MANUAL METODOLÓGICO
SISTEMA DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS

Managua, 21 de noviembre 2023

Dirección General de Función Pública
Ministerio de Hacienda y Crédito Público
De la Rotonda Cmdte. Hugo Chávez Frías, 6 cuadras al Sur,
antiguo Hospital Escuela Militar Dr. Alejandro Dávila Bolaños.
Teléfonos 22223034, 22224657, 22227634, 22224663
www.hacienda.gob.ni

Contenido

I. Introducción 3
II. Base Legal 3
III. Marco Conceptual 4
IV. Metodología para el Sistema de Clasificación de Puestos 6
1. ¿Qué es el sistema de clasificación de puestos? 6
1.1 ¿Qué procesos lo integran? 6
1.2 ¿Por qué son importantes estos procesos? 7
2. ¿Qué es el proceso de análisis y descripción de puestos? 7
2.1 ¿Cuáles son las acciones que se despliegan para su desarrollo? 7
2.2 Utilidad del análisis y descripción de puestos 16
3. ¿Qué es el proceso de análisis y valoración de puestos? 17
3.1 ¿Cómo se efectúa este proceso? 18
3.2 Aplicaciones de la valoración de puestos 19
4. ¿Qué es el proceso de clasificación de puestos? 20
4.1 ¿Qué implica este proceso? 21
V. *Anexos* 23

I. Introducción

La Dirección General de Función Pública (DGFP), establece el presente Manual Metodológico del Sistema de Clasificación de Puestos, como un documento guía para el desarrollo del mismo en las entidades y organismos del sector público bajo el ámbito de la Ley No. 476, Ley del Servicio Civil y de la Carrera Administrativa.

Su objetivo es brindar una herramienta metodológica a las Instancias de Recursos Humanos Institucionales (IRHI), que facilite la aplicación homogénea del proceso bajo su responsabilidad y transferir conocimientos sobre algunos criterios técnicos de los procesos de este sistema que son competencia del Órgano Rector. Su contenido se encuentra estructurado partiendo de la base legal que ampara su emisión; el marco conceptual donde se definen términos importantes que permiten mayor comprensión y práctica de los procedimientos; así como los aspectos metodológicos que despliegan las pautas técnicas de este proceso.

Con este manual, el Órgano Rector fortalece la capacidad institucional para continuar el ordenamiento de los puestos en el sector público, lo cual contribuye a la definición de políticas públicas vinculadas a la gestión de recursos humanos, partiendo de la estructura organizativa vigente de la entidad, donde se define el conjunto de puestos que integran cada unidad administrativa que tiene a cargo aportar al logro de objetivos estratégicos definidos a nivel de gobierno.

II. Base Legal

a. Constitución Política de Nicaragua.
b. Ley No. 290, Ley de Organización, Competencias y Procedimientos del Poder Ejecutivo con Reformas incorporadas.
c. Ley No. 550, Ley de Administración Financiera y del Régimen Presupuestario y su Reforma.
d. Ley No. 476, Ley del Servicio Civil y de la Carrera Administrativa y su Reforma.
e. Decreto No. 25-2006, Reformas y Adiciones al Decreto No. 71-98, Reglamento de la Ley No. 290, Ley de Organización, Competencia y Procedimientos del Poder Ejecutivo con Reformas incorporadas.
f. Decreto No. 87-2004, Reglamento de la Ley No. 476 Ley del Servicio Civil y de la Carrera Administrativa.
g. Decreto Ejecutivo No. 35-2009, Código de Conducta Ética de los Servidores Públicos del Poder Ejecutivo.
h. Normas Técnicas de Control Interno (NTCI) aprobadas en el año 2015.
i. Normativa Técnica Sistema de Clasificación de Puestos, aprobada en enero 2021.
j. Plan Nacional de Lucha contra la Pobreza y para el Desarrollo Humano 2022-2026.

III. Marco Conceptual

A fin de facilitar una mayor comprensión de la metodología del Sistema de Clasificación de Puestos, se integran algunas definiciones en el presente manual que ayudarán a precisar el término y su función, entendiéndose por:

a. **Árbol de decisión**: Es un esquema en el que se encuentran todas las posibles consecuencias lógicas de realizar una secuencia de acciones.

b. **Clasificador de Puestos:** Es la narrativa de los factores, elementos y criterios de valoración que debe reunir el puesto en un ámbito determinado, por lo que es una herramienta técnica simplificada para agilizar la valoración de puestos.

c. **Descripción de Puesto de Trabajo (DPT):** Es un documento que identifica, recolecta y registra información de un puesto de trabajo de forma detallada, estructurada y ordenada. En ésta se describe la misión, funciones, responsabilidades, características particulares y requisitos necesarios para su desempeño.

d. **Equipo Multidisciplinario:** Grupo de personas de más o menos el mismo nivel jerárquico pero de diferentes áreas que se reúnen para cumplir una tarea.

e. **Equipo de Trabajo:** Grupo de personas cuyos esfuerzos individuales dan por resultado un desempeño que es mayor que la suma de los aportes de cada uno.

f. **Equipo Técnico Institucional**: Es el personal técnico de la Instancia de Recursos Humanos que asume la ejecución y seguimiento del proceso de Análisis y Descripción de Puestos coordinado por la persona responsable de esa área.

g. **Escala de Niveles de Clasificación**: Escala de complejidades integrada por 22 niveles de clasificación, organizados jerárquicamente y asociados a los rangos de puntos obtenidos en la valoración del conjunto de puestos de las entidades y organismos del sector público.

h. **Factores de Valoración**: Elementos que describen características únicas de un puesto de trabajo conforme a su nivel de complejidad.

i. **Familias Funcionales:** Es la agrupación de puestos tipo que comparten una misma naturaleza funcional homogénea, con distintos niveles de complejidad.

j. **Gestión del Conocimiento**: Son aquellas actividades de adquisición, producción, procesamiento, almacenamiento, difusión, codificación, aplicación práctica e innovación de los conocimientos que los organismos públicos requieren para realizar sus funciones públicas y que llevan a cabo mediante el empleo de dispositivos y sistemas tecnológicos de información y comunicación.

k. **Inteligencia Colectiva:** Es una forma de inteligencia que surge a partir de la colaboración de diversas personas en relación con un tema o la resolución de un problema determinado.

l. **Manual de Descripciones de Puestos:** Es una herramienta de gestión que organiza el conjunto de Descripciones de Puestos de Trabajo, clasificadas jerárquicamente por unidad administrativa en coherencia con la estructura organizativa aprobada.

m. **Mapa de Puestos:** Instrumento técnico donde se ubican los puestos de trabajo valorados de las entidades y organismos agrupándolo por nivel de complejidad, unidades administrativas y tipo de servicio.

n. **Mapa de Puesto Tipo:** Se considera una técnica para identificar competencias laborales de un puesto de trabajo, constituye la base fundamental para la gestión por competencias en una organización, incluye la desagregación de funciones, actividades, resultados y propósitos de un puesto dentro de la organización.

o. **Muestra de Puestos:** Selección de puestos a ser descritos en una entidad u organismo al momento de iniciar el proceso de análisis y descripción de puestos.

p. **Perfil:** Son los requerimientos básicos de conocimientos, experiencias y habilidades generales y especializadas para el desempeño adecuado de un puesto de trabajo.

q. **Plantilla de Puestos:** Número de puestos que integra una entidad determinada.

r. **Puesto Estándar:** Es un puesto que consolida las funciones, responsabilidad y niveles de complejidad de puestos específicos similares.

s. **Puesto Tipo:** Refleja las responsabilidades y actividades de puestos estándares, cuyo contenido de trabajo son similares. Un puesto tipo puede tener varios niveles de complejidad asociado.

t. **Puntos Hay:** Es el resultado cuantitativo de evaluar los factores de competencia, solución de problema y responsabilidad, mediante la metodología "Hay", que expresa el valor del puesto.

u. **Rol:** Agrupación amplia de puestos específicos, cuyas funciones, nivel de responsabilidad y complejidad son similares independientemente de su naturaleza, se incluyen puestos propios y comunes, con similar nivel de conocimientos y experiencia requeridos en su desempeño.

v. **Servicio:** Tramo de contenido organizativo homogéneo que agrupan puestos por la importancia de la función que desarrollan.

w. **Tramos de Puntuación:** Valores numéricos que existen entre las puntuaciones HAY.

x. **Valor Público:** Es el valor que se crea por nuevos o la mejora de servicios y bienes públicos, el valor generado por los procesos internos de la Administración Pública y el valor creado por la confianza social de estas intervenciones.

IV. Metodología para el Sistema de Clasificación de Puestos

1. ¿Qué es el sistema de clasificación de puestos?

Es el conjunto de procesos técnicos articulados y concatenados que permiten realizar un ordenamiento lógico de los puestos de trabajo de una entidad u organismo del sector público, en función de su importancia organizativa, posición que ocupan, funciones y responsabilidades; así como identificar agrupaciones homogéneas desde el punto de vista de su contenido funcional.

Como instrumento organizativo permite ordenar los puestos de trabajo, de acuerdo a su nivel jerárquico, tipo de servicio y contenido organizativo, entendiéndose como tal: funciones, responsabilidad, complejidad e importancia relativa que cada uno de ellos tiene dentro de una entidad. La implementación de este sistema está a cargo del Órgano Rector en coordinación con las Instancias de Recursos Humanos Institucionales.

1.1 ¿Qué procesos lo integran?

El Sistema de Clasificación de Puestos está integrado por tres procesos: Análisis y descripción, análisis y valoración y clasificación de puestos. El primer proceso es descentralizado y los últimos dos están bajo la competencia de la Dirección General de Función Pública, en su calidad de Órgano Rector.

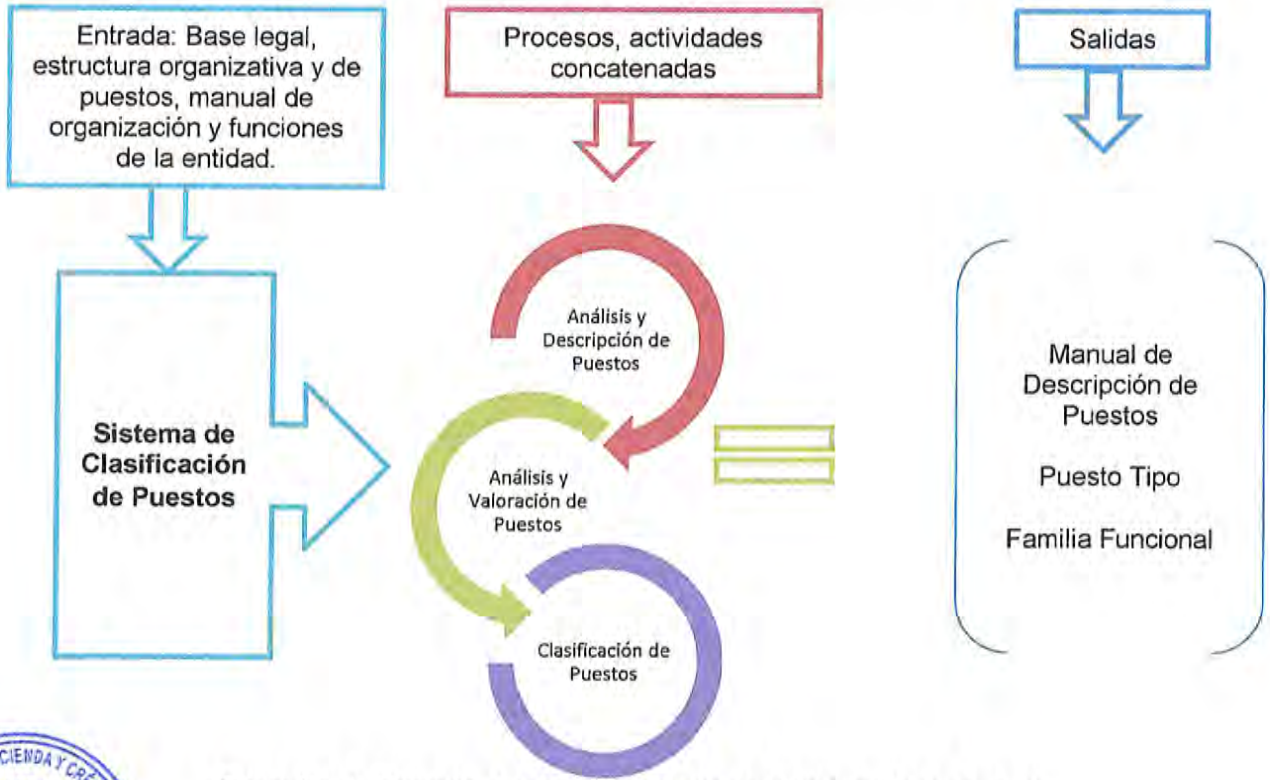

Figura No. 1. Diagrama del Flujo del Sistema de Clasificación de Puestos
Elaboración Propia

Como se observa en la figura No. 1, este sistema aglutina una serie de procedimientos y actividades concatenadas, iniciando con el análisis y descripción de contenidos organizativos, hasta el agrupamiento por nivel, clase, tipo de servicio, puesto tipo y familia funcional de los puestos de trabajo, en base a sus atribuciones, importancia organizativa y posición que ocupan en la entidad.

1.2 ¿Por qué son importantes estos procesos?

Se parte del hecho que cada entidad u organismo tiene una estructura organizativa aprobada y las unidades administrativas que la integran deben tener asignado personal para el desempeño de las funciones determinadas en su Manual de Organización y Funciones; por tanto se hace relevante delimitar qué responsabilidades le corresponden en la Descripción de Puesto de Trabajo a una persona, valorar su complejidad y clasificarlo dentro del contexto organizacional.

En la Administración Pública se ha avanzado en la aplicación del enfoque a procesos y que éstos conlleven a resultados tangibles que se traducen en la creación de valor público, por lo que es pertinente analizar con claridad la contribución de cada puesto y los procesos de trabajo alrededor de los diferentes equipos. Por otro lado la innovación en la gestión pública también plantea el reto de no solo encontrar mayor sinergia en el trabajo en equipo, sino impulsar la gestión del conocimiento y la inteligencia colectiva, ambos aspectos están relacionados a las personas que componen una organización, a los aportes de saberes institucionales y los resultados que se esperan de éstas, para ello se debe partir respondiendo claramente qué se hace en un puesto de trabajo.

2. ¿Qué es el proceso de análisis y descripción de puestos?

Es el conjunto de actividades a través de las cuales se identifica, recolecta, analiza y registra información relativa a la misión, funciones, actividades, relaciones y requisitos necesarios para el desempeño de un puesto. Mediante este proceso se investigan y describen las funciones, responsabilidades y obligaciones de un puesto de trabajo.

El análisis de puestos reside en elaborar una descripción detallada de las funciones de un puesto, determinar las relaciones con otros y definir los conocimientos, habilidades y capacidades necesarias para que una persona al servicio público lo desempeñe satisfactoriamente. Por otra parte, la descripción del puesto es una expresión escrita de lo que hace quien ocupa un puesto, cómo lo hace y por qué lo hace. Debe referir fielmente el contenido del trabajo, el entorno y las condiciones de empleo.

2.1 ¿Cuáles son las acciones que se despliegan para su desarrollo?

Este proceso requiere una serie de acciones previas a nivel institucional coordinadas por la IRHI, que para dar inicio debe solicitar al Órgano Rector la elaboración y/o actualización de su Manual de Descripciones de Puestos, que permite el desarrollo o implantación del Sistema de Clasificación de Puestos, en cumplimiento a lo establecido en la Ley No. 476, Ley de Servicio Civil y de la Carrera Administrativa, su Reglamento y el marco normativo.

Con el propósito de facilitar este proceso, el Órgano Rector suministrará a la entidad u organismo el Manual de Puestos Comunes, elemento básico para la optimización de todos los procesos: selección de la muestra, análisis y descripción de puestos, valoración e implantación. Una vez solicitado el inicio del proceso, la IRHI deberá realizar algunas actividades en las etapas de planificación, preparación, ejecución y adaptación según se detalla a continuación:

2.1.1 Planeación. En esta etapa hay tres pasos importantes que destacar, como es la elaboración del cronograma de trabajo, análisis de la estructura organizativa y procesos, y revisión de la plantilla de puestos.

a. Elaboración del cronograma de trabajo:

Todo proceso debe tener bien definido el tiempo en que se desplegará, las actividades que lo integran y las personas responsables de las mismas. La IRHI está a cargo de planificar mediante un cronograma de trabajo estas acciones, empezando con el análisis de toda la documentación sobre la entidad (base legal, estructura organizativa y de puestos, manual de organización y funciones, procesos) para que en correspondencia con la plantilla de puestos (Anexo 1) se establezca la muestra y el programa de entrevistas (Anexo 2).

b. Análisis de la estructura organizativa y procesos:

Entre la documentación de la entidad es muy importante analizar la estructura organizativa para examinar el puesto dentro del entorno institucional. Para ello se recomienda llevar a efectos las acciones siguientes:

a. Determinar los elementos que constituyen la razón de ser de la estructura organizativa de la entidad, referente a visión, misión, objetivos, productos y servicios. Esto con el fin de comprender el rol de cada puesto referente a estos aspectos.

b. Identificar la estructura organizativa de cada unidad administrativa, en términos de los objetivos, funciones, servicios o productos y el rol de cada puesto en la obtención de los mismos dentro de cada dependencia.

c. Valorar las normas o los procedimientos que complementen el desarrollo del quehacer de cada dependencia, los cuales deben ser identificados y analizados como parte del proceso.

d. Revisar los procesos a cargo de cada unidad administrativa de la entidad, cómo se hacen en términos de objetivos, productos o servicios, mapa de procesos si se ha determinado, para identificar las actividades secuenciales en la obtención del producto o servicio y caracterización de los puestos y roles que participan en los procesos.

Cuando es la primera vez que se implantará el Sistema de Clasificación de Puestos, la identificación del universo y la muestra de puestos de la institución se realizan en coordinación con el Órgano Rector y la Instancia de Recursos Humanos. Este primer insumo permite determinar y caracterizar los puestos y plazas para el efectivo desarrollo de los procesos, iniciando con el análisis y descripción de puestos.

Es importante que la IRHI comunique con antelación a la persona responsable superior de la unidad administrativa, quiénes deberán asistir a las entrevistas, la fechas y el horario para tal fin, a su vez ésta procederá a instruir al personal para que se documente previamente.

c. **Revisión de la plantilla de puestos:**

En este proceso es vital la elaboración de la muestra de puestos e identificación del universo de puestos y plazas, a fin de asegurar la información para el análisis y descripción de puestos, así como la valoración y posterior implantación. Dentro de ese contexto, el análisis de la plantilla de puestos permite determinar la muestra. Se debe tomar en cuenta, que hay entidades especializadas, donde el número de puestos propios sobrepasa a los comunes, lo cual conlleva a un mayor trabajo de campo en cuanto a la elaboración de la DPT.

No obstante lo anterior, hay que tener presente, que el Sistema de Clasificación de Puestos ha sido implementado en un número amplio de entidades, por lo que se cuenta con una base de datos de descripciones elaboradas, especialmente de puestos operativos y del servicio ejecutivo en puestos comunes y otros propios de similar contenido, de tal manera que se dispone de información precisa de las características y contenido en una gama de puestos en las instituciones. En ese sentido, la entidad se focalizará en la identificación de los elementos diferenciales de contenido, alcance y complejidad en los puestos.

2.1.2 Preparación: Entre las actividades más relevantes están la conformación del equipo técnico institucional y el fortalecimiento de las capacidades.

a. **Conformación del equipo técnico institucional**

Este equipo técnico institucional debe estar conformado por el personal que tenga conocimientos de la metodología, del quehacer de la entidad; además habilidades de análisis, redacción y comunicación fluida, ya que estará en contacto directo con el personal al servicio público entrevistado, deberá saber escuchar con atención, a fin de comprender lo que se realiza en el puesto y recopilar la información requerida para la elaboración de la DPT. Su conformación estará a cargo de la IRHI, quien deberá notificar al personal seleccionado mediante comunicación interna (Anexo 3).

Adicionalmente, es recomendable que el equipo sea multidisciplinario, y de ser posible, que involucre a personal de las áreas que estarán siendo sujetas del proceso de análisis y descripción de puestos, en vista que se requiere conocer el quehacer institucional y las funciones específicas a cargo de las mismas. Una vez definido este equipo y el espacio de trabajo en que se estarán desarrollando las entrevistas, se deberá comunicar a las unidades administrativas de la entidad los períodos en que se estará requiriendo la presencia del personal para el levantamiento de las DPT.

b. Capacitación

Una vez conformado el equipo técnico, deberá ser capacitado sobre la metodología de la elaboración de las DPT, para tal efecto la IRHI podrá solicitarlo ante el Órgano Rector, exponiendo que tiene previsto la ejecución del proceso de análisis y descripción de puestos, para la elaboración o actualización del Manual de Descripciones de Puestos.

En caso que la entidad cuente con experiencia previa y haya sido capacitada, procederá a transferir conocimientos al equipo técnico institucional, centrándose en principio en los aspectos metodológicos que conlleva la aplicación del formato de descripción de puestos, que genere los elementos críticos requeridos para asegurar el proceso de valoración de puestos de parte del Órgano Rector.

2.1.3 Ejecución: En esta etapa se realizan todas las actividades planificadas, entre ellas la recolección de la información, el análisis de la misma; así como la revisión y aprobación de las DPT.

a. Recolección de la información:

Con el propósito de levantar los insumos que lleven a comprender lo que desarrolla un puesto de trabajo, se deberá realizar una entrevista a la persona ocupante del puesto, la cual estará a cargo de quien sea designado por parte del equipo técnico institucional.

Previo a la recolección de información mediante la entrevista, se deberá realizar un análisis de la misión de la entidad, objetivos y funciones, estructura organizativa, procesos definidos (estratégicos, misionales, apoyo) y la plantilla del personal. Un puesto de trabajo no puede verse de forma aislada sino en función de lo que requiere la entidad y los procesos que se gestionan dentro del área de ubicación. Por tanto, antes de estudiar el puesto, diseñarlo y/o clasificarlo, se analiza cada uno de los factores antes mencionados. En ese sentido es básico tener vigente la estructura organizativa y el Manual de Organización y Funciones actualizado.

- **Entrevista**

La IRHI y el equipo técnico institucional preparan el programa de entrevista para la elaboración de las DPT, con base a la muestra de puestos seleccionada, una vez aprobado, esta instancia notificará a las personas responsables superiores de las unidades administrativas; a fin de que se dé a conocer al personal ocupante de los puestos, sobre el inicio del proceso de análisis y descripción de puestos conforme el cronograma de trabajo y programa de entrevistas, mediante memorándum (Anexo 4). Asimismo, comunica el lugar donde será atendido el personal, el cual debe estar aislado de ruidos y distracciones, para permitir una mayor concentración.

Las entrevistas pueden realizarse de tres manera: i) entrevista individual con cada persona al servicio público, ii) entrevista grupal con el personal que ocupa el mismo puesto o diferentes preferiblemente de igual tipo de servicio (directivo, ejecutivo u operativo), evitando que participen los jefes con sus subordinados y iii) entrevista con la persona jefe inmediato superior o supervisor que conoce el puesto (esta última para puestos vacantes).

Cada uno de los miembros del equipo técnico institucional, realizará entrevistas y elaborará las DPT conforme el formato establecido. Se deberá recolectar la mayor información posible, a fin de consolidar y definir claramente los aspectos que reúne dicho formato. Es muy importante la manera en que se planteen las funciones que se realizan en el puesto entrevistado; por tal razón al momento de seleccionar al personal del puesto para la entrevista, se debe de considerar al de mayor experiencia en las funciones que se realizan, puesto que esto coadyuvará a obtener información eficaz que permita una valoración de nivel de complejidad considerable.

- **Análisis de la información:**

Es importante valorar la información obtenida en la entrevista para dar inicio a la estructuración de la DPT, observando los pasos siguientes:

Paso 1. Identificación del puesto de trabajo.

Determinar la denominación del puesto, de acuerdo con el régimen de clasificación de puestos aplicable a su institución; el nombre completo de la persona que lo ocupa; la denominación del puesto de la persona jefe inmediato superior de quien depende jerárquicamente; el nombre de quien ocupa este puesto; la entidad u organismo donde labora la persona que desempeña el puesto; la unidad administrativa donde se ubica el puesto dentro de la estructura organizativa aprobada; la fecha en que se levantó la información de la DPT.

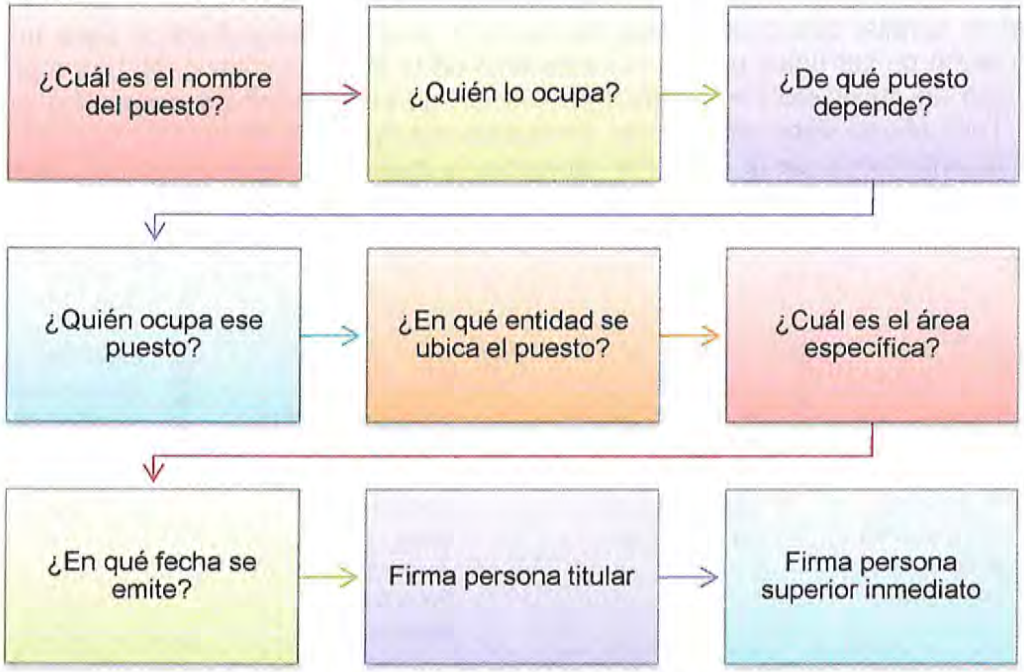

Figura No. 2. Aspectos identificación del puesto de trabajo
Elaboración Propia

Paso 2. Determinar la misión y funciones del puesto de trabajo

A partir de la identificación de los aspectos generales de la DPT, es pertinente la descripción específica del propósito principal; es decir la misión del puesto. Para esto se deberá redactar de forma clara y concisa la razón de ser del puesto, es opcional establecerla al concluir todos los apartados de la DPT o bien al inicio. Si se conocen los elementos técnicos que contribuyan a establecer qué hace el puesto, sobre qué lo ejecuta, de acuerdo a qué actúa y para qué lo efectúa, se puede proceder a redactar la misión en un máximo de ocho líneas.

Figura No. 3. Elementos técnicos para determinar la misión de un puesto
Elaboración Propia

Es importante señalar que cada puesto dentro de la Administración Pública tiene un propósito principal o razón de ser único para el cumplimiento de la misión institucional. Dicho propósito es la descripción de su objeto fundamental en función de los procesos y área a los cuales esté vinculado. Todo ello se debe comprender de manera transparente en la misión que se determine durante el levantamiento de la DPT. Por tal razón, la redacción deberá describir aquello que el puesto debe lograr; es decir, el producto o servicio que brinda, la característica distintiva del puesto. La redacción corresponde a una construcción gramatical: verbo, una función, una guía y el resultado.

Figura No. 4. Flujo de los componentes de una misión de un puesto
Elaboración Propia

La información del análisis y descripción del puesto en su conjunto, será realizada con la persona ocupante, y si fueran varias en el mismo puesto, se recomienda elaborarla a quien tenga mayor conocimiento y experiencia. En caso de estar vacante el puesto, se realiza con interlocutores expertos del área; es decir aquellas personas que tengan amplia experiencia y sólido conocimiento técnico, que permite comprender a mayor profundidad las funciones que se realizan en el puesto, es recomendable integrar entre 1 a 2 personas. En caso de creación de un nuevo puesto, la persona responsable inmediato, brindará los insumos para la DPT.

Otra parte fundamental es la identificación de las funciones asignadas al puesto de trabajo, donde se debe cuidar no detallar actividades o tareas sino establecer aquellas funciones esenciales. Para saber si la función es esencial podrá cuestionarse sobre ¿Qué pasa si esta función no se realiza? Si la respuesta es negativa significa que no es esencial. Además, tener presente que una función es un conjunto de actividades, el Manual de Descripción de Puestos no debe contener actividades sino funciones.

La descripción de las funciones debe estar vinculada a la misión o el cumplimiento del propósito principal del puesto y presenta las siguientes características:

a. Describen lo que una persona debe realizar en un puesto determinado.
b. Responden a la pregunta: "¿qué debe hacerse para lograr la misión?".
c. Cada función enuncia un resultado diferente y van detalladas en orden de importancia.
d. Su redacción tiene un orden gramatical similar a la misión: verbo más el resultado.
e. El número de funciones esenciales deberá estar entre 6 y 9, que serán descritas en oraciones no mayores de 6 líneas.

Figura No. 5. Componentes de las funciones de un puesto
Elaboración Propia

Paso 3. Establecer la naturaleza y alcance (organigrama) y las dimensiones

En este momento es importante valorar que un puesto no existe por sí solo, sino que está dentro de una unidad administrativa y ésta a su vez forma parte del organigrama institucional, por tanto, se debe recolectar la información de dónde se ubica el puesto jerárquicamente, los puestos colaterales y subordinados y por ende el puesto superior inmediato del cual depende.

Mediante la naturaleza y alcance, también es posible ir analizando la delimitación de las líneas de autoridad y responsabilidad, ya que la ubicación dentro del organigrama determina hasta dónde tiene trascendencia cada puesto de trabajo, si tiene personal a cargo y la autoridad que posee; asimismo, clarifica las líneas de jerarquía, las áreas de influencia y el nivel de autoridad.

Por otra parte, se deberá proceder a determinar qué recursos (económicos, humanos) están a cargo del puesto en análisis, de acuerdo al ámbito de acción y el servicio al que pertenece (directivo, ejecutivo y operativo).

Paso. 4. Valorar la naturaleza de la responsabilidad y relaciones principales

Otro punto a tener en cuenta es la toma de decisiones en un puesto de trabajo, es necesario describir las "propuestas más significativas" en las cuales está inmerso el puesto analizado, aquí se ve de alguna forma reflejado el grado de responsabilidad que se tiene frente al conjunto de procesos y resultados en los que está involucrado. En ese sentido, el nivel de responsabilidad, también se va a corresponder con la ubicación del puesto en la estructura organizativa y las funciones asignadas, por tal razón deberá dejarse detallado de una a tres responsabilidades en la DPT. Para elaborarlas se pueden utilizar varias herramientas, entre ellas el "árbol de decisión" (Ver Figura 6).

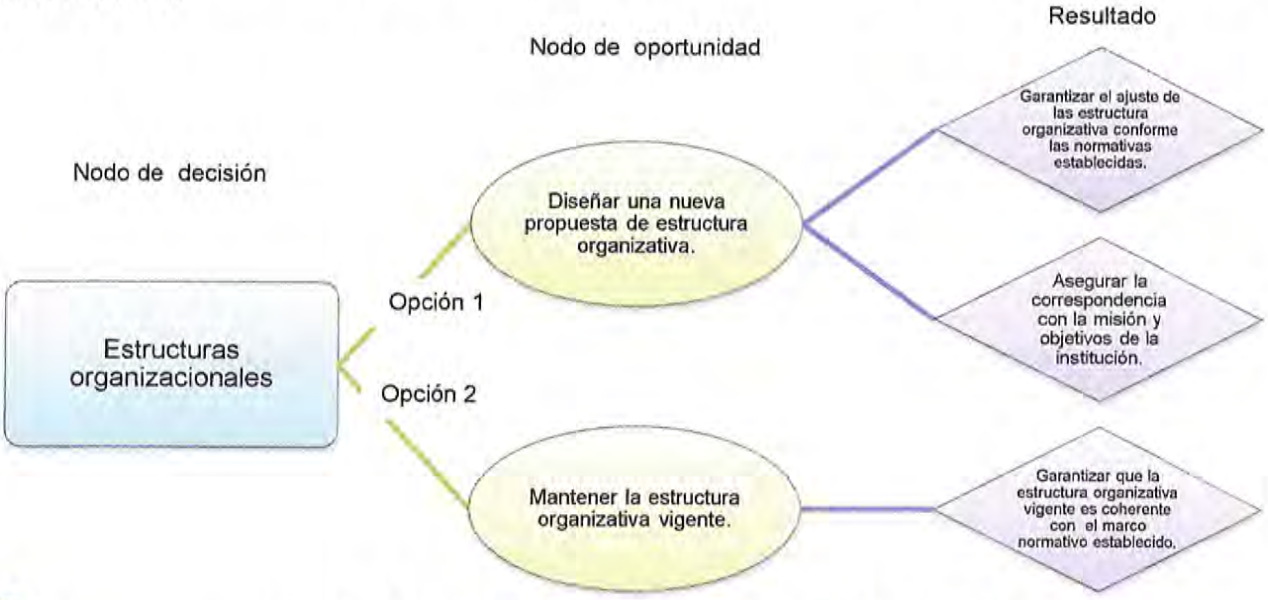

Figura No. 6. Ejemplo de árbol de decisión sobre una función de un puesto
Elaboración Propia

Cuando existe carencia de información sobre la responsabilidad de los puestos de trabajo en una entidad, se genera un obstáculo en la gestión para las personas responsables de toma de decisiones y el desempeño de aquella que ocupa el puesto. El análisis de la naturaleza de la responsabilidad permite determinar el nivel de incidencia del puesto en el contexto organizacional y qué resultados del quehacer de la institución dependen directamente de este puesto.

Respecto a las relaciones principales, se describen de manera ordenada, de lo interno a lo externo, iniciando con el puesto de trabajo con el cual se tiene vinculo, luego la unidad administrativa dentro de la entidad o la institución del sector público, motivo y frecuencia. En el caso de las relaciones externas, se debe especificar el nombre de la entidad u organismo previo al puesto de trabajo.

Paso. 5. Establecer otros aspectos, si es necesario.

Para cerrar la DPT se deberá valorar si existe alguna información sobre las funciones que realiza el puesto, la cual sirve para complementar y comprender con más amplitud lo descrito, en caso que de este análisis resulten insumos adicionales, se integrarán en el último acápite del formato. Ahora bien, con ello no se pretende que se describan otras funciones o tareas que afecte la valoración objetiva del puesto, por ende al momento de la entrevista se deberá analizar si la información que brinde la persona al servicio público, es relevante para ser incluida.

Paso. 6. Consolidar y verificar la información del puesto.

Se procede a consolidar toda la información obtenida durante la elaboración del perfil del puesto en el formato establecido, revisando la pertinencia y congruencia del perfil del puesto elaborado; para ello se verifica entre los aspectos más determinantes los siguientes:

a. Identificación correcta del puesto (ubicación, denominación, nombre de la unidad administrativa, relaciones de jerarquía y de supervisión).

b. Coherencia de la misión del puesto con las funciones establecidas para el mismo, de acuerdo a la unidad administrativa en que se ubica, los criterios técnicos y el esquema de redacción de la misión, determinados en la Normativa Técnica Sistema de Clasificación de Puestos.

c. Alineamiento de las funciones del puesto con el quehacer de la unidad administrativa, observando para su redacción las directrices y metodología.

d. Valorar si se realizó una adecuada descripción de la naturaleza de la responsabilidad y la pertinencia de las coordinaciones internas y externas que se efectúan en el puesto.

- **Revisión y aprobación de la DPT**

Elaborada la DPT, la misma será validada por la persona que ocupa el puesto y su superior inmediato, si el puesto está vacante, solamente firmará el responsable inmediato (a). Cuando el equipo técnico, haya concluido el programa de entrevistas, se consolidará la información tanto en físico como en digital conformando así el Manual de Descripciones de Puestos, el cual será remitido de forma oficial al Órgano Rector para analizar, valorar y clasificar cada puesto de trabajo.

2.1.4 Adaptación: En todo proceso es posible aplicar el ciclo de Deming (planificar, hacer, verificar y actuar), el cual es una herramienta de mejora continua que permite optimizar periódicamente los procesos en una organización. En ese sentido para concluir, la IRHI debe evaluar en conjunto con el equipo técnico institucional, el desarrollo del mismo y elaborar un informe técnico haciendo mención de los aspectos relevantes que requieren mejora, así como las acciones a considerarse para un desempeño superior en el siguiente período de la actualización de su manual.

Figura No. 7. Ciclo de Deming o PHVA
Elaboración Propia

Una vez que la IRHI oficialice la emisión del Manual de Descripciones de Puestos, el Órgano Rector emitirá Informe de Resultado de la valoración de los puestos, para su aplicación en el Sistema de Nómina Fiscal o en la nómina institucional. Asimismo el Manual de Descripciones de Puestos validado y Mapa de Puestos (Anexo 5).

2.2 Utilidad del análisis y descripción de puestos

El análisis de los puestos es un instrumento fundamental para la valoración y clasificación de los puestos de trabajo de la entidad, constituyendo una base objetiva para la asignación salarial y el ordenamiento de las retribuciones. Sirve de guía para la persona responsable inmediato superior y el personal al servicio público en el desempeño de sus funciones.

Además facilita conocer los deberes y responsabilidades de los puestos y contribuye a la homogenización de las funciones de puestos comunes y el equilibrio de las cargas de trabajo entre los equipos de trabajo. Adicionalmente, este proceso es básico para la gestión de recursos humanos, como la selección de personal, la capacitación y/o formación, la inducción, entre otros.

Figura No. 8. Utilidad del análisis y descripción de puestos.
Elaboración Propia

3. ¿Qué es el proceso de análisis y valoración de puestos?

Es el proceso técnico que realiza el Órgano Rector de forma centralizada para valorar los puestos de trabajo de las entidades u organismos del sector público, inicia con el análisis del contenido de trabajo organizativo de la DPT enviada por la Instancia de Recursos Humanos, donde se analizan factores técnicos de competencia, solución de problemas y responsabilidades.

La valoración de puestos responde al Método Hay de Perfiles y Escalas, que permite la comparación de puestos a través de un análisis de tres factores comunes, es un proceso sistemático para clasificar puestos de manera lógica y objetiva, comparándolos entre sí o con una escala preestablecida, con el objetivo de definir la importancia relativa de los mismos dentro de una entidad, mediante la asignación de un nivel de complejidad, para crear una estructura organizativa y salarial justa, equitativa y coherente.

A efecto de realizar el trámite de este proceso, la IRHI deberá solicitar la valoración de puestos al Órgano Rector, quien procede a analizar y emitir un dictamen técnico, el cual deberá ser aplicado por la entidad u organismo en el Sistema de Nómina Fiscal o en la nómina institucional, conforme el período regulado.

Figura No. 9. Trámite del proceso de análisis y valoración de puestos
Elaboración Propia

3.1 ¿Cómo se efectúa este proceso?

Para iniciar, se conforma el comité técnico de valoración, el cual está integrado por un equipo de especialistas, quienes son las personas responsables de analizar y valorar la información contenida en la descripción de puesto de trabajo, conforme a la metodología y procedimientos establecidos, con base a los aspectos siguientes:

a. **Análisis pormenorizado del contenido organizativo del puesto de trabajo**: Se revisa que el contenido esté en coherencia con el quehacer funcional de la unidad administrativa donde se ubica, valorando de forma integral el puesto dentro del contexto organizativo de la entidad, denominación del puesto, funciones, relaciones, dimensiones, responsabilidades y resultados que aporta.

b. **Identificación de los factores de valoración**: Se analizan los conocimientos, experiencias, habilidades, autonomía del pensamiento requerida para identificar, definir y solucionar, de forma creativa, los problemas a que se enfrenta el puesto; asimismo las acciones que responden a las atribuciones asignadas, decisiones y consecuencias derivadas del quehacer del puesto, los cuales se expresan de forma cuantitativa. Los factores de Competencia, Solución de Problemas y Énfasis de la Responsabilidad están definidos en el Clasificador de Puestos.

c. **Resultado de la valoración o asignación del nivel de complejidad**: Este es el producto de la aplicación de los factores de valoración expresados en puntos Hay, de acuerdo a los tramos de puntuación en que se define cada uno dentro de la Escala de Niveles de Complejidad definida para la Administración Pública.

La escala de niveles de clasificación y/o de complejidad se clasifica en 22 niveles (Anexo 6), los cuales se asignan de acuerdo a la importancia del contenido organizativo de un puesto medido en términos de competencia técnica, gerencial o de interacción humana, necesarias en el desempeño adecuado del cargo, autonomía y grado de exigencia que se requiere para la solución de problemas que afronta y responsabilidad que el cargo asume.

De los resultados obtenidos en el proceso de análisis y valoración de puestos, se emite un dictamen técnico dirigido a la entidad u organismo en respuesta a la solicitud de análisis y valoración de sus puestos, para aplicación en el Sistema de Nómina Fiscal y/o institucional.

En caso que el dictamen técnico no se haga efectivo en el período establecido en la Normativa Técnica Sistema de Clasificación de Puestos, se deberá realizar nuevamente la solicitud ante el Órgano Rector cumpliendo con los requerimientos correspondientes.

3.2 Aplicaciones de la valoración de puestos

El Sistema de Clasificación de Puestos es la base para todos los procesos del Sistema de Gestión de Recursos Humanos que establece la Ley No. 476, Ley de Servicio Civil y de la Carrera Administrativa; por tanto, el análisis y descripción de puestos es un proceso sumamente relevante, en vista que brinda los elementos fundamentales para proceder a la valoración de puestos, la cual permite asignar un nivel de complejidad que es el referente para la compensación del personal al servicio público; así también realizar un análisis organizacional, la gestión del talento humano dentro de la entidad y a nivel del sector público.

La valoración está enfocada al puesto y no a la persona que lo ocupa, por tal razón tiene determinado diferentes factores y elementos técnicos, cuyo análisis va llevando paso a paso a definir de manera transparente y objetiva un valor numérico, de acuerdo a la escala y niveles de complejidad establecidos para los servicios directivo, ejecutivo y operativo; asimismo, se utiliza el clasificador de puestos como un instrumento técnico, que facilita los criterios que debe presentar cada factor en un puesto en correspondencia al ámbito en que se desempeña.

Figura No. 10. Aplicaciones de la Valoración de Puestos
Elaboración Propia

4. ¿Qué es el proceso de clasificación de puestos?

Es un proceso que conlleva un conjunto de actividades de carácter técnico que permiten realizar un ordenamiento lógico de los puestos descritos y valorados, agrupándolos en Familias Funcionales y Puestos Tipo. Este proceso está centralizado bajo la competencia del Órgano Rector y mediante el mismo se analizan, evalúan, ordenan y clasifican de forma sistemática los diferentes puestos de trabajo de la entidad u organismo del sector público, organizándolos de acuerdo a su naturaleza, funciones, responsabilidades y niveles de valoración similar.

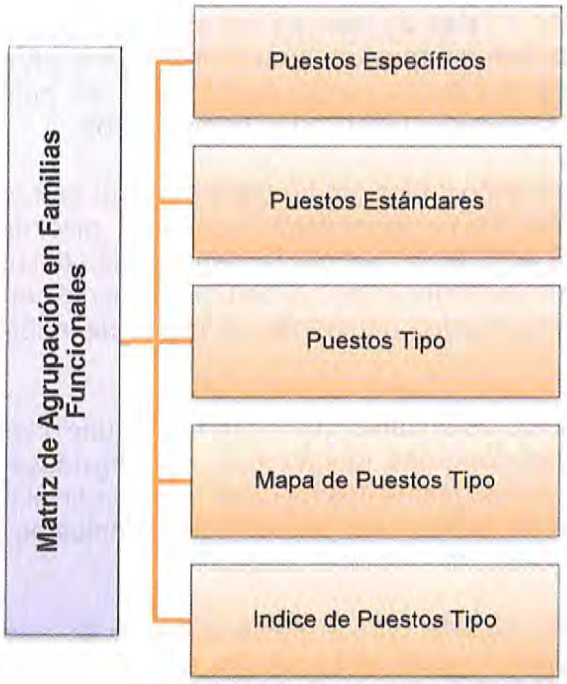

Figura No. 11. Esquema del proceso de clasificación de puestos
Elaboración Propia

4.1 ¿Qué implica este proceso?

Implica generar los puestos específicos y estándares, con la información obtenida, se realiza un análisis de los cargos específicos y se elabora la estructura de la matriz de agrupación de puestos estándares en familias funcionales, tomando en consideración su naturaleza, rol y nivel de complejidad, además el ámbito de sus funciones, propósito y finalidades de los resultados que aportan; siendo éstos los elementos fundamentales para la clasificación y ordenamiento de los puestos en familias funcionales y puestos tipo. En la tabla No. 1 se observa un ejemplo.

Tabla No. 1
Matriz de Puestos por Familia Funcional

Puesto Tipo	N/C	Puestos Estándares	Puestos Específicos	No. de Descripciones de Puestos
Asistente Técnico	10	Asistente Técnico I	Asistente Técnico	2
	11	Asistente Técnico II	Asistente Técnico	3
	12	Asistente Técnico III	Asistente Técnico	5

El puesto estándar, es el resultado del análisis de los puestos específicos agrupados en la matriz de puestos por familia funcional de forma genérica, los cuales en algunos casos son definidos por categorización en diferentes niveles de complejidad o surgen puestos únicos por ser mononivel. Este análisis permite consolidar información funcional y organizativa de los manuales de puestos clasificados de las diferentes entidades y organismos del sector público, con el fin de construir un puesto genérico de similar contenido y resultados homogéneos.

La información técnica del puesto a diseñar, se debe registrar en formato establecido, con base a la metodología Hay, describiendo su denominación genérica, nivel de complejidad, tipo de servicio y rol al que pertenece. Esta agrupación permite la identificación del puesto tipo, del cual se derivan las complejidades y responsabilidades distintas dentro un mismo contenido de trabajo, obteniendo como resultado puestos clasificados integrados al mapa de puestos tipo e índice por familia funcional.

El puesto tipo agrupa puestos estándares que desarrollan funciones de naturaleza similares con niveles de responsabilidades diferentes, identificando complejidades distintas dentro de un mismo contenido de trabajo y definiendo elementos moduladores por nivel de complejidad que faciliten la aplicación de políticas y tratamientos homogéneos a los puestos de trabajo clasificados partiendo en orden ascendente el crecimiento funcional del puesto.

Con base a la metodología utilizada para la elaboración de los puestos tipos, se cuenta con un formato establecido, en el cual se registran los puestos estándares comunes y/o propios elaborados, que conformarán el puesto tipo identificado. Se deben analizar los contenidos organizativos de cada puesto, a fin de organizar la información en orden lógico y coherente al quehacer del puesto e identificar la homogeneidad en su funcionalidad.

El resultado de la clasificación de los puestos, se refleja en el Mapa de Puestos Tipo por nivel de complejidad y Familia Funcional, de acuerdo a la jerarquía, funcionabilidad, tipo de servicio y naturaleza de los mismos; así como el índice de puestos tipo que permite conocer la agrupación de los puestos en familias funcionales. En el Anexo 7, se puede observar un ejemplo de Matriz de Puestos por Familia Funcional.

Dado en la ciudad de Managua, a los veintiún días del mes de noviembre del año dos mil veintitrés.

Karen Estella Downs
Directora General de Función Pública
Ministerio de Hacienda y Crédito Público

V. *Anexos*

1) Plantilla de Puestos
2) Programa de Entrevista
3) Memorando Interno Conformación Equipo Técnico Institucional
4) Memorando Interno Notificación Proceso de Análisis y Descripción de Puestos
5) Mapa de Puestos Valorados
6) Escala de Niveles de Complejidad
7) Ejemplo de Matriz de Puestos por Familia Funcional

Anexo 1
Plantilla de Puestos

Nombre de la entidad	
Lugar y fecha:	

No.	Unidad Administrativa	Nombres y Apellidos	Denominación del Puesto	Ordinal	Código del Puesto	N/C

Elaborado Por: **Revisado por:** **Aprobado por:**

Nombre y Puesto Nombre y Puesto Nombre y Puesto

Instructivo Anexo 1
Plantilla de Puestos

Nombre de la entidad	Detallar el nombre de la entidad sujeta a estudio.
Fecha	Especificar la fecha en la que se realiza la plantilla de puestos (día/mes/año).
No.	Ingresar el número de manera consecutiva de los puestos sujetos a análisis.
Unidad Administrativa	Anotar la denominación de la unidad administrativa donde se ubica el puesto, conforme la estructura organizativa vigente.
Nombres y Apellidos	Escribir los nombres y apellidos del titular del puesto, tal como está definido en la cédula de identidad.
Denominación del Puesto	Especificar la denominación actual del puesto conforme aparece en el catálogo de plazas y empleados por estructura programática, unidad administrativa y nómina.
Ordinal	Anotar el número de ordinal que identifica al titular en el puesto que le corresponde, según esté registrado en el catálogo de plazas y empleados por estructura programática, unidad administrativa y nómina.
Código del Puesto	Detallar la codificación en dígitos que identifica al puesto dentro del catálogo de plazas y empleados por estructura programática, unidad administrativa y nómina.
N/C	Describir en números el nivel de complejidad actual del puesto.
Elaborado por	Detallar el nombre y puesto de la persona que elabora la plantilla de puestos.
Revisado por	Detallar el nombre y puesto de la persona que revisa la plantilla de puestos.
Autorizado por	Detallar el nombre y puesto de la persona que autoriza la plantilla de puestos.

Anexo 2
Programa de Entrevistas

Nombre de la entidad	
Lugar y fecha:	

No.	Unidad Administrativa	Nombres y Apellidos	Denominación del Puesto	Existe DPT Sí / No	Persona del Equipo Técnico Institucional designado	Fecha	Hora

Elaborado Por: **Revisado por:** **Aprobado por:**

Nombre y Puesto Nombre y Puesto Nombre y Puesto

Instructivo Anexo 2
Programa de Entrevistas

Nombre de la entidad	Detallar el nombre de la entidad que está desarrollando el programa de entrevistas para el proceso de análisis y descripción de puestos.
Fecha	Ingresar el día, mes y año en que se realiza el programa de entrevistas.
No.	Anotar el número de manera consecutiva de los puestos sujetos a análisis.
Unidad Administrativa	Detallar la denominación de la unidad administrativa donde se ubica el puesto, conforme estructura organizativa vigente.
Ordinal	Describir el número de ordinal que identifica al titular en el puesto que le corresponde, mismo reflejado en el catálogo de plazas y empleados por estructura programática, unidad administrativa y nómina.
Nombres y Apellidos	Escribir el nombre completo del titular del puesto.
Denominación del Puesto	Nombre con el que se identifica y/o se conoce el puesto de trabajo, conforme aparece en el catálogo de plazas y empleados por estructura programática, unidad administrativa y nómina.
N/C	Ingresar en número el nivel de complejidad actual del puesto.
Existe DPT (Sí o No)	Indicar con la palabra "sí" o "no", si existe la Descripción del Puesto de Trabajo, según aplique.
Persona del Equipo Técnico Institucional designado	Describir el nombre y apellidos de la persona que realizará la entrevista de parte del equipo técnico institucional.
Fecha	Detallar el día, mes y año en que se llevará a cabo la entrevista.
Hora	Determinar la hora en la que se llevará a cabo la entrevista.
Elaborado por	Detallar el nombre y puesto de la persona que elabora el programa de entrevistas.
Revisado por	Detallar el nombre y puesto de la persona que revisa el programa de entrevistas.
Autorizado por	Detallar el nombre y puesto de la persona que autoriza el programa de entrevistas.

Anexo 3
Memorando Interno
Conformación Equipo Técnico Institucional

A : Cra./Cro._____
Equipo Técnico Institucional

De : Cra./Cro._____
Responsable Recursos Humanos

Ref. : **Conformación Equipo Técnico Institucional**

Fecha : Día, mes, año

En cumplimiento a lo dispuesto en el Artículo 41 del Reglamento de la Ley No.476, Ley del Servicio Civil y de la Carrera Administrativa, se procede a la conformación del **Equipo Técnico Institucional** para realizar el proceso de análisis y descripción de puestos, el cual ha sido seleccionado por tener amplios conocimientos del quehacer de la entidad según se detalla:

No.	Nombre y apellidos de la persona	Puesto que ocupa	Unidad Administrativa
1			
2			
3			

Aprovecho para remitirles el cronograma de trabajo, en el cual está incluido el fortalecimiento de capacidades de parte del Órgano Rector, focalizado en la metodología y procedimientos relativos al Análisis y Descripción de Puestos, para la efectiva realización de este proceso. Asimismo, se deberá definir el programa de entrevistas al personal de la muestra de puestos, el cual deberá ser remitido a esta instancia el (día-mes- año) para su aprobación.

Cc:

Autoridad Superior Institucional
Archivo

Anexo 4
Memorando Interno
Notificación Proceso de Análisis y Descripción de Puestos

A : Cra./Cro._____
Responsable Superior del Área

De : Cra./Cro._____
Responsable Recursos Humanos

Ref. : **Desarrollo del Proceso de Análisis y Descripción de Puestos**

Fecha : Día, mes, año

En cumplimiento a lo dispuesto en el Artículo 40 del Reglamento de la Ley No. 476, Ley del Servicio Civil y de la Carrera Administrativa, hago de su conocimiento que se procederá a desarrollar el proceso de análisis y descripción de puestos, para la (detallar si es elaboración o actualización) del Manual de Descripciones de Puestos de esta entidad, por lo cual remito el cronograma de trabajo y programa de entrevistas a fin de que el personal seleccionado participe activamente en la fecha y hora definida, brindando los insumos requeridos para tal efecto.

No omito manifestarle, que de acuerdo al artículo 42 del Reglamento de la referida Ley, una vez concluido el levantamiento de la información de las DPT, éstas les serán remitidas para que sean validadas y firmadas por la persona al servicio público ocupante del puesto objeto de estudio y el superior inmediato, con el propósito de dar continuidad a la valoración del puesto de parte de la Dirección General de Función Pública, como Órgano Rector del Sistema de Clasificación de Puestos.

Se requiere que el personal participante en este proceso sea debidamente notificado y se presente en la fecha y hora determinadas en (detallar el lugar).

CC:
Autoridad Superior Institucional
Archivo

Anexo 5
Mapa de Puestos

Ministerio de Hacienda y Crédito Público
Dirección General de Función Pública
Mapa de Puestos

Nombre de la entidad:	
Lugar y fecha:	

Nivel de Complejidad	Unidad Administrativa	Unidad Administrativa	Unidad Administrativa	Tipo de Servicio
XXII				Directivo
XXI				
XX				
XIX				
XVIII				
XVII				
XVI				
XV				
XIV				
XIII				
XII				Ejecutivo
XI				
X				
IX				
VIII				
VII				
VI				Operativo
V				
IV				
III				
II				
I				

Instructivo Anexo 5
Mapa de Puestos

Nombre de la entidad	Detallar el nombre de la entidad donde se está desarrollando el proceso de análisis y valoración de puestos.
Lugar y fecha	Ingresar el lugar en el que se emite el Mapa de Puestos; así como el día, mes y año.
Nivel de Complejidad	Anotar el nivel de complejidad asignado al puesto, de conformidad al resultado del proceso de análisis y valoración ubicándose de forma vertical.
Unidad Administrativa	Describir el nombre de la unidad administrativa donde está ubicado el puesto, conforme organigrama vigente aprobado y se ubica de forma horizontal.
Tipo de Servicio	Situar el puesto de acuerdo al servicio al que pertenece, sea Operativo (I-VI), Ejecutivo (VII-XII), Directivo (XIII-XXII), conforme el nivel de complejidad asignado.
Elaborado por	Detallar el nombre y puesto de la persona que elabora el Mapa de Puestos.
Revisado por	Detallar el nombre y puesto de la persona que revisa el Mapa de Puestos.
Autorizado por	Detallar el nombre y puesto de la persona que autoriza el Mapa de Puestos.

Anexo 6
Escala de Niveles de Complejidad

Clasificación de Puestos		
Tipo de Servicios	**Niveles**	**Puntuaciones HAY**
Directivo	XXII	1401 - 1600
	XXI	1217 - 1400
	XX	1057 - 1216
	XIX	921 - 1056
	XVIII	801 - 920
	XVII	701 - 800
	XVI	609 - 700
	XV	529 - 608
	XIV	461 - 528
	XIII	401 - 460
Ejecutivo	XII	351 - 400
	XI	305 - 350
	X	265 - 304
	IX	231 - 264
	VIII	201 - 230
	VII	176 - 200
Operativo	VI	153 - 175
	V	133 - 152
	IV	116 - 132
	III	101 - 115
	II	88 - 100
	I	76 - 87

Anexo 7
Ejemplo de Matriz de Puestos por Familia Funcional

No.	Familia Funcional	N/C	Puestos Estándares	Código Puesto Estándar	DPT Específicas	No. de DPT
Control y Fiscalización de la Administración Pública						
1	**Director General de Auditoría Control y Fiscalización**	20	Director General de Auditoría	002030	Responsable Dirección General de Auditoría	1
		18	Director de Auditoría de Instituciones Gubernamentales	004597	Responsable Director de Auditoría de Instituciones Gubernamentales	1
		18	Director de Auditorias Municipales	004599	Responsable Dirección de Auditorias Municipales	1
		18	Director de la Calidad Legal de Auditoría	004600	Responsable Dirección de la Calidad Legal de Auditoría	1
		18	Director de la Calidad Técnica de Auditoría	004598	Responsable Dirección de la Calidad Técnica de Auditoría	1
		17	Director de Auditorías Internas y Firmas de Contadores Públicos	002069	Responsable Dirección de Auditorías Internas y Firmas de Contadores Públicos	1