de la Ley del Servicio Civil	M02.02	Misional
Absolución de consultas y Emisión de Opiniones Legales	S04.02	Soporte

Estos procesos, relevantes para la entidad, son buenas opciones para establecer mejoras, pues se vinculan a un objetivo estratégico y tiene impacto en otras entidades que buscan en la institución la atención frente a diversos servicios vinculados al sistema administrativo.

1. Análisis de brechas

Si bien para fines del presente ejemplo, seleccionaremos un proceso crítico para desarrollar, es importante que recordemos que la Guía de Plan de Mejoras solicita analizar todos los procesos catalogados como críticos en el Mapeo de Procesos.

El proceso crítico que seleccionaremos es el de "Absolución de consultas y Emisión de Opiniones Legales", el cual es ejecutado por la Oficina de Asesoría Jurídica, un órgano de apoyo de la



entidad. El proceso tiene como objeto el brindar asesoramiento a la Alta Dirección y áreas usuarias de la entidad, en los aspectos jurídicos legales.

Como consecuencia de la ejecución de este proceso crítico tenemos el siguiente servicio:

Cuadro N° 6.2: Bien/servicio del proceso crítico

Nombre del proceso crítico	Bien/Servicio (Salida del Proceso)
Absolución de consultas y Emisión de Opiniones Legales	Documento de respuesta

A. Determinación de brechas

Para analizar el bien o servicio del proceso crítico, deberemos seleccionar al menos un criterio de análisis. Considerando la naturaleza del bien o servicio, la cantidad de documentos de respuesta emitidos y cuan rápidos son emitidos podrían ser buenas alternativas de análisis, ya que es información que podríamos tener disponible si consultamos con el área encargada del proceso crítico. De esta manera, seleccionaremos a la cobertura, atributo de un bien o servicio observado cuando este es entregado a la totalidad de los beneficiarios/usuarios que presentan demanda de sobre el mismo; y oportunidad, el cual se observamos cuando el bien o servicio es brindado dentro de los plazos que la necesidad de los beneficiarios/usuarios demanda.

Ahora, siendo que debemos identificar la expectativa y estado actual de ambos atributos, tendremos que buscar la información pertinente que tengamos a nuestra disposición.

Cuadro N° 6.3: Aplicación de criterios para el análisis de brechas

Cobertura Sabemos que los "documentos de respuesta" se emiten en función a la demanda de la alta dirección y órganos de la entidad. Esto nos hace presumir que habrá variaciones en la demanda de información. Sin embargo, se pueden establecer estándares de respuesta a la demanda.	Expectativa	Según información proporcionada por los responsables del proceso crítico, actualmente se recibe un número variable de solicitudes de opinión legal al mes. Sin embargo, se considera que una respuesta del 90 a 100% de la demanda se evaluaría como ideal.
	Estado Actual	Los responsables del proceso crítico nos mencionaron que ellos han determinado que, actualmente, se emiten documentos de respuesta al 70% de consultas que requieren la absolución de una consulta y la emisión de una opinión legal. El 30% no absuelto corresponde a la elevada carga de trabajo del personal, así como falta de información para concluir con la absolución de la consulta. Así, si bien las unidades orgánicas brindan información sobre la consulta, esta se encuentra incompleta en algunos de los casos.
Oportunidad En cuanto a la oportunidad, este hará referencia a la cantidad de días que toma elaborar y emitir el documento de respuesta a la consulta presentada. Es decir, desde la fecha en la que la demanda de opinión legal es recibida.	Expectativa	En entrevistas al equipo de trabajo, hemos tomado conocimiento de estándares internos para la emisión de opinión legal. Así, en una entrevista el especialista legal mencionó lo siguiente: <i>Es relevante que la asistencia técnica sea brindada en plazos estándares (...) considerando el contenido de las consultas, cada emisión de opinión legal debería realizarse en un día (...)</i>
	Estado Actual	En la misma entrevista el especialista mencionó lo siguiente: <i>(...) Sin embargo, por diversos motivos, esta revisión toma, actualmente tres días (...) el problema es que el personal tiene mucha carga de trabajo, pero además es información diversa la que presentan las unidades. Algunas son útiles; sin embargo, a veces la falta de información hace que el documento de respuesta demore o no se presente (...)</i>



Una vez que contamos con ambos datos, será posible establecer la brecha existente entre la expectativa y el estado actual del servicio brindado:

- ✓ Cobertura: Como vimos, existe un 20 a 30% de entidades que no reciben el servicio por causas diversas.
- ✓ Oportunidad: De la opinión del especialista se entiende que existe una brecha de dos días entre la expectativa y el estado actual del servicio. Esto representa una brecha significativa, pues el estado actual es más que el doble del estándar.

Lo mencionado se evidencia en el siguiente cuadro de Análisis de brechas de procesos críticos:

Cuadro N° 6.4: Cuadro de Análisis de brechas de procesos críticos

Procesos críticos	Bien o Servicio vinculado	Atributo del bien o servicio	Expectativa en la provisión del bien o servicio	Estado actual del bien o servicio	Brecha
Absolución de consultas y Emisión de Opiniones Legales	Documento de respuesta	Cobertura	El equipo responsable del proceso considera que es ideal la atención del 90 a 100% de consultas mensuales mediante documentos de respuesta.	Actualmente se atiende el 70% de las consultas que se demandan.	Hay un 30% de consultas legales que no son absueltas y, en consecuencia, no obtienen un documento de respuesta.
		Oportunidad	Según entrevistas a expertos, la revisión de casos y emisión de informes debería tomar, en promedio, 1 día.	Una vez que se inicia la revisión de la información recibida y se emite el documento de respuesta a la consulta transcurren 3 días, en promedio.	El tiempo de revisión de los entregables es mayor al tiempo ideal. En tal sentido, se genera una demora de 2 días en la entrega del documento de respuesta.

B. Identificación de oportunidad de mejora

Como vimos en el paso anterior, por el análisis de brechas identificamos diferencias entre la expectativa y estado actual en ambos criterios analizados. Así, sobre la información que los responsables del proceso brindaron podremos generar el cuadro de identificación de oportunidades de mejora:



Cuadro N° 6.5: Cuadro de identificación de oportunidades de mejora

Brecha	Problema	Causas del problema	Oportunidad de mejora	Clasificación de la mejora
Hay un 30% de consultas legales que no son absueltas.	El 20 a 30% que no recibe el servicio de revisión de entregables y, en consecuencia, no obtienen un documento de respuesta.	✓ Excesiva carga de trabajo. ✓ Falta de información sobre la consulta que se desea absolver.	Creación de plataforma para el ingreso, monitoreo y respuesta de consultas legales.	Gestión interna
El tiempo de revisión de los entregables es mayor al tiempo ideal en dos días.	Hay un retraso promedio de dos días en la absolución de consultas y emisión de opiniones legales mediante un documento de respuesta.	✓ Excesiva carga de trabajo. ✓ Falta de información sobre la consulta que se desea absolver.		

Como vemos, hemos propuesto una misma oportunidad mejora, pues el problema y sus causas son bastante similares. Ambos problemas tienen como causas la carga de trabajo y la falta de información para absolver la consulta presentada. Este problema podría estar generando que existan demoras en la absolución de la consulta, lo cual genera que las unidades orgánicas dilaten el cumplimiento de sus funciones. Todo ello tiene impacto negativo en el fortalecimiento institucional de entidad que venimos analizando. Ante este problema, planteamos la generación de una plataforma para el ingreso, monitoreo y respuesta de consultas legales.

2. Priorización de Mejora

Con esta, y otras mejoras que pudimos generar con la revisión de otras brechas existentes en otros procesos críticos las revisaremos en el siguiente paso, la priorización de oportunidades de mejora:

C. Priorización de Oportunidades de Mejora

Sobre la mejora planteada, la creación de la plataforma, aplicaremos los criterios de priorización:

- ✓ **Demanda de recursos:**
Considerando que para el diseño de la plataforma podría requerirse el uso de recursos económicos, humanos y tecnológicos disponibles actualmente en la entidad, consideraremos que esta mejora demanda una cantidad media de recursos.
- ✓ **Plazos para la evidencia de la mejora:**
Considerando las actividades que la mejora pudiera contemplar, se establece que los plazos máximos para contar con una versión de la plataforma que sea empleado por los usuarios del servicio serían menores a seis meses. En ese sentido se considera un plazo corto.
- ✓ **Alineación con los objetivos estratégico:**
Según los documentos de gestión de la entidad, tenemos los siguientes objetivos estratégicos:



- ✓ Promover un acceso más equitativo al servicio civil en las entidades públicas: Siendo que la disponibilidad de la plataforma puede aportar a la emisión de consultas legales las cuales a largo plazo, puedan aportar a contar con un acceso más equitativo al servicio civil en las entidades públicas, se podría considerar que la mejora tiene vinculación y aporte indirecto en el objetivo estratégico.
- ✓ Impulsar el proceso de implementación de la Ley del Servicio Civil en las entidades públicas: Al igual que en el caso anterior, la mejora aporta a agilizar la emisión de consultas legales que, de manera indirecta, podría ayudar a impulsar el proceso de implementación de la Ley del Servicio Civil.
- ✓ Fortalecer la gestión institucional de la entidad: Siendo que la plataforma mejora la atención de la entidad frente a sus usuarios internos y externos, se considera que la mejora se encuentra alineada al objetivo estratégico.

✓ Otros criterios:

Para este caso no se consideraron criterios distintos a los mencionados previamente.

Estas evaluaciones las traduciremos en alternativas de respuestas para la Matriz de priorización de oportunidades de mejora, la que se presenta a continuación:



Matriz N° 6.1: Matriz de priorización de oportunidades de mejora

N°	Nombre de la oportunidad de mejora	Demanda de recursos	Plazos para evidenciar los efectos positivos de la mejora	Alineación con Objetivo Estratégico						Otro criterio	Valor Promedio*
				Objetivo Estratégico 1	Objetivo Estratégico 2	Objetivo Estratégico 3	Objetivo Estratégico 4	Objetivo Estratégico 5	Objetivo Estratégico 6		
1	Creación de plataforma para el ingreso, monitoreo y respuesta de consultas legales	Medio	Corto	Bajo	Bajo	Medio	Nulo	Nulo	Nulo	Nulo	2.17
2	Mejora 2	Bajo	Mediano	Alto	Medio	Bajo	Nulo	Nulo	Nulo	Nulo	1.75
3	Mejora 3	Alto	Largo	Medio	Medio	Bajo	Nulo	Nulo	Nulo	Nulo	1.46
4	Mejora 4	Medio	Mediano	Medio	Bajo	Bajo	Nulo	Nulo	Nulo	Nulo	1.92
5	Mejora 5	Medio	Corto	Medio	Bajo	Nulo	Nulo	Nulo	Nulo	Nulo	1.88



Como se observa, la matriz seleccionará las tres mejoras con más alto puntaje, marcándolas con rojo. Veamos ahora cómo completar la ficha de mejora priorizada, a partir de la información disponible.

D. Desarrollo de las Fichas de Mejora Priorizada

Sobre la mejora priorizada, deberemos ampliar la información recabada para contar con la siguiente ficha:

Figura N° 6.1: Ficha de Oportunidad de mejora priorizada

Ficha de Oportunidad de Mejora Priorizada

Nombre de la oportunidad de mejora

Creación de plataforma para el ingreso, monitoreo y respuesta de consultas legales

Clasificación de la mejora

Gestión interna

Información básica de la oportunidad de mejora

Resumen ejecutivo
Actualmente, el proceso de Absolución de consultas y Emisión de Opiniones Legales respecto a la cobertura y oportunidad del mismo, esto debido a que hay un 20 a 30% de las consultas legales no son absueltas y hay un retraso promedio de dos días en la absolución de consultas y emisión de opiniones legales mediante un documento de respuesta. Ambos problemas tienen como causas la excesiva carga de trabajo y la falta de información sobre la consulta que se desea absolver.
Frente a ello, se propone la creación de una plataforma para el ingreso, monitoreo y respuesta de consultas legales. Mediante esta plataforma, las unidades orgánicas podrán registrar las consultas legales, adjuntado la documentación pertinente, recibiendo retroalimentación oportuna, pertinente y estandarizada, de sus consultas.
Equipo responsable del proyecto
Oficina de Asesoría Jurídica
• Jefe de Oficina de Asesoría Jurídica

Caracterización de la oportunidad de mejora

Información general	
Problema identificado	El 20 a 30% de las consultas legales no son absueltas y, en consecuencia, estas no obtienen un documento de respuesta. Además, hay un retraso promedio de dos días en la absolución de consultas y emisión de opiniones legales mediante un documento de respuesta.
Causas del problema	Excesiva carga de trabajo. Falta de información sobre la consulta que se desea absolver.
Consecuencias del problema	Al haber demoras en la revisión, las unidades orgánicas dilatan sus avances y ritmo de trabajo. Esto puede tener repercusión en los servicios que se brindan a otros usuarios internos o externos.
Resultados esperados de la oportunidad de mejora	Mediante esta plataforma las unidades orgánicas registran su consulta legal, así como la documentación que la sustenta. Asimismo, mediante la plataforma se reciben anuncios de revisión por parte de un personal asignado, quien registra la información específica de la consulta.
Público objetivo	Órganos y Unidades orgánicas de la entidad
Expectativas del público objetivo	Contar con un sistema amigable y seguro para el envío de información sobre sus consultas legales. Recibir, dentro de los plazos estándar, retroalimentación oportuna, pertinente y estandarizada, de sus consultas.
Expectativas de la entidad	Reducir el tiempo de respuesta en la absolución de consultas legales. Aumentar cobertura del servicio de Absolución de consultas y Emisión de Opiniones Legales. Aportar en el posicionamiento de la entidad como una institución eficiente y eficaz



Planificación			
Inicio estimado	Noviembre del 2017		
Fin estimado	Mayo del 2018		
Unidad orgánica responsable	Oficina de Asesoría Jurídica		
Puesto líder del proyecto	Jefe de Oficina de Asesoría Jurídica		
Acciones	Puestos involucrados	Plazos	Presupuesto
1. Diseñar un Plan de trabajo del proyecto	Jefe de Oficina de Asesoría Jurídica	11/17 - 11/17	S/
2. Generar formatos de ingreso de datos y de revisión	Analista en asesoría jurídica	11/17 - 11/17	S/
3. Diseñar la arquitectura del aplicativo web	Analista en TICs	11/17-01/18	S/
4. Desarrollar de aplicativo	Analista en TICs	01/18-02/18	S/
5. Realizar la prueba piloto	Analista en TICs	02/18 -03/18	S/
6. Diseñar un plan de difusión del sistema	Analista en asesoría jurídica	03/18 - 04/18	S/
7. Monitorear del aplicativo en uso	Analista en asesoría jurídica	04/18 - 05/18	S/

Facilitadores	Inhibidores
La plataforma es diseñada de manera amigable y ligera.	Los usuarios de la plataforma desconocen sobre su uso o el uso de la plataforma web en general.
La Oficina de Tecnologías de Información de la entidad es un aliado importante, pues podrá absolver consultas y brindar asistencia técnica en caso sea requerido.	La plataforma tiene inconvenientes en su diseño y puesta en marcha, por lo que los usuarios no la emplean.

Impacto	
Antes	Después
• Atención del 70% de las consultas legales que llegan en un mes.	• Atención del 90 a 100% de las consultas legales que llegan en un mes.
• Atención de la consulta y emisión de informe legal toma tres días	• Atención de la consulta y emisión de informe legal toma un día

Explicación de la mejora

La mejora agilizará la atención de la Absolución de consultas y Emisión de Opiniones Legales. Lo cual se alinea al objetivo estratégico Institucional de "Fortalecer la gestión Institucional de la entidad".

E. Elaboración de carta de compromiso

Una vez que tengamos todas las fichas de mejora priorizadas narradas, tenemos que elegir aquella mejora con mayor impacto para la entidad, aquella que permita visualizar la preocupación de la entidad por brindar un mejor servicio al ciudadano. Nuestro ejemplo seleccionado se muestra a continuación en el formato de Ficha de Carta de Compromiso. Este formato deberá ser revisado por la Alta Dirección de SERVIR para la firma del mismo.

Carta N° 6.1: Carta de Compromiso

Resumen
Actualmente, el proceso de Absolución de consultas y Emisión de Opiniones Legales respecto a la cobertura y oportunidad del mismo, esto debido a que hay un 20 a 30% de las consultas legales no son absueltas y hay un retraso promedio de dos días en la absolución de consultas y emisión de opiniones legales mediante un documento de respuesta. Ambos problemas tienen como causas la excesiva carga de trabajo y la falta de información sobre la consulta que se desea absolver.



Frente a ello, se propone la creación de una plataforma para el ingreso, monitoreo y respuesta de consultas legales. Mediante esta plataforma, las unidades orgánicas podrán registrar las consultas legales, adjuntado la documentación pertinente, recibiendo retroalimentación oportuna, pertinente y estandarizada, de sus consultas.

Problema identificado	El 20 a 30% de las consultas legales no son absueltas y, en consecuencia, estas no obtienen un documento de respuesta. Además, hay un retraso promedio de dos días en la absolución de consultas y emisión de opiniones legales mediante un documento de respuesta.
Público objetivo	Órganos y Unidades orgánicas de la entidad
Causas del problema	Excesiva carga de trabajo. Falta de información sobre la consulta que se desea absolver.
Resultados esperados	Mediante esta plataforma las unidades orgánicas registran su consulta legal, así como la documentación que la sustenta. Asimismo, mediante la plataforma se reciben anuncios de revisión por parte de un personal asignado, quien registra la información específica de la consulta.
Periodo de implementación	11/18 - 05/18
Presupuesto asignado	S/
Nombre y firma del titular de la entidad	_____ Titular de la entidad



VII. ANEXOS

Anexo Nº 1: Estructura de informe de Mapeo de Procesos

1) Presentación

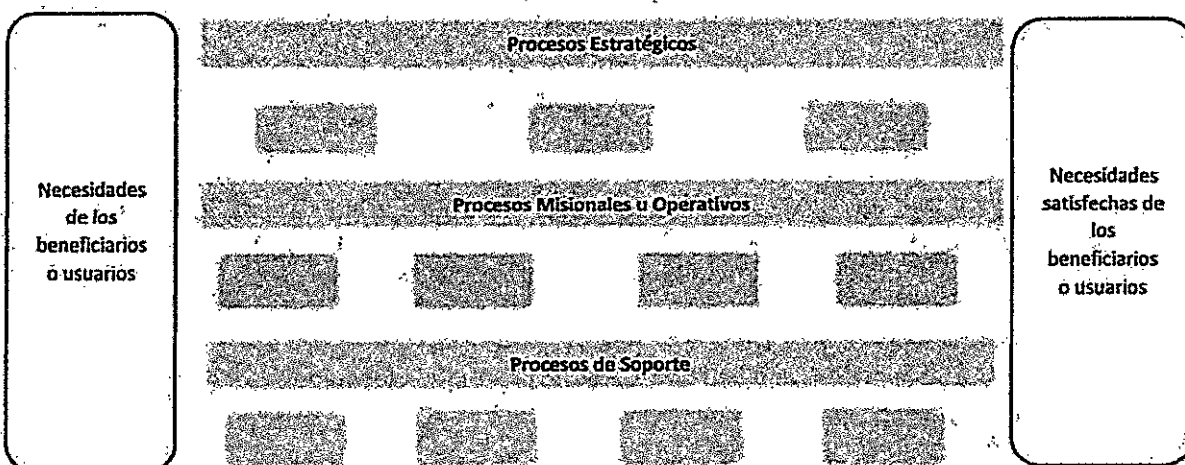
Elaboración de un resumen que narre los principales resultados a los que arribó la entidad, tras la identificación de sus procesos y otra información que estimara pertinente.

2) Metodología

Descripción de las actividades desarrolladas, así como de la aplicación de herramientas o instrumentos utilizados para el Mapeo de Procesos y la selección de procesos críticos.

3) Mapa de Procesos

Representación gráfica del Mapa de Procesos a nivel 0 y 1.



4) Descripción de Procesos

Descripción de los procesos a través de fichas y diagramas de bloque. Estos también deberán ser entregados en formato editable (CD o USB) conjuntamente con el informe impreso.

5) Listado de Procesos Críticos

Sustento de la elección de los procesos críticos y listado de los procesos críticos.

Proceso crítico	Código	Tipo	Bien/servicio	Beneficiario/usuario



Anexo N° 2. Modelo de Acta de Aprobación de Mapeo de Procesos

(Colocar el nombre de la entidad)
Comisión de Tránsito al Régimen del Servicio Civil

Acta N° Acta de aprobación del Mapeo de Procesos

1. Antecedentes

En el marco de la creación del Nuevo Régimen del Servicio Civil, mediante Ley N° 3005 - Ley del Servicio Civil, y del proceso de tránsito que las entidades públicas vienen implementando de forma progresiva, se establecieron, a través de Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 034-2017-SERVIR-PE, los "Lineamientos para el tránsito de una entidad pública al régimen del Servicio Civil".

El citado proceso de tránsito se divide en cuatro etapas, que incluyen: (1) una etapa de preparación, (2) una etapa de análisis situacional, (3) una etapa de mejora interna y, finalmente, (4) la cuarta etapa donde las entidades proceden a pasar al nuevo régimen. Todas estas etapas son lideradas en cada entidad pública por su Comisión de Tránsito conformada, según lo establecen los lineamientos antes referidos.

En ese contexto, *(colocar el nombre de la entidad)* ejecutó la actividad del desarrollo de la herramienta de Mapeo de Procesos, tras la cual se realizó una reunión de revisión y aprobación de los productos finales por parte de los integrantes de la Comisión de Tránsito de la entidad.

2. Agenda

Revisión y aprobación del Mapeo de Procesos en la entidad ejecutado y/o validado por la Oficina de *(colocar nombre)*, actividad que implica:

- ✓ Revisar y aprobar las fichas de procesos.
- ✓ Revisar y aprobar el Informe de Mapeo de Procesos.

3. Acuerdo

Siendo las *(colocar la hora)* horas del día *(colocar la fecha)*, en *(colocar el lugar de reunión)*, se reunieron los siguientes integrantes de la Comisión de Tránsito de la entidad:

- ✓ *(Colocar el nombre de la persona y su cargo)*
- ✓ (...)

Adicionalmente, la reunión contó con la presencia de los siguientes asistentes:

- ✓ *(Colocar el nombre de la persona invitada y su cargo)*
- ✓ (...)

De manera posterior a la revisión del Informe de Mapeo de Procesos de la entidad, se tomaron los siguientes acuerdos:

- ✓ Aprobar las Fichas de Procesos y el Informe de Mapeo de Procesos de la entidad.
- ✓ Remitir el informe, así como una copia del Acta de aprobación, ya sea en versión física o digital, a la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR).

En señal de conformidad se da por concluida la reunión a las *(colocar la hora)* del mismo día y se suscribe la presente acta.

(Presentar en esta sección las firmas de los integrantes de la Comisión de Tránsito que aprueban la presente Acta).



Anexo N° 3: Estructura de informe de Plan de Mejoras

1) Presentación

Elaboración de un resumen que narre los principales resultados a los arribó la entidad, tras la revisión del estado actual de sus procesos y otra información que estimara pertinente.

2) Metodología

Descripción de las actividades desarrolladas, así como de la aplicación de herramientas o instrumentos utilizados para la identificación y priorización de oportunidades de mejoras.

3) Listado de las oportunidades de mejora identificadas

Enunciación del total de las oportunidades de mejora identificados, detallando, al menos, la siguiente información.

Nº	Nombre de la oportunidad de mejora	Clasificación de la mejora	Nombre del proceso involucrado	Problema identificado	Cliente(s) del (los) proceso(s)	¿Disponibilidad de presupuesto?	¿La implementación concluirá antes de la obtención del CRE?	¿Conlleva a mejoras tangibles por el (los) cliente(s)?	¿Se podrá monitorear la implementación de la mejora?	¿Oportunidad de mejora priorizada?

Además de la lista presentada, será necesario adjuntar las fichas de mejora identificadas, enumerando cada una de ellas.

4) Presentación de las oportunidades de mejoras priorizada

Descripción detallada de cada una de las oportunidades de mejoras priorizadas, en las fichas que recogen el detalle de las mismas. En caso la entidad haya seleccionado un criterio de priorización adicional a las incluidas en la guía, será necesario que en esta sección pueda sustentar brevemente su selección.



5) Carta de Compromiso

Finalmente, se adjunta la carta de compromiso, suscrita por el Titular de la entidad, representando el conjunto de esfuerzos organizacionales que mayor incidencia tendrá en el grupo externo de individuos que reciben un bien o un servicio a su cargo.

Anexo 1: Ficha de Análisis de brechas de procesos críticos (formato digital)

Anexo 2: Fichas de Identificación de oportunidad de mejora (formato digital)

Anexo 3: Matriz de Priorización de oportunidades de mejora (formato digital).





Anexo 3:

Guía para la determinación de la dotación de servidores civiles en las entidades públicas



Anexo N° 4: Modelo de Acta de aprobación de Plan de Mejoras

(Colocar el nombre de la entidad)
Comisión de Tránsito al Régimen del Servicio Civil

Acta N° Acta de aprobación del Plan de Mejoras

1. Antecedentes

En el marco de la creación del Nuevo Régimen del Servicio Civil, mediante Ley N° 30057, Ley de del Servicio Civil, y del proceso de tránsito que las entidades públicas vienen implementando de forma progresiva, se establecieron, a través de Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 034-2017-SERVIR-PE, los "Lineamientos para el tránsito de una entidad pública al régimen del Servicio Civil".

El citado proceso de tránsito se divide en cuatro etapas, que incluyen: (1) una etapa de preparación, (2) una etapa de análisis situacional, (3) una etapa de mejora interna y, finalmente, (4) la cuarta etapa donde las entidades proceden a pasar al nuevo régimen. Todas estas etapas son lideradas en cada entidad pública por su Comisión de Tránsito conformada, según lo establecen los lineamientos antes referidos.

En ese contexto, (colocar el nombre de la entidad) ejecutó la actividad de Plan de Mejoras, tras la cual se realizó una reunión de revisión y aprobación de los productos finales por parte de los integrantes de la Comisión de Tránsito de la entidad.

2. Agenda

Revisión y aprobación del Plan de Mejoras ejecutado en la entidad, actividad que implica:

- ✓ Revisar y aprobar Informe de Plan de Mejoras
- ✓ Proponer el contenido de la carta de compromiso

3. Acuerdo

Siendo las (colocar la hora) horas del día (colocar la fecha), en (colocar el lugar de reunión), se reunieron los siguientes integrantes de la Comisión de Tránsito de la entidad:

- ✓ (Colocar el nombre de la persona y su cargo)
- ✓ (...)

Adicionalmente, la reunión contó con la presencia de los siguientes asistentes:

- ✓ (Colocar el nombre de la persona invitada y su cargo)
- ✓ (...)

De manera posterior a la revisión del Informe de Plan de Mejoras de la entidad, se tomaron los siguientes acuerdos:

- ✓ Aprobar el Informe de Plan de Mejoras realizado en la entidad.
- ✓ Elevar al titular de la entidad la Carta de compromiso para su revisión y firma
- ✓ Remitir ambos documentos, así como una copia del Acta de aprobación, ya sea en versión física o digital, a la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR).

En señal de conformidad se da por concluida la reunión a las (colocar la hora) del mismo día y se suscribe la presente acta.

(Presentar en esta sección las firmas de los integrantes de la Comisión de Tránsito que aprueban la presente Acta).



ANEXO 3: Modelo de Acta de Aprobación

(Colocar el nombre de la entidad)
Comisión de Tránsito al Régimen del Servicio Civil

Acta N°

Acta de aprobación del Informe de Dotación

1. Antecedentes

En el marco de la creación del Nuevo Régimen del Servicio Civil, mediante Ley N° 30057, Ley de del Servicio Civil, y del proceso de tránsito que las entidades públicas vienen implementando de forma progresiva, se establecieron, a través de Resolución de Presidencia Ejecutiva N°034-2017-SERVIR-PE, los "Lineamientos para el tránsito de una entidad pública al régimen del Servicio Civil".

El citado proceso de tránsito se divide en cuatro etapas, que incluyen: (1) una etapa de preparación, (2) una etapa de análisis situacional, (3) una etapa de mejora interna y, finalmente, (4) la cuarta etapa donde las entidades proceden a pasar al nuevo régimen. Todas estas etapas son lideradas en cada entidad pública por su Comisión de Tránsito conformada, según lo establecen los lineamientos antes referidos.

En ese contexto, (colocar el nombre de la entidad) ejecutó la actividad de Determinación de la Dotación de Servidores Públicos, tras la cual se realizó una reunión de revisión y aprobación de los productos finales por parte de los integrantes de la Comisión de Tránsito de la entidad.

2. Agenda

Revisión y aprobación del Informe de Dotación ejecutado en la entidad, actividad que implica:

- ✓ Revisar y aprobar Informe de Informe de Dotación
- ✓ Proponer el contenido de la carta de compromiso

3. Acuerdo

Siendo las (colocar la hora) horas del día (colocar la fecha), en (colocar el lugar de reunión), se reunieron los siguientes integrantes de la Comisión de Tránsito de la entidad:

- ✓ (Colocar el nombre de la persona y su cargo)
- ✓ (...)

Adicionalmente, la reunión contó con la presencia de los siguientes asistentes:

- ✓ (Colocar el nombre de la persona invitada y su cargo)
- ✓ (...)

De manera posterior a la revisión del Informe de Dotación de la entidad, se tomaron los siguientes acuerdos:

- ✓ Aprobar el Informe de Dotación realizado en la entidad.
- ✓ Elevar al titular de la entidad el Informe de Dotación para su revisión y firma
- ✓ Remitir el informe, así como una copia del Acta de aprobación, ya sea en versión física o digital, a la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) para la emisión de la opinión favorable de la propuesta de dotación.

En señal de conformidad se da por concluida la reunión a las (colocar la hora) del mismo día y se suscribe la presente acta.

(Presentar en esta sección las firmas de los integrantes de la Comisión de Tránsito que aprueban la presenta Acta).



Breve descripción de los resultados del cuadro o gráfico a presentar.

Naturaleza del Órgano	Dotación Actual de la Entidad	Dotación Propuesta de la Entidad	Variación	Variación %
Alta Dirección	0	0	Dif	%
Línea	0	0	Dif	%
Desconcentrado	0	0	Dif	%
Asesoramiento	0	0	Dif	%
Apoyo	0	0	Dif	%
Control	0	0	Dif	%
Totales	N	N	Dif	%

5) Excepciones solicitadas

Considerando los resultados presentados en la sección anterior, se adjunta el siguiente cuadro que muestra las excepciones solicitadas. Además, en la sección de Anexos, se adjunta la documentación que sirve de soporte al sustento de la excepción solicitada:

Inciso	Criterio afectado	Sustento de la excepción solicitada	Anexo
<i>Inciso de la regla de dotación afectada por la solicitud (por ejemplo, 6.3.3.d.i)</i>	<i>Detalle de la excepción que es solicitada (por ejemplo, límite del 25% de especialistas en órganos y unidad orgánica con referencia al total de servidores civiles de carrera)</i>	<i>Argumentos empleados para justificar la excepción solicitada (por ejemplo, Según la funciones adquiridas mediante la ley N° 99558, la entidad requiere la ejecución de funciones especializadas en materia económica. En este sentido, se requiere 3 posiciones adicionales de este nivel de la carrera).</i>	<i>Número de anexo en el cual se adjunta documentación de soporte</i>
(...)	(...)	(...)	(...)
(...)	(...)	(...)	(...)
(...)	(...)	(...)	(...)

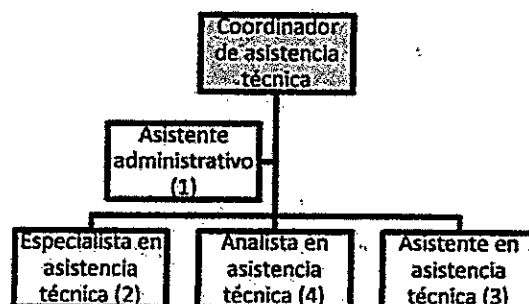
6) Anexo

- Anexo 1: Documentación que brinda soporte al sustento presentado de la(s) excepción(es) solicitada(s).
- Anexo 2: Matriz de Proceso de Tránsito (CD o USB)



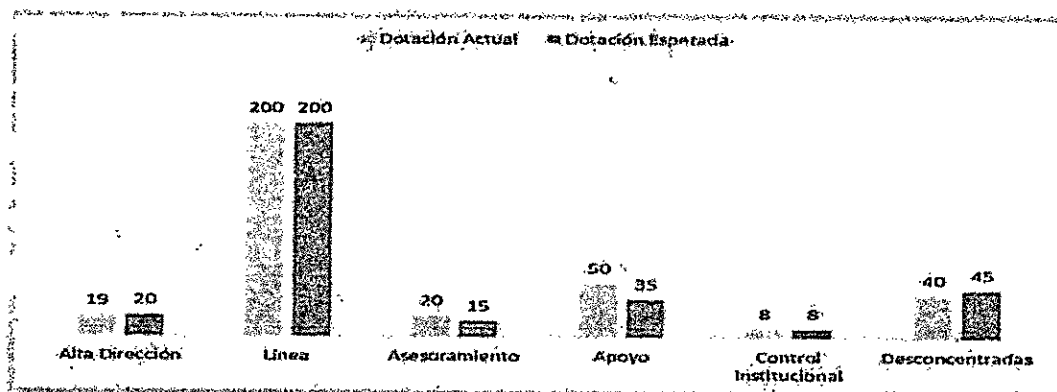
Unidad Orgánica A		
Directivos	Directivo UO	1
	Ejecutivo	0
Carrera	Experto	0
	Coordinador	0
	Especialista	2
	Analista	10
	Asistente	0
Complementaria	Apoyo Administrativo	N
	Asesor	N
	Chofer	N
	Operador	N
	Supervisor	N
	Secretaria	N

En caso la unidad orgánica presente puestos de Ejecutivos y/o Coordinadores, se requiere adjuntar un organigrama que detalle los puestos y posiciones que se encuentran a su cargo.



h. Variación de Propuesta de Dotación respecto a la Dotación Actual

Breve descripción de los resultados del cuadro o gráfico a presentar.



f. Propuesta de dotación por grupo, función del puesto y naturaleza del órgano

Breve descripción de los resultados del cuadro o gráfico a presentar.

Grupo	Función Principal	Alta Dirección	Línea	Apoyo	Asesoramiento	Desconcentrados	Control Institucional	Dotación de la entidad
Funcionario Público	No aplica	0	0	0	0	0	0	n
Directivo Público	Dirección Institucional	0	0	0	0	0	0	n
Servidor Civil de Carrera	Apoyo	0	0	0	0	0	0	n
	Asesoría	0	0	0	0	0	0	n
	Sustantivo	0	0	0	0	0	0	n
Servidor de Actividades Complementarias	Administración Interna	0	0	0	0	0	0	n
	Asesoramiento Especializado	0	0	0	0	0	0	n
	Sustantivo	0	0	0	0	0	0	n
Total Dotación		n	n	n	n	n	n	N

g. Propuesta de dotación por órgano y unidad orgánica

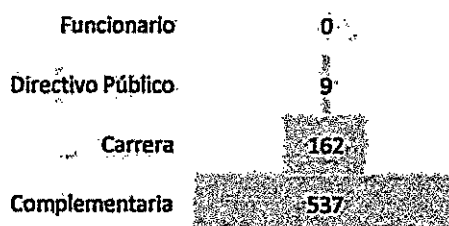
Breve descripción de los resultados del cuadro o gráfico a presentar por cada órgano y unidad orgánica. Se recomienda presentar los órganos según la naturaleza de los mismos.



Órgano	
Directivos	Directivo O 1
	Directivo UD 1
Carrera	Ejecutivo 4
	Experto 0
	Coordinador 0
	Especialista 8
	Analista 24
	Asistente 5
Complementaria	Apoyo Administrativo N
	Asesor N
	Chofer N
	Operador N
	Supervisor N
	Secretaría N

Breve descripción de los resultados del cuadro o gráfico a presentar.

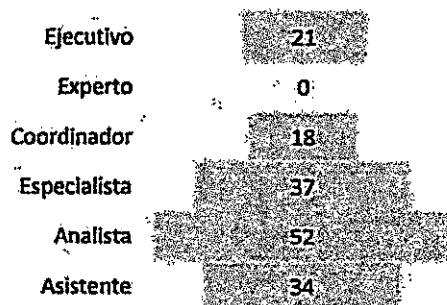
Distribución por Grupo



d. Propuesta de dotación por Nivel de carrera

Breve descripción de los resultados del cuadro o gráfico a presentar.

Distribución por Nivel de Carrera



e. Propuesta de dotación por Categoría

Breve descripción de los resultados del cuadro o gráfico a presentar.

Categoría de Complementarias	N	%
CO1 – Operador de prestación y entrega de bienes y servicios	0	%
CO2 – Supervisor de operadores de prestación y entrega de bienes y servicios	0	%
CO1 – Operador de gestión institucional	0	%
CO2 – Supervisor de operadores de gestión institucional	0	%
CO1 – Operador de mantenimiento y soporte	0	%
CO2 – Supervisor de operadores de mantenimiento y soporte	0	%
CO1 – Funciones de apoyo administrativo	0	%
CO2 – Funciones secretariales	0	%
CO3 – Funciones secretariales de alta dirección	0	%
CO1 – Operador de conserjería, mensajería y notificación	0	%
CO1 – Funciones de asesoría de órganos	0	%
CO2 – Funciones de asesoría de alta dirección	0	%
CO3 – Funciones de asesoría de alta dirección ejecutiva	0	%
Total	N	%



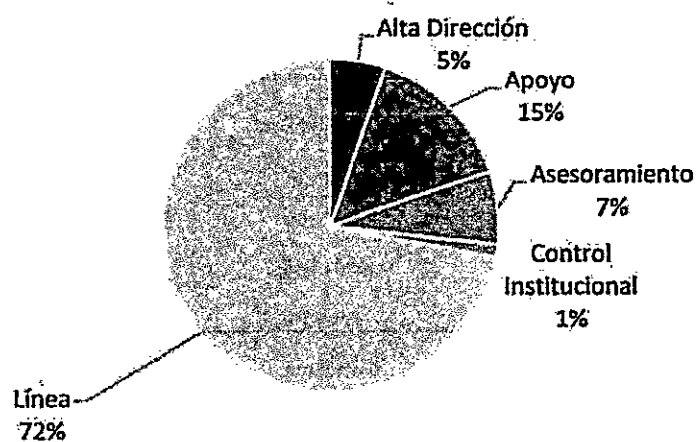
1.1 Unidad Orgánica C	0	%
Total	N	%

4) Propuesta de dotación de (nombre de la entidad)

A continuación se presenta la propuesta de dotación de la entidad, la misma que es integrada por (número de posiciones).

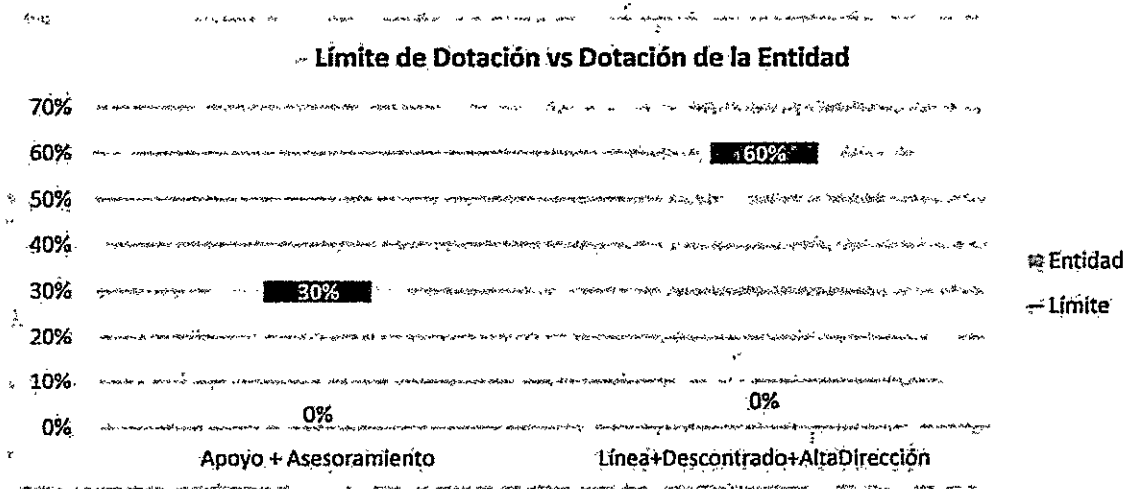
a. Propuesta de dotación por naturaleza del órgano

Breve descripción de los resultados del cuadro o gráfico a presentar.



b. Contraste de la propuesta de dotación y el límite de dotación

Breve descripción de los resultados del cuadro o gráfico a presentar.



c. Propuesta de dotación por Grupo del servicio civil

Breve descripción de los resultados del cuadro o gráfico a presentar.



ANEXO 2: Estructura de Informe de Dotación

1) Presentación

El presente informe incorpora la información recabada para la Determinación de dotación de servidores civiles de *(colocar el nombre de la entidad)*. En él se exponen las principales conclusiones de la determinación de dotación, las que permitirán a la Comisión de Tránsito y a la Alta Dirección de la entidad, contar con información sustancial sobre la situación actual y esperada de los recursos humanos hacia el *(fecha de corte)*.

Así, en correspondencia con la Directiva N° 003-2017-SERVIR/GDSRH, establecida por SERVIR, se ejecutó el presente Informe Dotación (adjunto en versión CD).

2) Metodología

El Informe Dotación de *(colocar el nombre de la entidad)* se realizó entre las fechas dd/mm/aaaa y dd/mm/aaaa *(colocar fechas de inicio y fin)*, teniendo una duración total *(colocar el número de días)*, para ello se realizaron las siguientes actividades:

- *Lista de actividades realizadas, así como los responsables de cada una de ellas.*

3) Dotación actual de *(nombre de la entidad)*

A continuación se presenta la dotación actual de la entidad, referida en el mapeo de puestos, la misma que es integrada por *(número de posiciones)*

a. Dotación actual por naturaleza del órgano

Breve descripción de los resultados del cuadro o gráfico a presentar.

Naturaleza	N	%
Alta Dirección	0	%
Apoyo	0	%
Asesoramiento	0	%
Desconcentrado	0	%
Línea	0	%
Control Institucional	0	%
Resolutivo	0	%
Consultivo	0	%
Otros	0	%
Total	N	%

b. Dotación actual por órgano y unidad orgánica

Breve descripción de los resultados del cuadro o gráfico a presentar.

Órgano y Unidad orgánica	N	%
1. Órgano	0	%
1.1 Unidad Orgánica A	0	%
1.1 Unidad Orgánica B	0	%

Dotación por Categoría

Categoría de Complementarias	N°	%
CO1 – Operador de prestación y entrega de bienes y servicios		
CO2 – Supervisor de operadores de prestación y entrega de bienes y servicios		
CO1 – Operador de gestión Institucional		
CO2 – Supervisor de operadores de gestión Institucional		
CO1 – Operador de mantenimiento y soporte		
CO2 – Supervisor de operadores de mantenimiento y soporte		
CO1 – Funciones de apoyo administrativo		
CO2 – Funciones secretariales		
CO3 – Funciones secretariales de alta dirección		
CO1 – Operador de conserjería, mensajería y notificación		
CO1 – Funciones de asesoría de órganos		
CO2 – Funciones de asesoría de alta dirección		
CO3 – Funciones de asesoría de alta dirección ejecutiva		
Total		

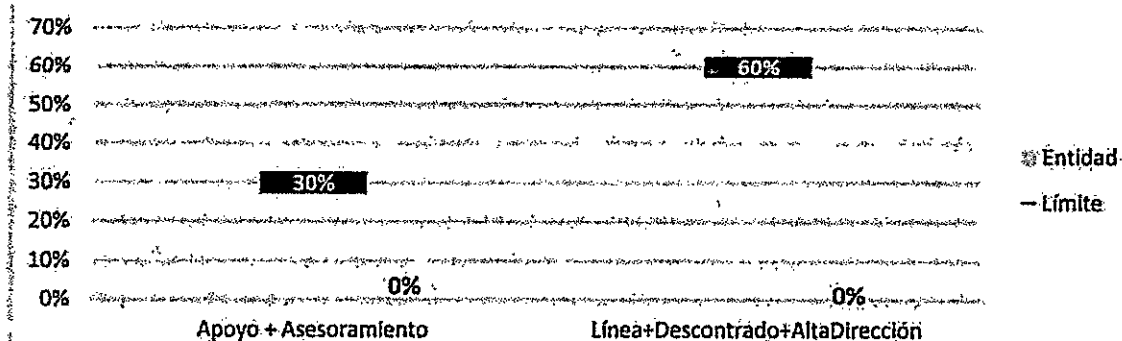


Naturaleza	N°	%
Alta Dirección		
Apoyo		
Asesoramiento		
Desconcentrado		
Línea		
Control Institucional		
Resolutivo		
Consultivo		
Otros		
Total		

Dotación por Naturaleza de Órgano contrastado contra las reglas de dotación

Naturaleza	Límite	Entidad	Dif.	Dif.
Apoyo + Asesoramiento	30%	0%	30%	30%
Línea+Desconcentrado+Alta Dirección	60%	0%	-60%	-60%

Límite de Dotación vs Dotación de la Entidad



Dotación actual referida en el mapeo de puestos por Grupo, Nivel y Categoría

La información de esta sección proviene de forma automática de lo registrado en la sección de Propuesta de Dotación de la hoja de Dotación y contiene las siguientes tablas:

Dotación por Grupo del Servicio Civil

Grupo del Servicio Civil	N°	%
Complementaria		
Carrera		
Dirigido Público		
Funcionario		
Total		

Dotación por Nivel de la Carrera

Nivel de Carrera	N°	%
Asistente		
Analista		
Especialista		
Coordinador		
Experto		
Ejecutivo		
Total		



Dotación actual referida en el mapeo de puestos por Grupo, Nivel y Categoría

La información de esta sección proviene de forma automática de lo registrado en la sección de **Análisis de la Dotación Actual** de la hoja de Dotación y contiene las siguientes tablas:

Dotación por Grupo del Servicio Civil

Grupo del Servicio Civil	N°	%
Complementaria		
Carrera		
Directivo Público		
Funcionario		
Total		

Dotación por Nivel de la Carrera

Nivel de Carrera	N°	%
Asistente		
Analista		
Especialista		
Coordinador		
Experto		
Ejecutivo		
Total		

Dotación por Categoría

Categoría de Complementarias	N°	%
CO1 -- Operador de prestación y entrega de bienes y servicios		
CO2 -- Supervisor de operadores de prestación y entrega de bienes y servicios		
CO1 -- Operador de gestión institucional		
CO2 -- Supervisor de operadores de gestión institucional		
CO1 -- Operador de mantenimiento y soporte		
CO2 -- Supervisor de operadores de mantenimiento y soporte		
CO1 -- Funciones de apoyo administrativo		
CO2 -- Funciones secretariales		
CO3 -- Funciones secretariales de alta dirección		
CO1 -- Operador de conserjería, mensajería y notificación		
CO1 -- Funciones de asesoría de órganos		
CO2 -- Funciones de asesoría de alta dirección		
CO3 -- Funciones de asesoría de alta dirección ejecutiva		
Total		

Hoja Informe Propuesta de Dotación

La hoja de Informe de Propuesta de Dotación de la Matriz del Proceso de Tránsito se divide en dos secciones: dotación actual referida en el mapeo de puestos por naturaleza del órgano y dotación actual referida en el mapeo de puestos por Grupo, Nivel y Categoría.

Dotación actual referida en el mapeo de puestos por naturaleza del órgano

La información de esta sección proviene de forma automática de lo registrado en la sección de **Propuesta de Dotación** de la hoja de Dotación y contiene las siguientes tablas:

Dotación por Naturaleza de Órgano



Propuesta de Dotación								
Naturaleza del Órgano	Órgano	Unidad Orgánica	Grupo de servidores civiles	Familia de puestos	Rol	Nivel / Categoría del Puesto	Nombre del puesto	Cantidad de Ocupados

Hoja Informe Dotación Actual

La hoja de Informe Dotación Actual de la Matriz del Proceso de Tránsito se divide en dos secciones: dotación actual referida en el mapeo de puestos por naturaleza del órgano y dotación actual referida en el mapeo de puestos por Grupo, Nivel y Categoría.

Dotación actual referida en el mapeo de puestos por naturaleza del órgano

La información de esta sección proviene de forma automática de lo registrado en la sección de Análisis de la Dotación Actual de la hoja de Dotación y contiene las siguientes tablas:

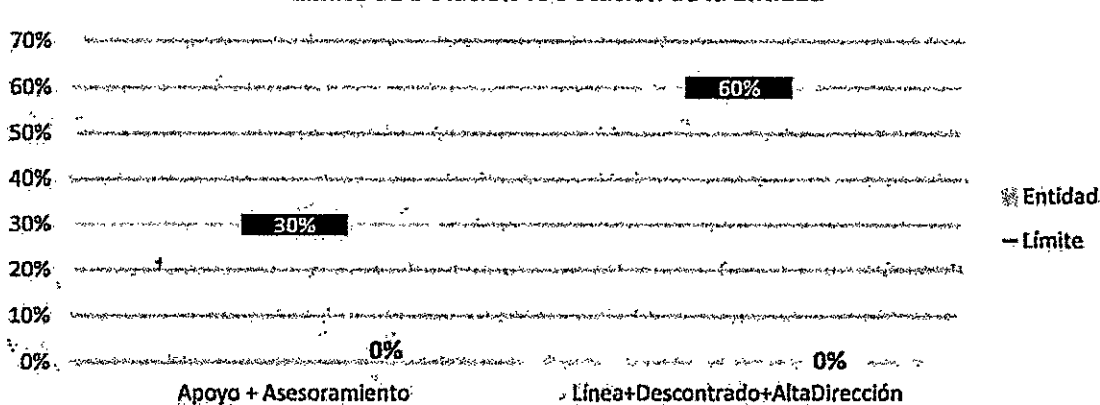
Dotación por Naturaleza de Órgano

Naturaleza	N°	%
Alta Dirección		
Apoyo		
Asesoramiento		
Desconcentrado		
Línea		
Control Institucional		
Resolutivo		
Consultivo		
Otros		
Total		

Dotación por Naturaleza de Órgano contrastado contra las reglas de dotación

Naturaleza	Límite	Entidad	Dif.	Dif.
Apoyo + Asesoramiento	30%	0%	30%	30%
Línea+Desconcentrado+Alta Dirección	60%	0%	-60%	-60%

Límite de Dotación vs Dotación de la Entidad



ANEXO 1: Descripción de la Matriz de Proceso de Tránsito

La Matriz de Proceso de Tránsito, la misma que está compuesta de la siguiente manera:

- Mapeo de Puestos
- Dotación
- Informe Dotación Actual
- Informe Propuesta de Dotación

Nota: La hoja de Mapeo de Puestos se describe en la Directiva N° 001-2017-SERVIR/GDSRH "Normas para la aplicación del mapeo de puestos de la entidad en el marco del proceso de tránsito al régimen de la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil" y en la Guía de Mapeo de Puestos.

Hoja de Dotación

La hoja de Dotación de la Matriz del Proceso de Tránsito se divide en tres secciones: datos generales (incluye ingresos y funciones), análisis de dotación actual y propuesta de dotación.

Datos Generales

La información de esta sección proviene de forma automática de lo registrado en el Mapeo de Puestos de la entidad. Esta sección contiene las siguientes columnas:

Datos Generales							Ingresos	Funciones			
Número correlativo	Naturaleza del órgano	Órgano	Unidad Orgánica	Nombre del puesto	Régimen laboral / Modalidad de contratación	Cantidad de ocupados	Total Ingreso Mensual Bruto	Función 1	Función 2	Función 3	Función 4

Análisis de Dotación Actual

Esta sección contiene las siguientes columnas:

Análisis de la Dotación Actual			
Grupo de servidores civiles	Familia de puestos	Rol	Nivel / Categoría del Puesto

Estas columnas se desarrollan en la primera actividad "Análisis de la Dotación Actual" y contienen listas desplegables generadas a partir del Catálogo de Puestos y el Manual de Puestos Tipo. La Oficina de Recursos Humanos deberá seleccionar la opción adecuada dentro de cada lista desplegable para cada puesto de la entidad.

Propuesta de Dotación

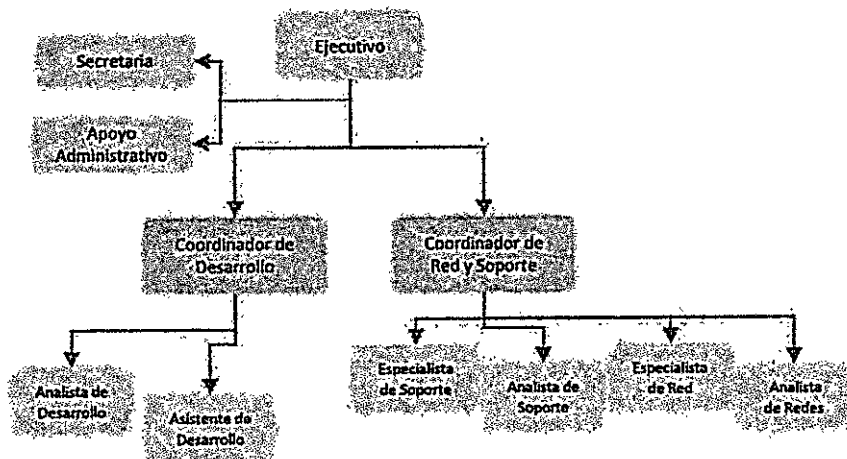
La sección de análisis de propuesta de dotación contiene las siguientes columnas:



Con esta información y con el de otras unidades orgánicas y órganos podremos elaborar el Informe de Dotación, la misma que deberá seguir la estructura mostrada en el Anexo 2 de la presente directiva.



Figura N° 4.3: Organización propuesta de puestos en la Oficina de Tecnologías de Información



Estos cambios son plasmados en la matriz de dotación, específicamente en la sección de propuesta de dotación, la misma que se muestra a continuación:

Cuadro N° 4.9: Matriz de Propuesta de Dotación

Datos Generales		Propuesta de Dotación							
Número correlativo	Naturaleza del Órgano	Órgano	Unidad Orgánica	Grupo de servidores civiles	Familia de puestos	Rol	Nivel / Categoría del Puesto	Nombre del Puesto	Cantidad de ocupados
1	Apoyo	Oficina General de Administración	Oficina de Tecnologías de la Información	Servidor Civil de Carrera	Gestión Institucional	TICs (Tecnologías de la Información y Comunicaciones)	CA4-EJECUTIVO	Ejecutivo de la Oficina de Tecnología de La Información	1
2	Apoyo	Oficina General de Administración	Oficina de Tecnologías de la Información	Servidor Civil de Carrera	Gestión Institucional	TICs (Tecnologías de la Información y Comunicaciones)	CA3-COORDINADOR	Coordinador de Desarrollo	1
3	Apoyo	Oficina General de Administración	Oficina de Tecnologías de la Información	Servidor Civil de Carrera	Gestión Institucional	TICs (Tecnologías de la Información y Comunicaciones)	CA3-COORDINADOR	Coordinador de Red y Soporte	1
4	Apoyo	Oficina General de Administración	Oficina de Tecnologías de la Información	Servidor Civil de Carrera	Gestión Institucional	TICs (Tecnologías de la Información y Comunicaciones)	CA3-ESPECIALISTA	Especialista de Soporte	1
5	Apoyo	Oficina General de Administración	Oficina de Tecnologías de la Información	Servidor Civil de Carrera	Gestión Institucional	TICs (Tecnologías de la Información y Comunicaciones)	CA3-ESPECIALISTA	Especialista de Red	1
6	Apoyo	Oficina General de Administración	Oficina de Tecnologías de la Información	Servidor Civil de Carrera	Gestión Institucional	TICs (Tecnologías de la Información y Comunicaciones)	CA2-ANALISTA	Analista de Desarrollo	3
7	Apoyo	Oficina General de Administración	Oficina de Tecnologías de la Información	Servidor Civil de Carrera	Gestión Institucional	TICs (Tecnologías de la Información y Comunicaciones)	CA1-ASISTENTE	Asistente de Desarrollo	2
8									0
9	Apoyo	Oficina General de Administración	Oficina de Tecnologías de la Información	Servidor Civil de Carrera	Gestión Institucional	TICs (Tecnologías de la Información y Comunicaciones)	CA2-ANALISTA	Analista de Redes	2
10									0
11	Apoyo	Oficina General de Administración	Oficina de Tecnologías de la Información	Servidor Civil de Carrera	Gestión Institucional	TICs (Tecnologías de la Información y Comunicaciones)	CA2-ANALISTA	Analista de Soporte	2
12									0
13	Apoyo	Oficina General de Administración	Oficina de Tecnologías de la Información	Servidor de Actividades Complementarias	Asistencia y apoyo	Asistencia administrativa y secretarial	CO2 = Funciones secretariales	Secretaría	1
14	Apoyo	Oficina General de Administración	Oficina de Tecnologías de la Información	Servidor de Actividades Complementarias	Asistencia y apoyo	Asistencia administrativa y secretarial	CO1 = Funciones de apoyo administrativo	Apoyo Administrativo	1

Cuadro N° 4.7: Propuesta de Dotación según naturaleza del órgano

Naturaleza	N°	%
Alta Dirección	30	5%
Apoyo	94	17%
Asesoramiento	65	12%
Desconcentrado	87	16%
Línea	240	43%
Control Institucional	12	2%
Resolutivo	0	0%
Consultivo	24	4%
Otros	0	0%
Total	552	100%

Naturaleza	Límite	Entidad	Dif.	
Apoyo + Asesoramiento	30%	29%	1%	1%
Línea+Desconcentrado+AltaDirección	60%	65%	5%	5%

Como se observa, una vez aplicadas las decisiones tomadas, la entidad cumple con las reglas establecidas para la naturaleza del órgano. Así, la entidad ahora presenta un 29% de la dotación en órganos de apoyo + asesoramiento (1% por debajo de lo máximo permitido) y un 65% de la dotación en órganos de línea + desconcentrado + alta dirección (5% por encima de lo mínimo permitido).

Luego, si bien no se tenían observaciones sobre las reglas vinculadas al grupo del servicio civil, se encontraron observaciones a los niveles de carrera. Siendo que se solicitará una excepción para el nivel de Especialista (considerándose una dotación del 28% para tal nivel), se han generado las modificaciones a fin de tener la siguiente distribución:

Cuadro N° 4.8: Propuesta de Dotación según nivel del puesto

Nivel de Carrera	N°	%
Asistente	145	26%
Analista	210	38%
Especialista	154	28%
Coordinador	20	4%
Experto	3	1%
Ejecutivo	20	4%
Total	552	

En cuanto a la oficina que nos encontramos revisando, la Oficina de Tecnologías de la Información, las decisiones tomadas permitieron hacer tres modificaciones importantes: la generación de dos equipos de trabajo debido a cambios estructurales, el ajuste de nivel de uno de los puestos y la fusión en tres puestos. De esta manera, la estructura propuesta es la siguiente:



		- Se debe cambiar el nivel de la carrera de dos de tres puestos de los Analistas de Desarrollo. - Se deben realizar fusiones en tres puestos, ya que existen otros que realizan las mismas funciones.
Categorías de Actividades Complementarias	No presenta observaciones	No presenta observaciones

Así, el equipo presenta estas observaciones a la Comisión de Tránsito a fin de tomar decisiones respecto a qué espacios de mejora serán implementados y cuáles serán planteados como elementos de excepción.

De esta forma, luego de la reunión se tomaron las siguientes decisiones:

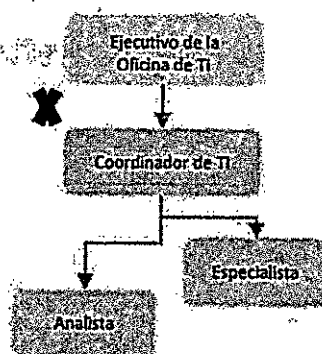
Cuadro N° 4.6: Decisiones sobre aplicación de reglas de dotación

	Observaciones Generales	Decisión	Oficina de Tecnología de Información	Decisión
Naturaleza del Órgano	- La entidad presenta una dotación mayor de la permitida en los órganos de apoyo + asesoramiento (8% por encima de lo permitido). - La entidad presenta una dotación menor de la permitida en los órganos de línea + alta dirección + desconcentrados (5% por debajo de lo permitido).	- Se modificará la dotación, se va a reorientar personal a los órganos de naturaleza de línea y desconcentrados. - Adicionalmente, se mejorarán algunos procesos de apoyo a fin de tener una menor necesidad de personal.	No aplica	
Grupo del Servicio Civil	No presenta observaciones	-	No corresponde tener un Directivo en tanto es un área del tercer nivel organizacional.	Se modificará el grupo del servicio civil y se asignará el nivel CA4 - Ejecutivo
Nivel de la Carrera	El 38. % de la dotación de los servidores civiles de carrera pertenece al nivel de especialistas, lo que supera el límite establecido en un 13%.	Se ha evaluado la distribución de la carrera en relación a la estrategia organizacional y se redujo la dotación de los Especialistas a un 28%. Se solicitará excepción.	- No se puede tener un solo coordinador, Coordinador de TI, que reemplace las funciones del Ejecutivo de TI. - Se debe cambiar el nivel de la carrera de dos de tres puestos de los Analistas de Desarrollo. - Se deben realizar fusiones en tres puestos, ya que existen otros que realizan las mismas funciones.	- Se ha evaluado la estructura del equipo de TI y se decidió tener dos equipos: Red y Soporte, y Desarrollo; cada uno con un coordinador. - Se procederá a hacer el ajuste del nivel de la carrera. - Se fusionarán los puestos.
Categorías de Actividades Complementarias	No presenta observaciones	-	No presenta observaciones	-

En este contexto y sobre las decisiones tomadas, tenemos la siguiente estructura de la entidad:



Figura N° 4.2: Organización actual de puestos en la Oficina de Tecnologías de Información



En ese contexto, la entidad tendrá que evaluar la modificación del nivel del puesto de Coordinador de TI o la reestructuración de los equipos dentro de la Oficina de TI.

- Adicionalmente, otro elemento que identificamos es que los dos de los tres puestos de Analista de Desarrollo (número correlativo 7 y 8 del Mapeo de Puestos) en realidad realicen funciones del nivel asistente, por lo que correspondería modificar el nivel de la carrera.
- Finalmente, otro elemento que se evidencia es la necesidad de realizar fusiones en tres puestos, ya que, salvo diferencias remunerativas mínimas, estos realizan las mismas funciones. En los puestos donde se observarán dichas fusiones son Analista en Redes (número correlativo 9 y 10 del Mapeo de Puestos), Analista de Desarrollo (número correlativo 7 y 8 del Mapeo de Puestos) y Analista de Soporte (número correlativo 11 y 12 del Mapeo de Puestos).

Así, luego de identificar una serie de espacios de mejora respecto a la dotación actual de cada uno de los órganos y unidades orgánicas, y a nivel de la entidad en su conjunto, tendremos que realizar la propuesta de dotación.

Propuesta de Dotación

Producto del análisis de la dotación actual, hemos identificado los siguientes espacios de mejora:

Cuadro N° 4.5: Espacios de mejora producto del análisis de dotación actual

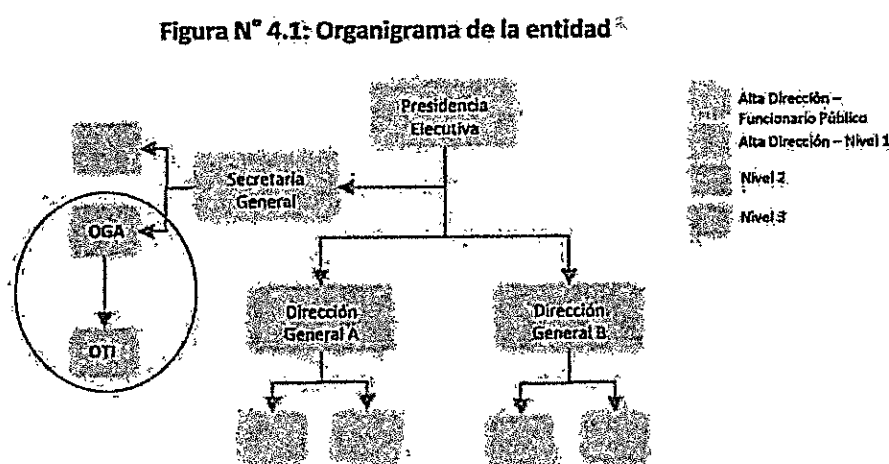
	Observaciones Generales	Oficina de Tecnología de Información
Naturaleza del Órgano	- La entidad presenta una dotación mayor de la permitida en los órganos de apoyo + asesoramiento (8% por encima de lo permitido). - La entidad presenta una dotación menor de la permitida en los órganos de línea + alta dirección + desconcentrados (5% por debajo de lo permitido).	No aplica
Grupo del Servicio Civil	No presenta observaciones	No corresponde tener un Directivo en tanto es un área del tercer nivel organizacional.
Nivel de la Carrera	El 38 % de la dotación de los servidores civiles de carrera pertenece al nivel de especialistas, lo que supera el límite establecido en un 13%.	No se puede tener un solo coordinador, Coordinador de TI, que reemplace las funciones del Ejecutivo de TI.



- La distribución de la dotación por grupos del servicio civil es adecuada, en tanto los puestos de servidores de actividades complementarias no presentan una dotación mayor a la del grupo de servidores civiles de carrera.
- La distribución de la dotación por nivel de la carrera no cumple las reglas establecidas por la Directiva de Dotación, en tanto un 38% de los puestos pertenecen al nivel CA3 – Especialista, siendo el límite establecido de 25%. En ese sentido, la entidad tendrá que evaluar, al momento de realizar su propuesta, si redistribuye su dotación o solicita una excepción al límite establecido.

Luego de realizar el contraste de la dotación a partir de la información de la hoja Informe de Dotación Actual de la Matriz de Proceso de Tránsito, el equipo se vuelve a distribuir el trabajo a fin de realizar el mismo ejercicio dentro de cada órgano y unidad orgánica. De esta forma, al revisar la dotación de la Oficina de Tecnologías de la Información encontramos lo siguiente:

- De acuerdo al ROF de la entidad, la Oficina de Tecnologías de la Información (OTI) pertenece al tercer nivel organizacional:



De esta forma, el Director de Tecnologías de la Información no podría pertenecer al grupo de Directivos Públicos dado que salvo Ministerios y ESSALUD, las demás entidades públicas solo cuentan con Directivos hasta el segundo nivel organizacional. En ese sentido, se deberá realizar el cambio dentro de la propuesta de dotación.

- Lo siguiente que identificamos es que la dotación de la Oficina de Tecnología de Información solo tiene un coordinador, el Coordinador de TI, situación que genera un conflicto con las reglas establecidas en la Directiva de Dotación para el nivel CA3 – Coordinador:



B. Contraste de la dotación actual

Producto de la clasificación de puestos en todos los órganos y unidades orgánicas de la entidad, se obtiene la siguiente información en la Hoja de Informe de Dotación Actual de la Matriz de Proceso de Tránsito:

Cuadro N° 4.3: Dotación actual según naturaleza del órgano

Naturaleza	N°	%
Alta Dirección	23	4%
Apoyo	135	24%
Asesoramiento	77	14%
Desconcentrado	70	13%
Línea	211	38%
Control Institucional	12	2%
Resolutivo	0	0%
Consultivo	24	4%
Otros	0	0%
Total	552	100%

Naturaleza	Límite	Entidad	Dif.
Apoyo + Asesoramiento	30%	38%	-8%
Línea + Desconcentrado + Alta Dirección	60%	55%	-5%

Del análisis de la información, se evidencia que la entidad no cumple con las reglas establecidas para la naturaleza del órgano. Siendo que la entidad presenta un 38% de la dotación en órganos de apoyo + asesoramiento (8% por encima de lo permitido) y un 55% de la dotación en órganos de línea + desconcentrado + alta dirección (5% por debajo de lo permitido). En ese sentido, se ha identificado un espacio de mejora que deberá ser evaluado durante la formulación de la propuesta de dotación.

Luego de revisar las reglas respecto a la naturaleza del órgano, lo siguiente será revisar las reglas vinculadas al grupo del servicio civil y los niveles de carrera. Así, el equipo revisa la siguiente información de la hoja de Informe de Dotación Actual de la Matriz de Proceso de Tránsito:

Cuadro N° 4.4: Dotación actual según Grupo y nivel del puesto

Grupo del Servicio Civil	N°	%
Complementaria	96	17%
Carrera	440	80%
Directivo Público	15	3%
Funcionario	1	0%
Total	552	100%

Nivel de Carrera	N°	%
Asistente	120	22%
Analista	180	33%
Especialista	209	38%
Coordinador	20	4%
Experto	3	1%
Ejecutivo	20	4%
Total	552	100%

De esta información, se evidencian dos elementos:



Así, a fin de realizar la clasificación tomamos en consideración los siguientes criterios:

- Para la asignación del Grupo del Servicio Civil, tomamos como referencia los nombres de los puestos. Así tenemos que, por ejemplo, el Director de TI será clasificado como Directivo Público o que el Analista de Desarrollo será clasificado como Servidor Civil de Carrera.
- Para la asignación de la Familia de puestos y el rol de los puestos del Grupo de Servidor Civil de Carrera, tomamos como referencia la naturaleza del órgano y el nombre de la unidad orgánica. Así, de la revisión del Cuadro N° 3.3 determinamos que la familia y rol que le corresponde son: Gestión Institucional y TICs (Tecnologías de la Información y Comunicaciones).
- Por último, para la asignación del Nivel y Categoría tomamos en cuenta dos elementos: el nombre del puesto y las funciones. Es así que los puestos como Especialista de Desarrollo y Especialista de Soporte, tendrán el nivel de carrera CA3-Especialista. Algo similar sucede con los puestos de Analista de Desarrollo y Analista de Redes que tendrán el nivel de carrera CA2- Analista.

Producto de la aplicación de todos los criterios, obtenemos la siguiente información:

Cuadro N° 4.2: Aplicación de Criterios en Puestos de la Oficina de Tecnologías de Información

Datos Generales			Análisis de la Dotación Actual			
Número correlativo	Unidad Orgánica	Nombre del puesto	Grupo de servidores civiles	Familia de puestos	Rol	Nivel / Categoría del Puesto
1	Oficina de TI	Director de TI	Directivo Público	Dirección Institucional	Operativo - Estratégico	No aplica
2	Oficina de TI	Coordinador de TI	Servidor Civil de Carrera	Gestión institucional	TICs (Tecnologías de la Información y Comunicaciones)	CA3-COORDINADOR
3	Oficina de TI	Especialista de Desarrollo	Servidor Civil de Carrera	Gestión Institucional	TICs (Tecnologías de la Información y Comunicaciones)	CA3-ESPECIALISTA
4	Oficina de TI	Especialista de Soporte	Servidor Civil de Carrera	Gestión institucional	TICs (Tecnologías de la Información y Comunicaciones)	CA3-ESPECIALISTA
5	Oficina de TI	Especialista de Red	Servidor Civil de Carrera	Gestión Institucional	TICs (Tecnologías de la Información y Comunicaciones)	CA3-ESPECIALISTA
6	Oficina de TI	Analista de Desarrollo	Servidor Civil de Carrera	Gestión institucional	TICs (Tecnologías de la Información y Comunicaciones)	CA2-ANALISTA
7	Oficina de TI	Analista de Desarrollo	Servidor Civil de Carrera	Gestión institucional	TICs (Tecnologías de la Información y Comunicaciones)	CA2-ANALISTA
8	Oficina de TI	Analista de Desarrollo	Servidor Civil de Carrera	Gestión institucional	TICs (Tecnologías de la Información y Comunicaciones)	CA2-ANALISTA
9	Oficina de TI	Analista de Redes	Servidor Civil de Carrera	Gestión institucional	TICs (Tecnologías de la Información y Comunicaciones)	CA2-ANALISTA
10	Oficina de TI	Analista de Redes	Servidor Civil de Carrera	Gestión Institucional	TICs (Tecnologías de la Información y Comunicaciones)	CA2-ANALISTA
11	Oficina de TI	Analista de Soporte	Servidor Civil de Carrera	Gestión Institucional	TICs (Tecnologías de la Información y Comunicaciones)	CA2-ANALISTA
12	Oficina de TI	Analista de Soporte	Servidor Civil de Carrera	Gestión Institucional	TICs (Tecnologías de la Información y Comunicaciones)	CA2-ANALISTA
13	Oficina de TI	Secretaria	Servidor de Actividades Complementarias	Asistencia y apoyo	Asistencia administrativa y secretarial	CO2 – Funciones secretariales
14	Oficina de TI	Apoyo Administrativo	Servidor de Actividades Complementarias	Asistencia y apoyo	Asistencia administrativa y secretarial	CO1 – Funciones de apoyo administrativo

Luego de concluir con la clasificación de los puestos de la Oficina de TI, nos reunimos con el equipo a fin de consolidar toda la información y continuar con el siguiente paso: Contraste de la Dotación Actual.

IV. CASO EXPLICATIVO DETERMINACIÓN DE LA DOTACIÓN

El caso a desarrollar gira entorno a un Organismo Técnico Especializado (OTE) creado hace 20 años, que tiene rectoría sobre un sistema funcional y presenta 7 oficinas desconcentradas a nivel nacional. Esta entidad pública ha concluido el desarrollo del Mapeo de Puestos y producto de esto se ha reportado que cuenta con 552 servidores civiles distribuidos de la siguiente forma:

Cuadro N° 4.1: Distribución de posiciones en el Mapeo de Puestos

Naturaleza del Órgano	Nro.	%
Línea	211	38%
Apoyo	135	24%
Asesoramiento	77	14%
Desconcentrado	70	13%
Consultivo	24	4%
Alta Dirección	23	4%
Control	12	2%
Total	552	100%

Régimen Laboral	Nro.	%
D. Leg. 1057 - CAS	400	72%
D. Leg. 276	112	20%
Otras modalidades	40	7%
Total	552	100%

Así, como encargados del equipo que desarrolla el ejercicio de dotación, iniciamos nuestro trabajo realizando la actividad de análisis de situación actual para luego desarrollar la propuesta de dotación:

Análisis de la Dotación Actual

A. Clasificación de los puestos

A fin de desarrollar el trabajo, dividimos todos los órganos y unidades orgánicas de la entidad entre el equipo de trabajo, siendo que nos toca la Oficina de Tecnologías de la Información (TI). De acuerdo al Mapeo de Puestos, esta oficina tiene un total de 16 posiciones distribuidas de la siguiente manera:

Cuadro N° 4.2: Matriz de Puestos de la Oficina de Tecnologías de Información

Datos Generales							Ingresos
Número correlativo	Naturaleza del órgano	Órgano	Unidad Orgánica	Nombre del puesto	Régimen laboral / Modalidad de contratación	Cantidad de ocupados	Total Ingreso Mensual Bruto
1	Apoyo	Oficina de Administración	Oficina de TI	Director de TI	D. Leg. 1057	1	13,700
2	Apoyo	Oficina de Administración	Oficina de TI	Coordinador de TI	D. Leg. 1057	1	8,500
3	Apoyo	Oficina de Administración	Oficina de TI	Especialista de Desarrollo	D. Leg. 1057	1	8,500
4	Apoyo	Oficina de Administración	Oficina de TI	Especialista de Soporte	D. Leg. 1057	1	4,700
5	Apoyo	Oficina de Administración	Oficina de TI	Especialista de Red	D. Leg. 1057	1	7,200
6	Apoyo	Oficina de Administración	Oficina de TI	Analista de Desarrollo	D. Leg. 1057	3	6,300
7	Apoyo	Oficina de Administración	Oficina de TI	Analista de Desarrollo	D. Leg. 1057	1	3,938
8	Apoyo	Oficina de Administración	Oficina de TI	Analista de Desarrollo	D. Leg. 1057	1	3,938
9	Apoyo	Oficina de Administración	Oficina de TI	Analista de Redes	D. Leg. 1057	1	6,000
10	Apoyo	Oficina de Administración	Oficina de TI	Analista de Redes	D. Leg. 1057	1	7,500
11	Apoyo	Oficina de Administración	Oficina de TI	Analista de Soporte	D. Leg. 1057	1	4,700
12	Apoyo	Oficina de Administración	Oficina de TI	Analista de Soporte	D. Leg. 1057	1	4,100
13	Apoyo	Oficina de Administración	Oficina de TI	Secretaría	D. Leg. 1057	1	3,184
14	Apoyo	Oficina de Administración	Oficina de TI	Apoyo Administrativo	D. Leg. 1057	1	2,500

una correcta distribución a nivel de naturaleza del órgano, grupo del servicio civil, nivel de la carrera y categorías de actividades complementarias.

- ✓ **Excepciones**, de ser necesario la entidad tendrá identificados los puntos sobre los cuáles solicitará excepciones a las reglas establecidas para la determinación de la dotación. Es importante tomar en consideración que las excepciones tienen que estar debidamente sustentadas en elementos como: carga de trabajo, naturaleza de las funciones de la entidad, diferenciación de funciones y equipo, entre otros elementos.



Datos Generales							Ingresos	Funciones	Análisis de la Dotación Actual			
Número correlativo	Naturaleza del órgano	Órgano	Unidad Orgánica	Nombre del puesto	Régimen laboral / Modalidad de contratación	Cantidad de ocupados	Total Ingreso Mensual Bruto	Función 1	Grupo de servidores civiles	Familia de puestos	Rol	Nivel / Categoría del Puesto
180	Apoyo	Oficina General de Administración	Oficina de Contabilidad y Finanzas	Coordinador de Contabilidad	D.Leg. 1057	1	8400	Monitorear y supervisar los registros administrativos de documentos autorizados en el SIAF y contabilización de los mismos para la elaboración de los Estados Financieros	Servidor Civil de Carrera	Planeamiento y gestión del gasto	Contabilidad	CA3-COORDINADOR
184	Apoyo	Oficina General de Administración	Oficina de Contabilidad y Finanzas	Analista en Contabilidad	D.Leg. 1057	1	8000	Revisar los documentos de sustento del gasto y calcular la depreciación mensual de los bienes	Servidor Civil de Carrera	Planeamiento y gestión del gasto	Contabilidad	CA2-ANALISTA
185	Apoyo	Oficina General de Administración	Oficina de Contabilidad y Finanzas	Analista en Contabilidad	D.Leg. 1057	1	7000	Revisar los documentos de sustento del gasto del Despacho Presidencial y calcular la depreciación mensual de los bienes	Servidor Civil de Carrera	Planeamiento y gestión del gasto	Contabilidad	CA2-ANALISTA
184	Apoyo	Oficina General de Administración	Oficina de Contabilidad y Finanzas	Analista en Contabilidad	D.Leg. 1057	1	3900	Administrar el fondo para pagos en efectivo de caja chica.	Servidor Civil de Carrera	Planeamiento y gestión del gasto	Contabilidad	CA2-ANALISTA

Así, a fin de fusionar estos dos puestos de Analista de Contabilidad lo que tendrá que hacer la entidad es completar la información para uno de los puestos en la propuesta de dotación indicando que cuenta con dos ocupados, tal cual lo muestra la siguiente tabla:

Figura N° 3.18: Hoja de "Dotación" de dotación propuesta

Propuesta de Dotación								
Naturaleza del Órgano	Órgano	Unidad Orgánica	Grupo de servidores civiles	Familia de puestos	Rol	Nivel / Categoría del Puesto	Nombre del Puesto	Cantidad de ocupados
Apoyo	Oficina General de Administración	Oficina de Contabilidad y Finanzas	Servidor Civil de Carrera	Planeamiento y gestión del gasto	Contabilidad	CA3-COORDINADOR	Coordinador de Contabilidad	1
Apoyo	Oficina General de Administración	Oficina de Contabilidad y Finanzas	Servidor Civil de Carrera	Planeamiento y gestión del gasto	Contabilidad	CA2-ANALISTA	Analista en Contabilidad	2
Apoyo	Oficina General de Administración	Oficina de Contabilidad y Finanzas	Servidor Civil de Carrera	Planeamiento y gestión del gasto	Contabilidad	CA1-ASISTENTE	Asistente en Contabilidad	1

Resultado de la Propuesta de Dotación

Producto del desarrollo de la propuesta de dotación la entidad habrá obtenido lo siguiente:

- ✓ Versión final de la dotación, a este punto la entidad habrá implementando todos los espacios de mejora identificados en la actividad anterior. Es decir, su dotación tendrá

Datos Generales							Ingresos	Funciones	Análisis de la Dotación Actual			
Número correlativo	Naturaleza del órgano	Órgano	Unidad Orgánica	Nombre del puesto	Régimen laboral / Modalidad de contratación	Cantidad de ocupados	Total Ingreso Mensual Bruto	Función 1	Grupo de servidores civiles	Familia de puestos	Rol	Nivel / Categoría del Puesto
180	Apoyo	Oficina General de Administración	Oficina de Contabilidad y Finanzas	Coordinador de Contabilidad	D.Leg. 1057	1	8400	Monitorear y supervisar los registros administrativos de documentos autorizados en el SIAF y contabilización de los mismos para la elaboración de los Estados Financieros	Servidor Civil de Carrera	Planeamiento y gestión del gasto	Contabilidad	CA3-COORDINADOR
184	Apoyo	Oficina General de Administración	Oficina de Contabilidad y Finanzas	Analista en Contabilidad	D.Leg. 1057	1	8000	Revisar los documentos de sustento del gasto y calcular la depreciación mensual de los bienes.	Servidor Civil de Carrera	Planeamiento y gestión del gasto	Contabilidad	CA2-ANALISTA
185	Apoyo	Oficina General de Administración	Oficina de Contabilidad y Finanzas	Analista en Contabilidad	D.Leg. 1057	1	7000	Revisar los documentos de sustento del gasto del Despacho Presidencial y calcular la depreciación mensual de los bienes.	Servidor Civil de Carrera	Planeamiento y gestión del gasto	Contabilidad	CA2-ANALISTA
184	Apoyo	Oficina General de Administración	Oficina de Contabilidad y Finanzas	Analista en Contabilidad	D.Leg. 1057	1	3900	Administrar el fondo para pagos en efectivo de caja chica	Servidor Civil de Carrera	Planeamiento y gestión del gasto	Contabilidad	CA2-ANALISTA

De la información presentada en el cuadro anterior se evidencia que el puesto con registro 184, Analista en Contabilidad, en realidad realiza más funciones vinculadas al nivel asistente de acuerdo a las tablas presentadas, en ese sentido la entidad tendrá que cambiar su categorización en su propuesta de dotación, obteniendo la siguiente información:

Figura N° 3.16: Hoja de "Dotación" para propuesta de dotación

Propuesta de Dotación								
Naturaleza del Órgano	Órgano	Unidad Orgánica	Grupo de servidores civiles	Familia de puestos	Rol	Nivel / Categoría del Puesto	Nombre del Puesto	Cantidad de ocupados
Apoyo	Oficina General de Administración	Oficina de Contabilidad y Finanzas	Servidor Civil de Carrera	Planeamiento y gestión del gasto	Contabilidad	CA3-COORDINADOR	Coordinador de Contabilidad	1
Apoyo	Oficina General de Administración	Oficina de Contabilidad y Finanzas	Servidor Civil de Carrera	Planeamiento y gestión del gasto	Contabilidad	CA2-ANALISTA	Analista en Contabilidad	1
Apoyo	Oficina General de Administración	Oficina de Contabilidad y Finanzas	Servidor Civil de Carrera	Planeamiento y gestión del gasto	Contabilidad	CA2-ANALISTA	Analista en Contabilidad	1
Apoyo	Oficina General de Administración	Oficina de Contabilidad y Finanzas	Servidor Civil de Carrera	Planeamiento y gestión del gasto	Contabilidad	CA1-ASISTENTE	Asistente en Contabilidad	1

Se tiene que fusionar un puesto con otro ya existente en la dotación de la entidad: este escenario se puede presentar cuando se identifiquen puestos que realizan las mismas funciones y se clasificarán de la misma forma en la propuesta de dotación.

Así por ejemplo, continuando con el caso de la Oficina de Contabilidad, producto del desarrollo del Análisis de la Dotación Actual se ha identificado que es necesario fusionar dos puestos considerados como Analista de Contabilidad dado que presentan las mismas características:

Figura N° 3.17: Hoja de "Dotación" con fusión de puestos

Figura N° 3.13: Hoja de "Dotación" sin variación de puestos

Datos Generales							Ingresos	Funciones	Análisis de la Dotación Actual			
Número correlativo	Naturaleza del órgano	Órgano	Unidad Orgánica	Nombre del puesto	Régimen laboral / Modalidad de contratación	Cantidad de ocupados	Total Ingreso Mensual Bruto	Función 1	Grupo de servidores civiles	Familia de puestos	Rol	Nivel / Categoría del Puesto
114	Apoyo	Subsecretaría General	Oficina de Recursos Humanos	Coordinador en Personal	D.Leg. 276	1	6600	Supervisar el cumplimiento de las normas y disposiciones legales, relacionadas con la administración de personal.	Servidor Civil de Carrera	Gestión Institucional	Gestión de recursos humanos	CA3-COORDINADOR
119	Apoyo	Subsecretaría General	Oficina de Recursos Humanos	Especialista en Selección de Personal	D.Leg. 1057	1	5,500	Gestionar el proceso de Selección de Personal.	Servidor Civil de Carrera	Gestión Institucional	Gestión de recursos humanos	CA3-ESPECIALISTA
126	Apoyo	Subsecretaría General	Oficina de Recursos Humanos	Analista en Comunicación Interna	D.Leg. 1057	1	4000	Proponer modelos de actualización de canales de comunicación (correo electrónico, Intranet) a fin de mejorar la comunicación interna.	Servidor Civil de Carrera	Gestión Institucional	TICs (Tecnologías de la Información y Comunicaciones)	CA2-ANALISTA

De esta forma, a fin desarrollar su propuesta de dotación al no haber variación en los elementos de la dotación actual la entidad tendrá que asignar la misma información en la propuesta de dotación:

Figura N° 3.14: Hoja de "Dotación" para propuesta de dotación

Propuesta de Dotación								
Naturaleza del Órgano	Órgano	Unidad Orgánica	Grupo de servidores civiles	Familia de puestos	Rol	Nivel / Categoría del Puesto	Nombre del Puesto	Cantidad de ocupados
Apoyo	Subsecretaría General	Oficina de Recursos Humanos	Servidor Civil de Carrera	Gestión Institucional	Gestión de recursos humanos	CA3-COORDINADOR	Coordinador en Personal	1
Apoyo	Subsecretaría General	Oficina de Recursos Humanos	Servidor Civil de Carrera	Gestión Institucional	Gestión de recursos humanos	CA3-ESPECIALISTA	Especialista en Selección de Personal	1
Apoyo	Subsecretaría General	Oficina de Recursos Humanos	Servidor Civil de Carrera	Gestión Institucional	TICs (Tecnologías de la Información y Comunicaciones)	CA2-ANALISTA	Analista en Comunicación Interna	1

✓ **Exista necesidad de cambio:** esto implica que el puesto se verá modificado en alguna de las características asignadas en la actividad de análisis de dotación actual. A diferencia de la situación anterior aquí hay que tomar en cuenta tres escenarios:

✓ **Se tiene que modificar alguna de las características del puesto:** órgano, unidad orgánica, grupo de servidores civiles, familia de puestos, rol, nombre del puesto, nivel/categoría, cantidad de ocupados.

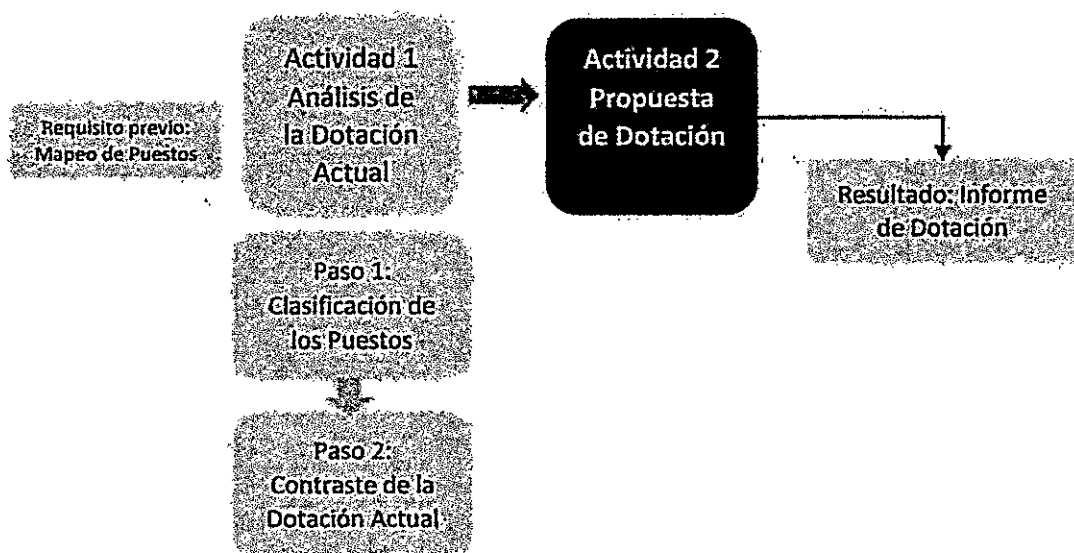
Así por ejemplo, tenemos el caso de la Oficina de Contabilidad de una entidad pública donde producto del desarrollo del Análisis de la Dotación Actual se ha identificado que es necesario modificar el nivel de la carrera de un puesto de Analista de Contabilidad:

Figura N° 3.15: Hoja de "Dotación con modificaciones de un puesto



serie de espacios de mejora sobre los cuáles tendrá que tomar decisiones a fin de plantear su propuesta de dotación.

Figura N° 3.11: Flujo del ejercicio de dotación



La propuesta de dotación consiste en determinar la versión final de la dotación de la entidad en base a las siguientes variables: órgano, unidad orgánica, grupo de servidores civiles, familia de puestos, rol, nombre del puesto, nivel/categoría, cantidad de ocupados. La entidad utilizará la propuesta de dotación para hacer los ajustes necesarios a la dotación actual, modificando las distintas características de los puestos que la componen.

Para plantear su propuesta de dotación la entidad utilizará las columnas P, Q, R, S, T, U, V, W, X de la hoja "Dotación", descrita en el Anexo 1 de la presente guía, de la Matriz del Proceso de Tránsito:

Figura N° 3.12: Hoja de "Dotación"

P	Q	R	S	T	U	V	W	X
Propuesta de Dotación								
Naturaleza del órgano	Órgano	Unidad Orgánica	Grupo de servidores civiles	Familia de puestos	Rol	Nombre del Puesto	Nivel / Categoría del Puesto	Cantidad de ocupados

Producto de lo desarrollado en la actividad de análisis de dotación actual se podrán presentar dos situaciones para cada puesto:

- ✓ **No exista necesidad de cambio:** esto implica que el puesto mantiene las mismas características que las asignadas en la actividad de análisis de dotación actual. Por ejemplo, tenemos la siguiente información sobre la dotación actual de la Oficina de Recursos Humanos de una entidad pública que no sufrirá alteración dado que cumple con todos los criterios establecidos en la Directiva:



- ✓ Si necesita o no modificar su dotación en relación a la naturaleza del órgano, es decir si tiene una cantidad mayor de dotación a lo establecido en sus órganos de apoyo más asesoramiento, o si tiene una dotación menor en sus órganos de línea, desconcentrados y de alta dirección.

Por ejemplo, si una entidad pública presenta que un 40% de su dotación está asignada a los órganos de apoyo, esta situación tendrá que ser modificada o en su defecto justificada a fin de solicitar una excepción.

- ✓ Si necesita o no modificar su dotación en relación al nivel de la carrera de los puestos del grupo de servidores civiles de carrera, es decir si su dotación cumple con las reglas establecidas y la estructura de la carrera de la entidad guarda relación con la estrategia organizacional. La entidad tendrá que evaluar si relación entre asistentes, analistas, especialistas, coordinadores, ejecutivos es la adecuada para lograr el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Por ejemplo, tomemos el caso de una entidad pública que presenta la siguiente estructura de carrera:

Figura N° 3.10: Distribución del grupo de servidores civiles de carrera

Distribución por Nivel de Carrera		
Ejecutivo	6	6%
Experto	0	0%
Coordinador	10	8%
Especialista	52	41%
Analista	37	29%
Asistente	20	16%

Como se puede apreciar, la entidad presenta una estructura de carrera que tiene un 41% de los puestos en el nivel de especialistas, 16% por encima del límite de 25% establecido en la Directiva. Ahora, la entidad tendrá que determinar si es que este porcentaje representa la dotación necesaria y la estrategia organizacional o resulta imperante evaluar la estructura de carrera de la entidad.

- ✓ Si necesita o no modificar su dotación en relación al grupo de directivos públicos, de acuerdo a la regla establecida las entidades públicas, salvo los Ministerios y ESSALUD, podrán tener directivos solo hasta el segundo nivel organizacional. En ese contexto, si una entidad identifica necesario contar con directivos públicos en el tercer nivel organizacional tendrá que justificar dicha necesidad y solicitar la excepción establecida en la Directiva.

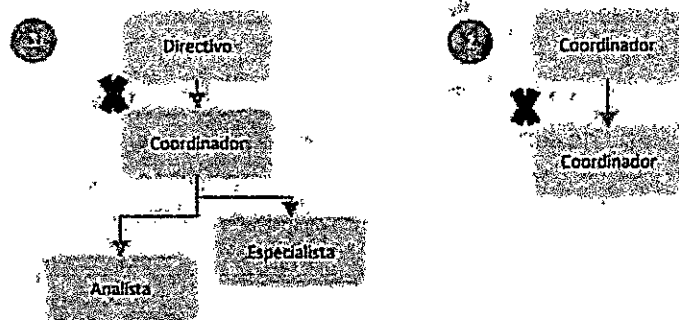
2. Propuesta de Dotación

En la primera actividad, análisis de la dotación actual, la entidad categorizó (grupo, familia, rol y nivel) los puestos contenidos en el mapeo de puestos para luego contrastar este resultado con las reglas establecidas en la Directiva. Resultado de esta actividad, la entidad ha identificado una

- iii. Por último, las unidades funcionales y equipos de trabajo deberán tener un mínimo de cinco personas, sin contar al coordinador o los servidores de actividades complementarias.

Figura N° 3.9: Puesto Nivel Coordinador

Estas situaciones no son posibles bajo las reglas establecidas en el nivel Coordinador:



- ✓ En el caso de los puestos del nivel Especialista, se precisan dos reglas:
 - i. Primero, el nivel especialista solo debe representar un máximo del 25% del total de los puestos pertenecientes al grupo de servidores civiles de carrera. Es decir, si la entidad cuenta con 100 servidores civiles de carrera, solo 25 podrían ser Especialistas.
 - ii. El nivel Especialista, podrá tener a su cargo un equipo de como máximo 4 servidores civiles. Es decir, un Especialista podría tener a su cargo a un equipo conformado por otros especialistas, analistas o asistentes.
- ✓ Por último, en el caso de los puestos del nivel Analista y nivel Asistente, se precisan dos reglas:
 - i. Primero, se señala que las actividades y funciones a realizar por este puesto deben estar principalmente vinculadas con las funciones del órgano o unidad orgánica a la cual pertenecen. Es decir, estos puestos no deberían tener una presencia mayoritaria de funciones vinculadas a tareas operativas o administrativas. De ser ese el caso, estos puestos deberían pertenecer al grupo de actividades complementarias. Por ejemplo, si estamos en la Oficina de Recursos Humanos y tenemos un Asistente de Recursos Humanos, sus actividades o funciones no deberían estar vinculadas al traslado de documentos, fotocopiado de archivos, entre otras similares.
 - ii. Por último, se señala que al igual que el caso de los Especialistas, los Analistas podrán tener a su cargo un equipo de como máximo 4 servidores civiles. Es decir, un Analista podría tener a su cargo a un equipo conformado por otros analistas o asistentes.

Resultado del Análisis de la Dotación Actual

Producto del desarrollo del análisis de la dotación actual la entidad habrá identificado lo siguiente:

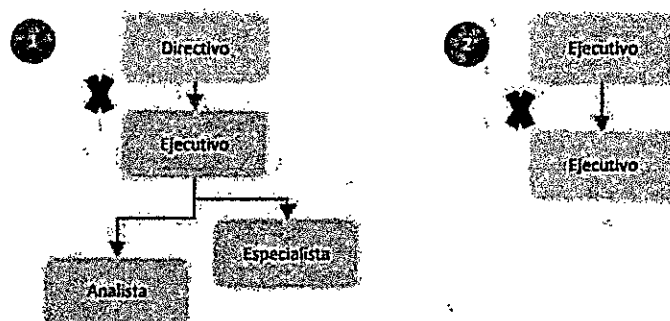


ESSALUD donde dicho nivel corresponde al Directivo Público¹. Es decir, el nivel ejecutivo podrá ser utilizado como jefe de una unidad orgánica.

- ii. Segundo, el nivel Ejecutivo no podrá suplir el rol de Directivo y solo podrá reportar a un Directivo o Funcionario.

Figura N° 3.8: Puesto Nivel Ejecutivo

Estas situaciones no son posibles bajo las reglas establecidas en el nivel Ejecutivo:



- ✓ En el caso de los puestos del nivel Experto, se precisan tres reglas:
 - i. Primero, este nivel de la carrera solo podrá ser utilizado para los órganos de línea. Es decir, no habrán expertos en órganos de apoyo, asesoramiento o de otra naturaleza.
 - ii. Segundo, la totalidad de puestos del nivel experto no deberá ser mayor que la suma de los órganos y unidades orgánicas presentes en la versión vigente del ROF o MOP de la entidad. Es decir si la entidad tiene un total de 20 órganos y unidades orgánicas, tendrá ese mismo número como tope máximo para asignar los puestos del nivel experto que crea necesarios.
 - iii. Por último, el nivel experto podrá tener a su cargo un equipo de trabajo. Es decir podrá tener puestos y posiciones a su cargo, pero no podrá ser un jefe de órgano o unidad orgánica.

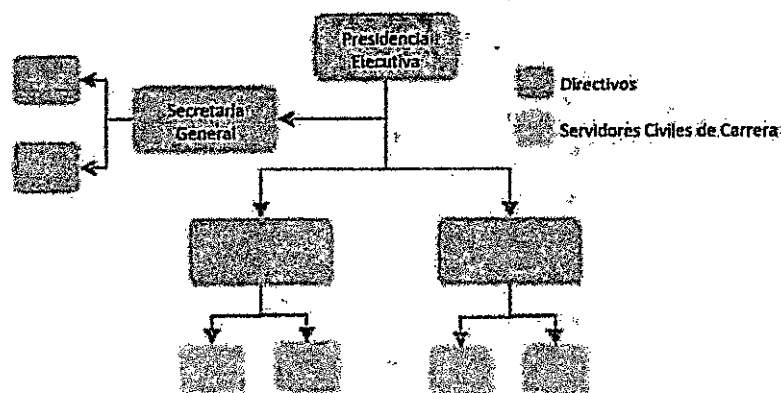
Nota: Es importante tomar en consideración que el nivel Experto debe ser asignado para puestos que requieran un alto nivel de especialización. Usualmente, este nivel de la carrera es usado en áreas vinculadas a la investigación científica o donde se tratan temas de alta complejidad.

- ✓ En el caso de los puestos del nivel Coordinador, se precisan tres reglas:
 - i. Primero, este nivel de carrera podrá ser utilizado a partir del 4 nivel organizacional de las entidades públicas, es decir en unidades funcionales y equipos de trabajo. El uso del nivel coordinador dependerá del tipo de entidad, como se haya estructurado la carrera al interior de esta, la complejidad de las tareas, el personal a cargo, entre otros elementos.
 - ii. Al igual que en el caso del Ejecutivo, el Coordinador no podrá suplir el rol de Directivo.

¹ Esta regla no impide que la entidad pueda proponer, de forma sustentada, dentro del nivel organizacional 1, 2 y 3 la presencia de Ejecutivos a cargo de unidades funcionales.

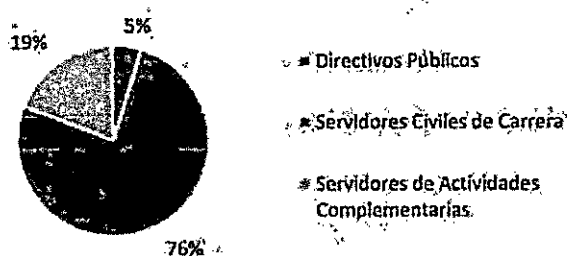
- ✓ Respecto al grupo de Directivos Públicos, es importante recordar que solo en el caso de Ministerios y ESSALUD se podrán contar con Directivos hasta el tercer nivel organizacional. En las demás entidades, se podrán contar con Directivos hasta el segundo nivel.

Figura N° 3.6: Dotación actual referida en el mapeo de puestos por naturaleza del órgano



- ✓ En el caso de Servidores Civiles de Carrera, la regla señala que en los órganos de línea el 75% de los puestos deberán pertenecer a este grupo del servicio civil, por lo tanto el 25 % restante podrá ser utilizado para el grupo de Directivos Públicos y de Servidores de Actividades Complementarias.

Figura N° 3.7: Dotación actual referida en el mapeo de puestos por naturaleza del órgano



Como se observa en el gráfico anterior, la distribución de los grupos de los órganos de línea de esta entidad pública cumple con lo establecido en la Directiva, siendo que el 76% de la dotación de dichos órganos se encuentran categorizados como servidores civiles de carrera.

3. Reglas de Posiciones por nivel de la carrera del servicio civil

Tercero, la entidad deberá revisar si su dotación actual cumple con las reglas establecidas para los cuatro niveles de carrera del servicio civil: Ejecutivo/Experto, Coordinador/Especialista, Analista y Asistente. En ese sentido, pasamos a revisar dichas reglas:

- ✓ En el caso de los puestos del nivel Ejecutivo, se precisan dos reglas:
 - Primero, este nivel de carrera podrá ser utilizado para el tercer nivel organizacional de las entidades públicas, salvo en los casos de Ministerio y



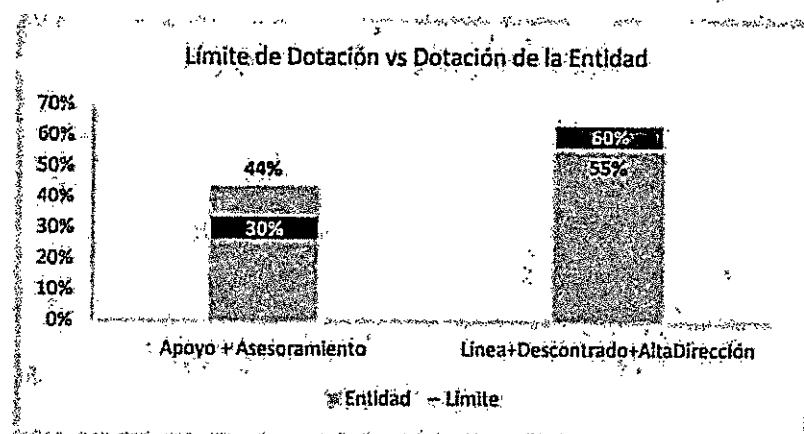
Del análisis del reporte se pueden presentar dos situaciones en una entidad pública: que está cumpla con las reglas establecidas o que sus porcentajes estén por encima o debajo de lo establecido. Frente a esto, la entidad tendrá que actuar en base a lo siguiente:

- ✓ De cumplir con los % respecto a la naturaleza de los órganos: la entidad no tendrá que reducir la dotación en alguno de sus órganos y unidades orgánicas, no obstante deberá evaluar la distribución de su dotación a fin de determinar si se encuentra alineada con la estrategia organizacional.
- ✓ De no cumplir con los % respecto a la naturaleza de los órganos: la entidad tendrá que determinar si realiza los ajustes del caso es decir reduciendo o incrementando la dotación en un determinado órgano o unidad orgánica, o si solicitará una excepción justificando los motivos por los cuales su dotación es mayor en los órganos de apoyo/asesoramiento o línea.

Así por ejemplo, vemos el reporte de la hoja "Informe de Dotación Actual" de la Matriz del Proceso de Tránsito de una entidad pública:

Figura N° 3.5: Dotación actual referida en el mapeo de puestos por naturaleza del órgano

Naturaleza	Límite	Entidad	Dif.	
Apoyo + Asesoramiento	30%	44%	-14%	⊗
Línea + Desconcentrado + Alta Dirección	60%	55%	-5%	⊗



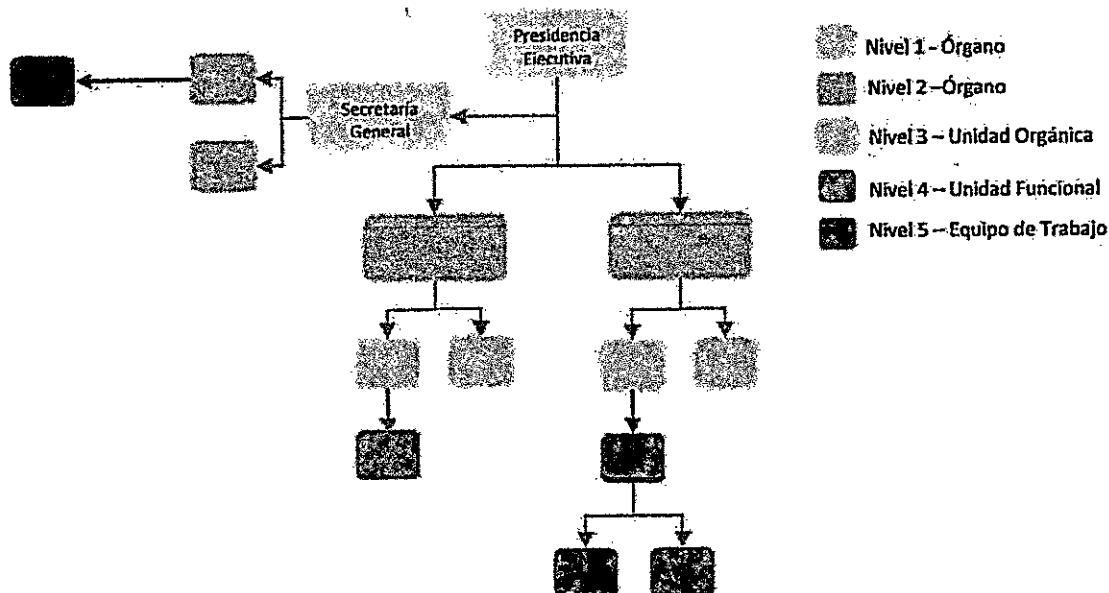
En este ejemplo, vemos que la entidad presenta una dotación mayor a lo establecido en la Directiva N° 003-SERVIR/GSRH "Normas para la determinación de servidores civiles de una entidad pública" (30%) para los órganos de apoyo y asesoramiento, y una dotación menor (60%) a lo establecido para los órganos de línea + desconcentrados + alta dirección. En ese sentido, la entidad tendrá que determinar si realiza los ajustes necesarios en su propuesta de dotación o elabora los sustentos del caso para solicitar una excepción.



2. Reglas por grupo del servicio civil

- Segundo, la entidad deberá revisar si su dotación actual cumple con las reglas establecidas para dos de los grupos del servicio civil: Directivos Públicos y Servidores Civiles de Carrera. A continuación desarrollaremos las principales reglas para estos grupos:

Nivel Organizacional: Previo a continuar con el análisis de las reglas de dotación, es importante tener en claro lo relacionado a los niveles organizacionales dentro de una entidad pública.



Como se puede apreciar del gráfico, dentro de los niveles organizacionales 1, 2 y 3 podrán existir unidades funcionales y equipos de trabajo. La elección entre el uno y otro dependerá de la complejidad de las tareas a cargo de cada uno y la cantidad de servidores civiles.

De esta forma, para el desarrollo del presente paso, las entidades públicas utilizarán como insumo inicial la hoja "Informe de Dotación Actual" de la Matriz del Proceso de Tránsito, la cual contiene un reporte de la dotación actual. Asimismo, se propone un esquema de tres momentos de verificación de las reglas de dotación en base a lo siguiente:

Figura N° 3.4: Esquema de Desarrollo



Nota: Se recomienda que la entidad realice este contraste primero de forma general, es decir con el agregado de órganos y unidades orgánicas para luego realizar este contraste de forma individual por cada órgano y unidad orgánica.



1. Reglas por naturaleza del órgano

Primero, la entidad deberá revisar si su dotación actual cumple con los % establecidos en la Directiva N° 003-SERVIR/GSRH "Normas para la determinación de servidores civiles de una entidad pública" respecto a la cantidad de puestos por órganos de línea, apoyo, asesoramiento, ente otras naturalezas. A fin de lograr esto, la hoja "Información dotación actual" presenta un reporte que permitirá analizar la dotación actual en base a las reglas planteadas.

90	Apoyo	Subsecretaría General	Oficina de Tecnologías de la Información	Asistente de Soporte	D.Leg. 1057	1	2,800	Atender requerimientos e incidencias de Soporte técnico.	Servidor Civil de Carrera	Gestión institucional	TICs (Tecnologías de la Información y Comunicaciones)	CA1- ASISTENTE
91	Apoyo	Subsecretaría General	Oficina de Tecnologías de la Información	Secretaría	D.Leg. 1057	1	3,184	Elaborar documentos de acuerdo a las instrucciones y requerimientos recibidos.	Servidor de Actividades Complementarias	Asistencia y apoyo	Asistencia administrativa y secretarial	CO2 - Funciones secretariales

B. Contraste de la Dotación Actual

Tras haber concluido con la clasificación preliminar de los puestos, el equipo encargado deberá evaluar si la situación actual de la dotación cumple con las reglas establecidas y se encuentra alineada a la estrategia organizacional planteada para la mejora del funcionamiento de la entidad. Por ello, en este paso se realizará el contraste de la situación actual de los puestos y posiciones de una entidad pública en relación al grupo de reglas establecidas en el literal a del numeral 6.3 de la Directiva N° 003-SERVIR/GSRH "Normas para la determinación de servidores civiles de una entidad pública". Las mismas que pueden ser resumidas de la siguiente manera:

- Porcentaje (%) de posiciones según naturaleza del órgano.
- Puestos directivos públicos hasta el segundo nivel organizacional, salvo en el caso de Ministerios y ESSALUD.
- Estructura y composición de las posiciones pertenecientes al grupo de servidores civiles de carrera.

Es importante mencionar que en caso la dotación actual de una entidad no cumpla con las reglas establecidas, el equipo de Recursos Humanos deberá realizar los ajustes necesarios al momento de desarrollar la Propuesta de Dotación o elaborar los sustentos a fin de solicitar las excepciones del caso.

	podrían ser utilizadas son: Planeamiento y Gestión del Gasto, Gestión Institucional, Asesoramiento y resolución de controversias.	secretariales, de mantenimiento, de transporte, entre otras. En este caso, tenemos una secretaria por lo que le correspondería tener la familia de "Asistencia y apoyo".
Rol	Para el caso del rol: lo que se tiene que tomar como referencia es el nombre del órgano o unidad orgánica al cual pertenece el puesto, en este caso "Oficina de Tecnologías de la Información". De esta forma identificamos que existe un rol "TICs (Tecnologías de la Información y Comunicaciones)" dentro de la familia "Gestión Institucional", por lo que estos serían los elementos que les corresponde a los puestos de Coordinador de Tecnologías de la Información, Especialista de Red, Analista de Soporte y Asistente de Soporte.	Para el caso del rol: lo que se tomará en consideración es que tipo de funciones realiza dentro de la familia a la cual corresponde. En este caso, se trata de una secretaria de una unidad orgánica, por lo que le corresponde el rol "Asistencia, administrativa y secretarial".

Lo último, será identificar el nivel (carrera) o categoría (complementaria) que le corresponde a estos puestos. Así tenemos lo siguiente:

Cuadro N° 3.9: Determinación de Nivel y Categoría

	Servidores Civiles de Carrera	Servidores de Actividades Complementarias
Nivel	Del análisis de los nombres y funciones se determina que efectivamente existe una relación entre el nombre actual del puesto y el nivel de la carrera, por lo que la dotación actual se compone de los siguientes niveles: Coordinador, Especialista, Analista y Asistente. Para este análisis se tiene que tomar en cuenta el Cuadro N° 3.5 de la presente guía.	No aplica para Servidores de Actividades Complementarias.
Categoría	No aplica para Servidores Civiles de Carrera	De la revisión del Cuadro N° 3.6 de la presente guía se tiene que existen tres categorías para la familia "Asistencia y apoyo" y el rol "Asistencia, administrativa y secretarial": Apoyo Administrativo, Funciones Secretariales, Funciones Secretariales de Alta Dirección. Tomando en consideración que se trata de un órgano de apoyo, la categoría que correspondería es la de Funciones Secretariales.

De esta forma luego de determinar el grupo, familia de puesto, rol y nivel/categoría tenemos que la matriz contendrá la siguiente información:

Cuadro N° 3.10: Análisis de la Dotación Actual

Datos Generales							Ingresos	Funciones	Análisis de la Dotación Actual			
Número correlativo	Naturaleza del órgano	Órgano	Unidad Orgánica	Nombre del puesto	Régimen laboral / Modalidad de contratación	Cantidad de ocupados	Total Ingreso Mensual Bruto	Función 1	Grupo de servidores civiles	Familia de puestos	Rol	Nivel / Categoría del Puesto
71	Apoyo	Subsecretaría General	Oficina de Tecnologías de la Información	Coordinador de Tecnologías de la Información	D.Leg. 276	1	8,500	Gestionar la ejecución de los proyectos de TIC's y seguridad informática, en base a los Planes.	Servidor Civil de Carrera	Gestión Institucional	TICs (Tecnologías de la Información y Comunicaciones)	CA3-COORDINADOR
74	Apoyo	Subsecretaría General	Oficina de Tecnologías de la Información	Especialista de Red	D.Leg. 276	1	7,200	Gestionar proyectos de Infraestructura tecnológica.	Servidor Civil de Carrera	Gestión Institucional	TICs (Tecnologías de la Información y Comunicaciones)	CA3-ESPECIALISTA
89	Apoyo	Subsecretaría General	Oficina de Tecnologías de la Información	Analista de Soporte	D.Leg. 1057	1	5,000	Atender requerimientos e incidencias de soporte técnico a solicitud de las Oficinas de la entidad.	Servidor Civil de Carrera	Gestión Institucional	TICs (Tecnologías de la Información y Comunicaciones)	CA2-ANALISTA



Con la finalidad de clarificar lo señalado en los párrafos anteriores, se presenta el siguiente ejemplo que contiene cinco (5) puestos de la unidad orgánica "Oficina de Tecnologías de la Información" de una entidad pública. Cabe mencionar que se omiten dos funciones solo para la presentación del ejemplo:

Cuadro N° 3.7: Mapeo de puestos

Datos Generales							Ingresos	Funciones	
Número correlativo	Naturaleza del órgano	Órgano	Unidad Orgánica	Nombre del puesto	Régimen laboral / Modalidad de contratación	Cantidad de ocupados	Total Ingreso Mensual Bruto	Función 1	Función 2
71	Apoyo	Secretaría General	Oficina de Tecnologías de la Información	Coordinador de Tecnologías de la Información	D.Leg. 276	1	8,500	Gestionar la ejecución de los proyectos de TIC's y seguridad informática, en base a los Planes Estratégicos y Operativos	Identificar las necesidades del equipamiento informático.
74	Apoyo	Secretaría General	Oficina de Tecnologías de la Información	Especialista de Red	D.Leg. 276	1	7,200	Gestionar proyectos de Infraestructura Tecnológica.	Administrar equipos del Centro de Cómputo de la entidad.
89	Apoyo	Secretaría General	Oficina de Tecnologías de la Información	Analista de Soporte	D.Leg. 1057	1	5,000	Atender requerimientos e incidencias de Soporte técnico a solicitud de las Oficinas de la entidad	Apoyar en el soporte técnico de las sesiones de Consejo Directivo y eventos que se realizan en la entidad
90	Apoyo	Secretaría General	Oficina de Tecnologías de la Información	Asistente de Soporte	D.Leg. 1057	1	2,800	Atender requerimientos e incidencias de Soporte técnico.	Apoyar en la administración del equipamiento informático de cómputo.
91	Apoyo	Subsecretaría General	Oficina de Tecnologías de la Información	Secretaría	D.Leg. 1057	1	3,184	Elaborar documentos de acuerdo a las instrucciones y requerimientos recibidos, en el ámbito de competencia de la Oficina de Tecnologías de la Información.	Administrar la agenda de actividades y entrevistas del Director

A partir de la información presentada, lo primero será determinar los grupos del servicio civil que correspondan a estos cinco puestos:

- Del análisis de las funciones de los puestos, se determina que cuatro de los cinco realizan funciones vinculadas con la razón de ser del órgano o unidad orgánica a la cual pertenecen: Coordinador de Tecnologías de la Información, Especialista de Red, Analista de Soporte y Asistente de Soporte. De esta forma, corresponde que a estos puestos se les asigne la clasificación de Servidores Civiles de Carrera.
- Caso distinto es el de la Secretaría que realiza funciones de soporte en la Oficina, siendo así que le corresponde el grupo de Servidores de Actividades Complementarias.

Lo siguiente, será identificar qué familia y rol les podría corresponder a los puestos que componen esta unidad orgánica, tomando en consideración que las familias y roles varían de acuerdo al grupo de servicio civil:

Cuadro N° 3.8: Determinación de Familia y Rol

	Servidores Civiles de Carrera	Servidores de Actividades Complementarias
Familia	Para el caso de la familia: si la naturaleza del órgano es la de apoyo, la el Cuadro N° 3.3 de la presente guía señala que las familias que	Para el caso de la familia: lo que prima para la identificación de la familia es las funciones que realiza el puesto es decir si son funciones

Nivel	Criterios
CA4 – Ejecutivo / Experto	Cuarto y último nivel de la carrera. Los puestos asociados a este nivel pueden asumir dos ámbitos diferentes de acción: • 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: – 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 sus funciones. – 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 ser 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: – 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.

Grupo Servidores de Actividades Complementarias

Para poder determinar la categoría de los puestos de actividades complementarias la entidad deberá tomar en consideración el nombre actual del puesto y las funciones que realiza en contraste con las definiciones presentadas a continuación:

Cuadro N° 3.6: Categorías del Grupo Servidores Actividades Complementarias

Familia de puestos	Rol	Categoría	Recomendaciones
Operadores de prestación y entrega de bienes y servicios, operadores de servicios para la gestión institucional, mantenimiento y soporte; y choferes	Operadores de prestación y entrega de bienes y servicios	CO1 – Operador de prestación y entrega de bienes y servicios	De ser el caso, se le asigna al puesto que tiene una función principal de supervisión respecto a los demás operadores.
		CO2 – Supervisor de operadores de prestación y entrega de bienes y servicios	
	Operadores de servicios para la gestión institucional	CO1 – Operador de gestión institucional	De ser el caso, se le asigna al puesto que tiene una función principal de supervisión respecto a los demás operadores.
		CO2 – Supervisor de operadores de gestión institucional	
	Operadores de mantenimiento y soporte	CO1 – Operadores de mantenimiento y soporte	De ser el caso, se le asigna al puesto que tiene una función principal de supervisión respecto a los demás operadores.
		CO2 – Supervisores de operadores de mantenimiento y soporte	
Asistencia y apoyo	Asistencia administrativa y secretarial	CO1 – Apoyo administrativo	Puestos que se encuentran dentro de los órganos de la alta dirección, de acuerdo a lo definido por el ROF vigente de la entidad.
		CO2 – Funciones secretariales	
		CO3 – Funciones secretariales de alta dirección	
Administración interna e implementación de proyectos	Administración interna de programas y proyectos especiales	CO1 – Asistente de programas y proyectos	La categoría se asigna de acuerdo a la complejidad de las actividades que realiza el puesto. Tomar como referencia lo contenido en el Manual de Puestos Tipo
		CO2 – Analista de programas y proyectos	
		CO3 – Coordinador / Especialista de programas y proyectos	
		CO4 – Ejecutivo / Experto de programas y proyectos	
	Implementación de programas y proyectos especiales	CO1 – Asistente de programas y proyectos	La categoría se asigna de acuerdo a la complejidad de las actividades que realiza el puesto. Tomar como referencia lo contenido en el Manual de Puestos Tipo
		CO2 – Analista de programas y proyectos	
		CO3 – Coordinador / Especialista de programas y proyectos	
		CO4 – Ejecutivo / Experto de programas y proyectos	
Asesoría	Asesoría	Categoría 1 (CO1) – Funciones de asesoría de órganos	La categoría se asigna principalmente en base al nivel organizacional del puesto. En el caso del CO3 este se asigna si existe coordinación con equipo, por ejemplo: Jefe de Gabinete de Asesores.
		Categoría 2 (CO2) – Funciones de asesoría de alta dirección	
		Categoría 3 (CO3) – Funciones de asesoría de alta dirección ejecutiva	

Nota: En caso estos elementos no hayan sido suficientes para asignar estos el grupo, familia de puesto, rol y nivel/categoría, se deberá recurrir a las funciones que han sido registradas en el Mapeo de Puestos.



Familia de Puestos	Rol	Posible nombre en la dotación actual
	Operadores de servicios para la gestión institucional	Entre otros: - Operador de almacén: almacenista, asistente de almacén, etc. - Operador de archivo: archivero, asistente de archivo, etc. - Personal de limpieza de la entidad: operador de limpieza, asistente de limpieza, supervisor de limpieza, etc. - Operador de servicios generales: carpintero, electricista, cerrajero, etc. - Operador de vigilancia en la entidad: vigilante, guardián, seguridad, operador de video vigilancia, etc. - Operador de resguardo: seguridad personal, etc. - Operador de jardinería en la entidad: jardinero, asistente de jardinería, etc. - Operador de servicios para colaboradores: ascensorista, personal de comedor o cafetería; personal de enfermería o tópico, personal de guardería para hijos de trabajadores, etc. - Conductor, chofer, motorizado, operador de transporte, etc.
	Operadores de mantenimiento y soporte	Apoyo técnico, asistentes de soporte técnico, operador de maquinaria pesada, maquinistas, mecánicos, operarios de mantenimiento, operarios de mecánica, entre otros.
Asistencia y apoyo	Asistencia administrativa y secretarial	Apoyo secretarial, asistentes de secretaría, digitadores, secretarías (ejecutivas, asistentes), auxiliar administrativo, técnico administrativo, técnicos en secretaría, entre otros.
	Conserjería, mensajería y notificación	Conserjes, mensajeros, notificadores, notificador de cobranza, entre otros.
Asesoría	Asesoría	Asesor, asesor de alta dirección, coordinadores parlamentarios, entre otros.

3. Determinación del nivel/categoría de puesto

Una vez identificados el grupo, la familia y el rol de un puesto, el último elemento será determinar el nivel (puestos del grupo de servidores civiles de carrera) y categoría (puestos del grupo de servidores de actividades complementarias). Es así, que a fin de determinar estos elementos se deben tomar en consideración los siguientes criterios:

Grupo Servidores Civiles de Carrera

Para poder determinar el nivel del puesto, la entidad deberá realizar un ejercicio similar al realizado en la actividad anterior, es decir, contrastar el nombre actual del puesto y las funciones que realiza el puesto con las definiciones presentadas a continuación:

Cuadro N° 3.5: Niveles del Grupo de Servidores Civiles de Carrera

Nivel	Criterios
Asistente	Primer nivel de la carrera. Su finalidad es brindar el 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: - 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	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: - 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	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: - 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.

de Puestos y Roles, y Manual de Puestos (MPT) aplicables al Régimen del Servicio Civil y sus modificatorias. Asimismo, la siguiente tabla se deberá usar como referencia:

Cuadro N° 3.3: Familia y rol del Grupo de Servidores Civiles de Carrera

Naturaleza del órgano	Familia de puestos	Rol	Recomendaciones
Alta dirección	✓ Formulación, implementación y evaluación de políticas públicas	✓ Si se trata de una entidad de nivel nacional, identificar en qué sector se ubica la entidad para determinar el rol.	Para distinguir, si se trata de la familia de puestos "Formulación, implementación y evaluación de políticas públicas" o "Prestación y entrega de bienes y servicios", se deberá revisar si la naturaleza del puesto está vinculada con la función ejecutora asociada a la entrega de bienes y servicios al ciudadano o a los que formulan las políticas y realizan la implementación de alto nivel así como la evaluación de las mismas.
Línea	✓ Prestación y entrega de bienes y servicios ✓ Fiscalización, gestión tributaria y ejecución coactiva	✓ Si se trata de una entidad de gobierno regional o local, identificar con qué sector se vincula el órgano y la unidad orgánica en la que se ubica el ejecutor para determinar el rol.	
Apoyo	• Planeamiento y Gestión del Gasto • Gestión Institucional • Asesoramiento y resolución de controversias	Para identificar el rol aplicable, se deberá analizar el nombre del órgano o unidad orgánica y de los procesos asociados al ejecutor, en comparación con los roles.	El nombre del órgano y unidad orgánica a la cual pertenece el puesto da luces de la familia de puestos y rol a la cual pertenece. Por ejemplo, si se trata de un puesto que pertenece a la unidad orgánica "Oficina de Contabilidad", lo más probable es que el puesto pertenezca a la Familia de puestos "Planeamiento y gestión del gasto" y el Rol "Contabilidad".
Asesoramiento			
Control Institucional			
Consultivo			
Defensa Judicial			

Nota: Es importante precisar que a los puestos que realizan tareas administrativas se les debe asignar la familia de gestión institucional y el rol de administración, aun así estos se encuentren en órganos o unidades orgánicas de línea.

Grupo Servidores Actividades Complementarias

Para poder identificar la familia de puestos y rol de un servidor de actividades complementarias se deberá revisar el nombre actual del puesto y contrastarlo con la descripción de cada rol disponible en el numeral 5.3.3 de la Directiva de Familias de puestos y roles aplicables al régimen del servicio civil y Manual de Puestos Tipo. Adicionalmente, se deberá tomar como referencia la siguiente tabla:

Cuadro N° 3.4: Familia y rol del Grupo Servidores Actividades Complementarias

Familia de Puestos	Rol	Posible nombre en la dotación actual
Operadores de prestación y entrega de bienes y servicios; operadores de servicios para la gestión institucional; mantenimiento y soporte; y choferes	Operadores de prestación y entrega de bienes y servicios	Entre otros • Operadores asociados a bienes y servicios: capacitadores, promotores, operadores de infraestructura y telecomunicaciones (capataces, maestros de obra / albañilería, operadores de telecomunicaciones), operadores de registros / catastro, jardinería (para la ciudadanía), limpieza (para la ciudadanía), serenazgo, operadores para el cuidado de recursos naturales y medioambiente, operadores de apoyo a la investigación y desarrollo tecnológico, etc. • Atención al ciudadano: trámite documentario, orientación, recepción y atención telefónica, etc. • Operadores de servicios no exclusivos a la ciudadanía: fotocopista, instructores, etc.



Grupo de servidores civiles	Criterios de identificación	Consideraciones Adicionales
Servidores de actividades complementarias	- Para determinar los puestos que pertenecen al grupo de servidores de actividades complementarias será necesario identificar aquellos que realizan funciones de soporte, complemento, manuales u operativas respecto de las funciones sustantivas y de administración interna que realiza cada entidad. - Adicionalmente, este grupo incluye a los servidores que se desempeñan como Asesores en la Alta Dirección y en los órganos y unidades orgánicas así como el personal que es contratado de manera temporal para los programas y proyectos especiales.	En este caso son aplicables de forma excluyente: - Realiza funciones de soporte, complemento, manuales u operativas respecto de las funciones sustantivas y de administración interna de cada entidad. Estas incluyen: - Labores operativas de prestación y entrega directa de bienes y servicios a la ciudadanía. - Limpieza, almacén, archivo, servicios generales, vigilancia, conducción vehicular, conserjería, mensajería, notificación, secretariado y asistencia administrativa. - Mantenimiento y soporte así como conducción de maquinaria pesada. - Realiza funciones de asesoría a la alta dirección, a los órganos y las relaciones interinstitucionales. - Realizan las funciones de administración interna e implementación de programas y proyectos especiales (con excepción de la dirección de los mismos).

Nota: Los Secretarios Generales y los Gerentes Generales de los Organismos Públicos de Gobierno Nacional y los de Organismos Constitucionalmente Autónomos son considerados directivos públicos del primer nivel organizacional, así como los secretarios generales y gerentes generales que no se encuentren mencionados en el Artículo 52 de la Ley del Servicio Civil, artículo que clasifica a los Funcionarios Públicos.

2. Determinación de la Familia de Puestos y Rol

Una vez que se tenga la información del grupo al que pertenece un puesto, será necesario determinar la familia de puesto y rol que le corresponde en base a los siguientes criterios:

Grupo Directivos Públicos

Los directivos públicos se organizan en una sola familia de puestos. Por lo que al haber identificado que un puesto pertenece al grupo de directivos públicos, se habrá identificado la familia de puestos: Dirección institucional. El Grupo Directivos Públicos se organiza en tres roles:

Cuadro N° 3.2: Familia y rol del Grupo de Directivos Públicos

Familia de puestos	Rol
Dirección Institucional	1. Dirección político - estratégica
	2. Dirección estratégica
	3. Dirección operativo - estratégica

Estos roles se asignan de acuerdo al Anexo 2 de la Directiva N° 003-2017-SERVIR/GDSRH "Normas para la determinación de dotación de servidores civiles en las entidades públicas".

Grupo de Servidores Civiles de Carrera

Para el caso de los servidores civiles de carrera, primero se deberá identificar la naturaleza del Órgano o Unidad Orgánica a la que pertenece el puesto. Luego se deberá identificar la familia de puesto y, por último, el rol. Para lograr esto, la entidad deberá tomar como referencia las definiciones contenidas en la Directiva N° 001-2015-SERVIR/GPGSC: Familia



A fin de analizar los puestos consignados en el Mapeo de Puestos y asignar los elementos señalados, se deberá utilizar las tablas de la presente guía y contrastarlas contra la naturaleza del órgano, el órgano, la unidad orgánica y el nombre actual del puesto analizado; a fin de definir el grupo, familia rol y nivel/categoría al cual pertenece bajo el siguiente esquema:

Figura N° 3.3: Esquema de Desarrollo



1. Determinación del Grupo del Servicio Civil

La determinación del grupo civil se realizará en base a lo señalado en la siguiente tabla:

Cuadro N° 3.1: Criterios de identificación del Grupo del servicio civil

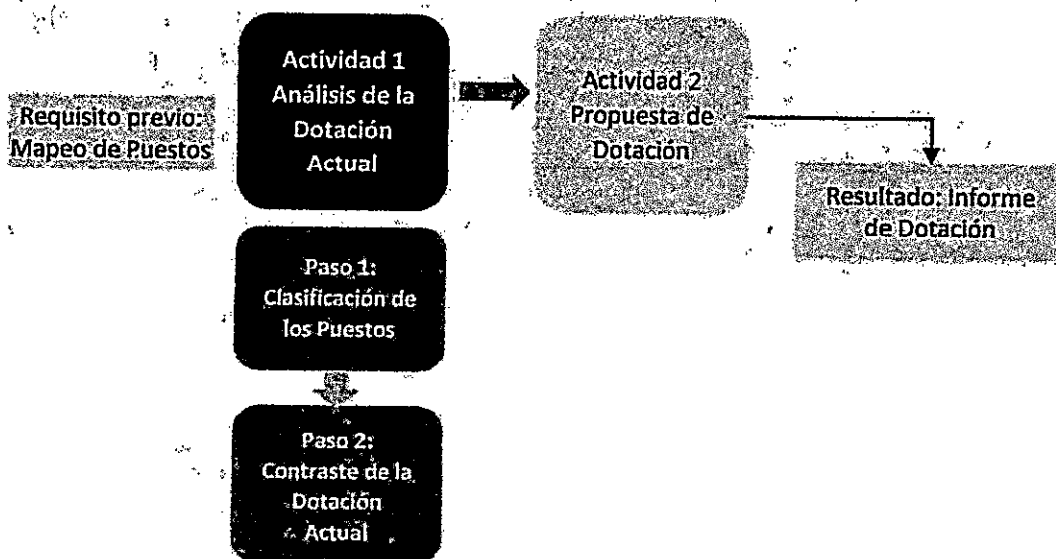
Grupo de servidores civiles	Criterios de identificación	Consideraciones Adicionales
Funcionario público	Los únicos puestos que se pueden considerar como funcionarios son los detallados en el artículo 52 de la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil u otros considerados en norma expresa.	En la mayoría de entidades públicas solo se tendrá un funcionario por lo que su identificación será relativamente sencilla.
Directivo público	- A fin de identificar los puestos que pertenecen al grupo de directivos se tiene que tomar en cuenta que en el caso de los Ministerios y ESSALUD, se considera directivo público solo a aquellos puestos que tienen la labor de dirección de los órganos y unidades de orgánicas hasta el tercer nivel organizacional de acuerdo al ROF vigente de cada entidad. - En el caso de las demás entidades públicas los encargados del tercer nivel organizacional, de acuerdo al ROF vigente de la entidad, se consideran puestos del grupo de servidores civiles de carrera, estos puestos podrán ser consignados como Ejecutivo o Coordinador.	La identificación de los puestos del grupo de directivos públicos también es relativamente sencilla dado que en base a las reglas mencionadas en el párrafo anterior, solo un grupo reducido de los servidores civiles serán categorizados en este grupo.
Servidor civil de carrera	- Para determinar los puestos que pertenecen al grupo de servidores civiles de carrera será necesario identificar aquellos que realizan funciones directamente vinculadas al cumplimiento del rol sustantivo y de administración interna de una entidad pública en el ejercicio de una función administrativa, la prestación de servicios públicos, o la gestión institucional. - En ese sentido, se tiene que analizar que función cumple el puesto dentro del órgano o unidad orgánica al cual pertenece. De ser una función vinculada a la razón de ser del órgano o unidad orgánica tendrá que ser considerado como un puesto que pertenece al grupo de servidores civiles de carrera, salvo en los casos donde los puestos realizan funciones principalmente operativas y deberán ser considerados como servidores de actividades complementarias.	- Pueden realizar, de forma excluyente, actividades de: - Planeamiento, presupuesto, inversión, abastecimiento, contabilidad, tesorería, modernización, recursos humanos, TIC, administración, control institucional, comunicaciones, asesoría jurídica y defensa legal del Estado. - Formulación, implementación y evaluación de políticas públicas así como la prestación y entrega de bienes y servicios (excluyendo a los programas y proyectos especiales). - Resolución de controversias, auxilio a la función jurisdiccional, y a las de investigación y acusación, fiscalización, gestión tributaria y ejecución coactiva.



Es importante señalar, que el análisis de la dotación no debe hacerse como un ejercicio aislado y por el contrario deberá tomar en consideración la estrategia institucional, la misión, los objetivos establecidos y el entorno en el cual se desarrolla la entidad.

A fin de contar con el marco general del desarrollo de esta actividad, se presenta el siguiente gráfico que contiene los pasos a seguir:

Figura N° 3.1: Flujo del ejercicio de dotación



A. Clasificación de los Puestos

Este paso representa la primera aproximación de la entidad a la propuesta de organización de los puestos en el régimen 30057. En ese sentido, la entidad deberá clasificar de forma preliminar todos sus puestos, registrados en el Mapeo de Puestos, en base a los elementos de: grupo del servicio civil, las familias de puestos, roles y niveles/categorías. Para esto, se asignarán estos elementos en las columnas L, M, N, O de la hoja "Dotación", descrita en el Anexo 1 de la presente guía, de la Matriz del Proceso de Tránsito:

Figura N° 3.2: Hoja de "Dotación"

Información proveniente del Mapeo de Puestos

Datos Generales							Ingresos	Funciones				Análisis de la Dotación Actual			
Número correlativo	Naturalidad del órgano	Órgano	Unidad Orgánica	Nombre del puesto	Régimen Laboral / Modalidad de contratación	Cantidad de corporados	Total Ingresos Mensual Bruto	Función 1	Función 2	Función 3	Función 4	Grupo de servidores civiles	Familia de Puestos	Rol	Nivel / Categoría del Puesto

Nota: Es importante señalar que la asignación de grupo, familia, rol y nivel/categoría a los puestos actuales de la entidad, es solo referencial y representa una aproximación inicial a la organización de puestos en el régimen 30057, en ninguna medida debe tomarse como definitiva dado que esta podrá variar a partir del desarrollo de los siguientes pasos.

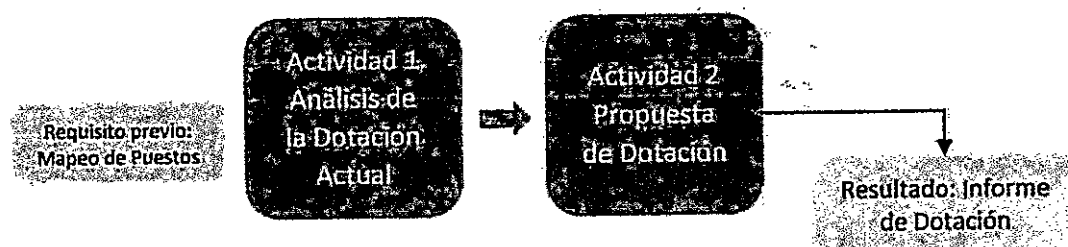


III. DESARROLLO DE LA DETERMINACIÓN DE LA DOTACIÓN DE SERVIDORES CIVILES

La presente Guía establece las pautas metodológicas para el desarrollo de la herramienta de Dotación, que forma parte de la "Etapapa 3: Mejora Interna" del proceso de tránsito. En ese sentido, las indicaciones contempladas en el presente documento deberán ser aplicadas tomando en cuenta la realidad institucional, los avances que existan al iniciar el proceso de tránsito al nuevo régimen, la capacidad institucional y, sobre todo, la razonabilidad de la aplicación de los métodos a cada parte de la organización. En ese sentido, lo que se busca es ofrecer un documento que contribuya al abordaje del trabajo de análisis de la entidad, el cual es posible de ser adaptado por los propios gestores a diferentes realidades.

En ese sentido, el esquema para el desarrollo de la determinación de dotación de servidores públicos es el siguiente:

Figura N° 2.1: Flujo para el desarrollo de la determinación de dotación



1. Análisis de la Dotación Actual

La presente actividad implica el esfuerzo de la entidad por reconocer espacios de mejora a la estructura y composición de su dotación actual. En ese sentido, deberá verificar el cumplimiento de las reglas de dotación y formularse preguntas que le permitan analizar su dotación, como por ejemplo:

- ¿La estructura de carrera de la entidad está de acuerdo a la complejidad de las funciones? ¿Guarda relación con la estrategia de la entidad? ¿Toma en consideración la oferta de profesionales en el mercado?
- ¿La dotación está distribuida de acuerdo a las necesidades de la entidad?

Así, el análisis de la dotación actual debe llevar a una entidad a realizar una mirada interna que le brinde información suficiente para tomar decisiones en términos de: distribución en órganos y unidades orgánicas, esquema de carrera, cantidad de puestos vinculados a funciones netamente administrativas, líneas de reporte, entre otros elementos.



la que haga sus veces y la de Recursos Humanos, quienes estarán a cargo de revisar, analizar y validar los avances desarrollados por la persona natural o jurídica encargada

Finalmente, en todos los casos SERVIR brindará asistencia técnica a la entidad a través del equipo de implementación y tránsito, constituido en el ente rector para estos efectos. La finalidad es asegurar, mediante revisiones preliminares, que el producto final cumpla con lo esperado y, así, evitar que las actividades tengan que volver a ser realizadas.

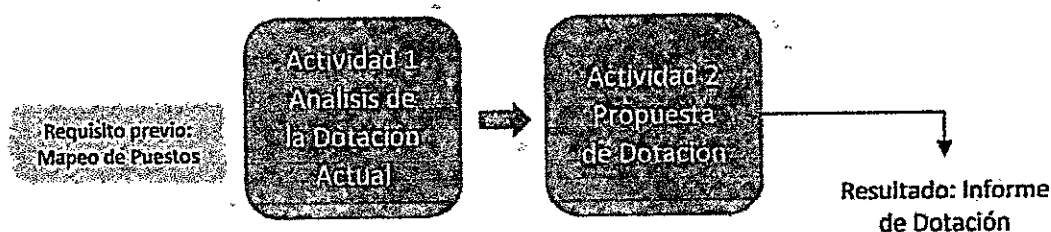


II. CONSIDERACIONES PREVIAS A LA DETERMINACIÓN DE LA DOTACIÓN DE SERVIDORES CIVILES

En cuestión de recursos humanos, la composición óptima de la dotación de una institución es producto de una compleja combinación de factores que abarcan desde la demanda por un determinado bien o servicio que requiere la ciudadanía, hasta las características del mercado laboral en el que se captan y retienen a las personas que forman o podrían formar parte de la organización, sin olvidar las limitaciones de tipo normativo, político, presupuestal, de infraestructura, etc.

Así, la determinación de la dotación de servidores civiles comprende dos (2) actividades: 1) Análisis de la Dotación Actual y 2) Propuesta de Dotación.

Figura N° 2.1: Flujo del ejercicio de dotación



A fin de desarrollar la Dotación, se recomienda que las entidades cuenten con lo siguiente, tanto a nivel de insumos como de recursos:

Cuadro N° 2.1: Insumos y recursos

INSUMOS	Documentos Institucionales: • Norma de Creación • Reglamento de Organización y Funciones (ROF) • Organigrama de la Institución
RECURSOS	• Compromiso de la Alta Dirección y de los Directivos de los Órganos y Unidades Orgánicas, en especial de los órganos de línea. • Equipo de Trabajo liderado por la Oficina de Recursos Humanos o la que haga sus veces, con la participación por la Oficina de Planeamiento.

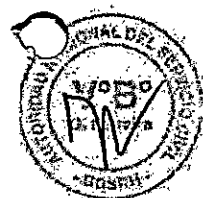
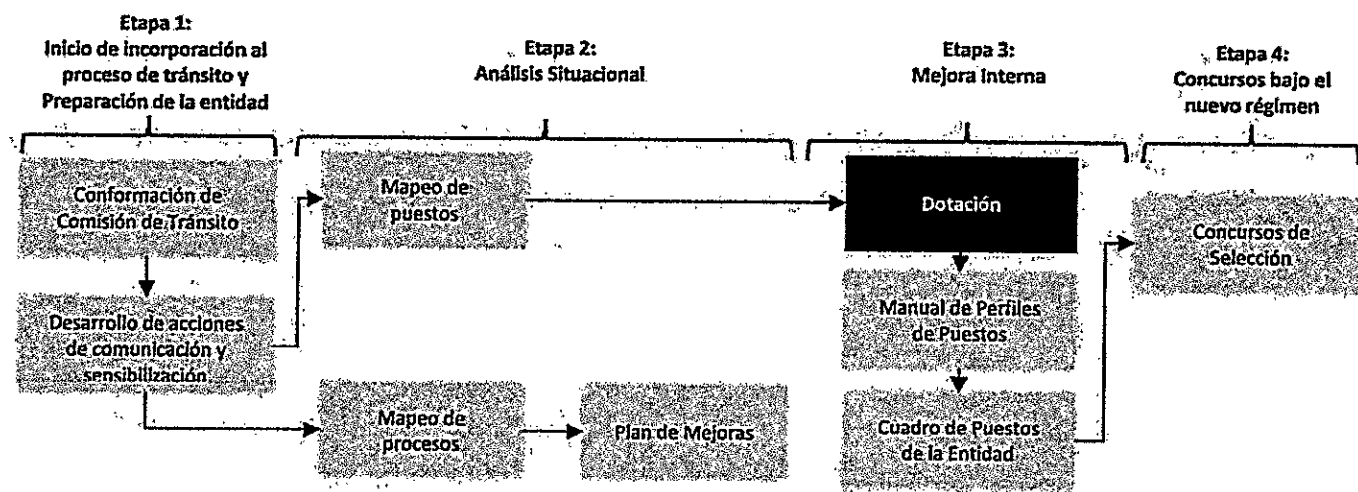
Adicionalmente, con el objetivo de desarrollar la dotación, la entidad deberá evaluar si conformará un equipo de trabajo con su propio personal, optará por contratar a un tercero o terceros, o algún modelo mixto que combine ambas opciones. Para esta decisión se recomienda evaluar el total de presupuesto disponible para el tránsito en el año fiscal, la capacidad instalada de la oficina de planeamiento o la que haga sus veces, entre otras variables. En caso se opte por la tercerización, se sugiere que se designen a representantes de las Oficinas de Planeamiento o

I. INTRODUCCIÓN

La Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR, en su calidad de ente rector del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos, lidera la Reforma del Servicio Civil, la cual tiene como finalidad mejorar los niveles de eficacia y eficiencia en las entidades de la administración pública peruana para prestar servicios de mejor calidad, así como para promover el desarrollo de las personas que lo integran.

Uno de los elementos centrales dentro del proceso de reforma es la implementación de un único régimen del servicio civil, el régimen N° 30057. A fin de que las entidades puedan implementar este régimen, resulta necesario que desarrollen un proceso compuesto de cuatro etapas:

Figura N° 1.1: Proceso de Tránsito



La presente guía metodológica abordará el desarrollo de la herramienta de Determinación de la dotación de servidores civiles, la cual forma parte de la "Etapa 3: Mejora Interna" del proceso de tránsito y está enmarcada en la Directiva N° 003-2017-SERVIR/GDSRH, aprobada con Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 087-2017-SERVIR/PE, en adelante la Directiva.

CONTENIDO

I. INTRODUCCIÓN.....	3
II. CONSIDERACIONES PREVIAS A LA DETERMINACIÓN DE LA DOTACIÓN DE SERVIDORES CIVILES.....	4
III. DESARROLLO DE LA DETERMINACIÓN DE LA DOTACIÓN DE SERVIDORES CIVILES.....	6
1. Análisis de la Dotación Actual	6
A. Clasificación de los Puestos.....	7
B. Contraste de la Dotación Actual	15
Resultado del Análisis de la Dotación Actual.....	20
2. Propuesta de Dotación.....	21
Resultado de la Propuesta de Dotación.....	25
IV. CASO EXPLICATIVO DETERMINACIÓN DE LA DOTACIÓN.....	27
ANEXO 1: Descripción de la Matriz de Proceso de Tránsito.....	36
ANEXO 2: Estructura de Informe de Dotación	41
ANEXO 3: Modelo de Acta de Aprobación	47

