

**DIVISIÓN DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN Y PERSONAL
PMA/SHU/SSG**



**PAUTA PARA LA ELABORACION Y
ACTUALIZACION DE PERFILES**

Octubre de 2008

Índice

MATERIA

Introducción	3
Formato para presentar los perfiles de cargo	
1. Identificación del cargo	4
2. Objetivos del cargo	4
3. Funciones del cargo	4
4. Características del entorno	5
5. Competencias Transversales de la Administración Pública	5
6. Competencias Específicas	6
7. Aspectos a considerar	7
Anexo N° 1:	
Competencias Transversales de la Administración Pública	
1. Compromiso con la Organización	8
2. Probidad	9
3. Orientación a la eficiencia	10
4. Orientación al cliente	11
5. Trabajo de equipo	12
6. Comunicación efectiva	13
7. Manejo de conflictos	14
8. Confianza en sí mismo	15
9. Adaptación al cambio	16
10. Manejo de Tecnologías de información y comunicación	17
Anexo N° 2 :	
Ejemplos de Competencias Específicas	
CE 01 Competencias de Liderazgo	
Capacidad de Dirección	19
Toma de Decisiones	19
Capacidad para otorgar responsabilidades	20
Negociación	20
CE 02 Competencias de Gestión Gerencial	
Control de Gestión	21
Pensamiento Estratégico	21
Gestión de Calidad	22
Capacidad Resolutiva	22
Construcción de Alianzas	22
CE 03 Competencias para el Entorno Organizacional	
Trabajo Bajo Presión	23
Aprendizaje Continuo	23
Conciencia Organizacional	24
Manejo Sociopolítico	24
CE 04 Competencias Personales e Interpersonales	
Capacidad de Diagnóstico	25
Comunicación Efectiva	25
Iniciativa	26
Anexo N° 3: Formulario de Perfil	27

Introducción

El perfil es un documento que contiene información acerca de un cargo determinado y las características o requerimientos que éste exigirá a quien lo desempeñe.

Confeccionar un perfil nos permite llegar a conclusiones sobre lo que necesitamos en nuestra organización y por lo tanto nos ayuda a orientar procesos de selección y capacitación, entre otros, facilitando el desarrollo de las personas y consecuentemente, contribuyendo al logro y consecución de los objetivos organizacionales.

Un Perfil de cargo es dinámico, pues los requerimientos organizacionales van cambiando en el curso del tiempo, acorde cambia el entorno; por ello, debe actualizarse constantemente. Actualizamos un perfil cuando el que tenemos ya no da cuenta, en forma completa, de las nuevas realidades o exigencias del cargo en nuestra institución.

El Perfil de cargo considera las competencias asociadas al desempeño del cargo, entendiéndolas en un sentido amplio, como el conjunto de atributos que debe tener un/a ocupante para realizar adecuadamente su trabajo. Estas competencias corresponden a las específicas (propias de la función) y a las transversales (de la organización), ambas constituyentes de un perfil.

La información disponible en el presente documento permite la elaboración y/o actualización de perfiles de cargo, que ayudará a orientar el proceso de detección de necesidades de capacitación, cuyo diagnóstico contempla, entre otros, identificar la competencias transversales y específicas de la institución, necesarias para cumplir los objetivos estratégicos establecidos en el formulario A-1 de la Formulación Presupuestaria.

Además de entregar orientaciones para la descripción de los elementos que debe contener, se presenta la información de las 10 Competencias Transversales¹, validadas como pertinentes, útiles y legítimas, con alta transversalidad horizontal (a todas las instituciones públicas) y vertical (a los estamentos Directivos, Profesionales, Técnicos, Administrativos y Auxiliares).

Para el tratamiento de las Competencias Específicas, se presentan 16 ejemplos² de éstas competencias agrupadas en cuatro categorías. No se presenta una pauta para describir competencias asociadas a Conocimiento, ya que estas hacen referencia más estrechamente, con aspectos técnicos del trabajo, propias del sector en que se desempeñará el/la ocupante del cargo.

¹ Competencias Transversales en la Administración Pública Chilena. SENCE, 2005

² Manual de Selección de Personas en Servicios Públicos. Dirección Nacional del Servicio Civil, 2006

Formato para presentar los perfiles de cargo

El formato del perfil de cargo registra la siguiente información:

1. Identificación del cargo

En este punto se debe indicar el nombre del cargo y jefe/a directo.

2. Objetivos del cargo

En este punto se debe indicar de forma simple y breve, para qué existe el cargo, qué es lo que se pretende conseguir con él, lo que se espera que se ejecute, desarrolle, promueva, etc.

Ejemplo de ello puede ser: Supervisar al equipo en el ingreso de datos en sistemas de registros xxx.

Para identificar el objetivo, es importante responder preguntas como:

1. ¿Cuál es la razón de ser de este cargo?
2. ¿Cuál es su sentido al interior de la misión organizacional?
3. ¿Cuál es su aporte a los resultados de gestión?
4. ¿Qué desafíos tiene el cargo en el corto, mediano y largo plazo?

Al definir el objetivo, redacte en forma breve y sencilla. Cuide que el objetivo del cargo tenga continuidad en el tiempo y no sólo se centre en el corto plazo. De esta forma, el objetivo definido responderá a requerimientos y desafíos del cargo.

3. Funciones del Cargo

En este punto, se debe indicar las funciones o actividades asociadas al cargo, las cuales están en relación al o los objetivos anteriormente definidos y son la operatoria que permite cumplirlos.

Para identificar y describir las principales funciones asociadas al cargo, es importante responder preguntas como:

1. ¿De qué forma se aborda el objetivo de este cargo?
2. ¿Por qué son importantes estas funciones? ¿Qué pretenden y cómo aportan al objetivo definido?
3. ¿Las funciones indicadas o descritas son necesarias y suficientes para cumplir el objetivo del cargo?

Redacte en forma breve y sencilla. Cuide no confundir funciones con tareas. Para desarrollar una función se ejecutan tareas.

Cuide que las funciones descritas se relacionen directamente con el objetivo del cargo y efectivamente permitan cumplirlo.

Utilice verbos activos. Las oraciones activas tienden a ser más directas, breves y fáciles de leer.

Ejemplos de funciones:

“Establecer y dirigir los procedimientos operativos y administrativos relacionados con la contratación de personal”.

“Planificar, organizar y controlar la formación del personal.”

Ejemplo de tareas:

“Realizar las estadísticas de control de personal en forma mensual”.

Ejemplos de verbos activos: Delegar, administrar, diseñar, elaborar, analizar, comunicar, controlar, evaluar, apoyar, proponer, resolver, etc.

4. Características del Entorno

Equipo de trabajo: Describa las principales características del equipo de trabajo en que se desempeña o inserta ese cargo.

- Superior directo: Mencionar qué cargo es superior directo de este y cuál es su forma de asumir el liderazgo y enfrentar el trabajo con sus subalternos/as.
- Cliente internos: Mencionar y describir los clientes internos relacionados con el cargo. Enumerar principales demandas y características.
- Clientes externos: Mencionar y describir los clientes externos relacionados con el cargo. Enumerar principales demandas y características.

5. Competencias Transversales en la Administración Pública

En este punto se debe identificar la o las Competencias Transversales que exige el cargo.

Para su identificación se debe utilizar el formato de presentación de estas Competencias Transversales descritas en el Anexo N° 1, el cual, contempla:

- Una definición: resume los elementos con los que cuenta la competencia a modo de entender qué significado tiene ésta.
- Criterios de desempeño: indica los distintos elementos y atributos que define la existencia de la competencia. Éstos están ordenados por niveles de competencias.
- Niveles de competencias: son los niveles de profundidad o de dominio de la competencia en que se encuentran agrupados los criterios de desempeño, es decir, a mayor nivel de competencia, más complejo y exigente es el criterio de desempeño.

Los niveles están ordenados en forma de “traslapes”, por lo que el nivel 3 debe incluir los niveles 2 y 1, así como el nivel 2 debe incluir el nivel 1.

Debe entenderse que los estamentos que tienen mayor nivel de autoridad y responsabilidad (Directivos y Profesionales) deberían ubicarse en el nivel 3 de la mayoría de las competencias identificadas, porque ese es el nivel de mayor exigencia que define a la competencia.

6. Competencias Específicas

En este punto se debe indicar los aspectos que son requeridas de manera relevante para el desempeño del cargo para cumplir exitosamente con su objetivo y sus funciones. Lo anterior involucra la identificación de los conocimientos, habilidades y actitudes que debe poseer una persona para cumplir con el óptimo desempeño.

Se integran en el concepto de competencias tres elementos esenciales: (1) Se deben tener conocimientos; (2), pero también hay que tener destrezas reales para aplicar tales conocimientos; y (3), es necesario tener una conducta que sea coherente con el despliegue de tales conocimientos y habilidades.

Se debe describir del siguiente modo:

- Indique el nombre de la competencia.
- Defina la competencia.
- Describa los criterios de desempeño, que son las acciones más importantes asociados a la competencia.

Las Competencias referidas a Conocimiento, son relacionadas con aspectos técnicos del trabajo, propios del sector en que se desempeñará el/la ocupante del cargo. Ejemplo: Conocimiento de contabilidad gubernamental, conocimientos de formulación y evaluación de programas y proyectos sociales, conocimientos de tecnologías de información.

EL Anexo N° 2 describe las Competencias Específicas de Habilidades, que es posible asociar al cargo, exponiendo a modo de ejemplo, una serie de categorías de las mismas junto a su definición y criterios de desempeño.

7. Aspectos a considerar

Es este punto se puede considerar aspectos deseables relacionados con el buen desempeño del cargo. Al respecto, se pueden establecer circunstancias o características tales como: experiencia, formación académica, especializaciones, otros, que respondan a las necesidades del cargo de que se trate, y otros elementos tales como manejo de herramientas informáticas o disponibilidad para viajar a regiones.

Anexo N° 1

Competencias Transversales de la Administración Pública

1. Compromiso con la Organización
2. Probidad
3. Orientación a la eficiencia
4. Orientación al cliente
5. Trabajo en equipo
6. Comunicación efectiva
7. Manejo de conflictos
8. Confianza en sí mismo
9. Adaptación al cambio
10. Manejo de tecnologías de información y comunicación

1: COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN	
<p>Definición</p> <p>Respetar y asumir a cabalidad, la visión, misión, valores y objetivos de la Institución. Implica la disposición para asumir con responsabilidad los compromisos declarados por la organización, haciéndolos propios.</p>	
NIVEL	CRITERIOS DE DESEMPEÑO
NIVEL 1	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conoce la visión, misión, valores y objetivos de la Institución 2. Acepta las normas y procedimientos de la Institución, cumpliéndolas responsablemente 3. Se esfuerza en mejorar continuamente su desempeño 4. Es cuidadoso con su imagen personal, reconociendo que ésta afecta la imagen del Servicio Público
NIVEL 2	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se mantiene informado acerca de las políticas y lineamientos que rigen al sector público y a su propia Institución 2. Cumple impecablemente sus compromisos, reconociendo que son parte de la cadena de compromisos de su Institución 3. Acepta las directrices de la Institución y asume proactivamente las funciones y tareas que le son asignadas. 4. Pondera adecuadamente sus intereses personales y laborales, sin poner en riesgo el cumplimiento de sus funciones y tareas
NIVEL 3	<ol style="list-style-type: none"> 1. Refuerza en los funcionarios la vigencia y el significado de la visión, misión, valores y objetivos de la Institución 2. Declara su orgullo de pertenecer a la Institución y estimula a los funcionarios a sentirse orgullosos de su rol de servidores públicos 3. Incentiva con su ejemplo a los funcionarios para que se involucren en acciones que contribuyan a mantener y mejorar la buena imagen pública de su Servicio 4. Establece instancias y prácticas de planificación y control que aseguren el cabal cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Institución

2: PROBIDAD	
Definición	
Actuar de modo honesto, leal e intachable. Implica subordinar el interés particular al interés general o bien común.	
NIVEL	CRITERIOS DE DESEMPEÑO
NIVEL 1	<ol style="list-style-type: none"> 1. En el desempeño de sus funciones, antepone el bien común a sus intereses personales. 2. Mantiene su lealtad al servicio en que se desempeña. 3. Actúa honestamente, logrando ganarse la confianza de sus compañeros 4. Respeta cabalmente los reglamentos de la Institución
NIVEL 2	<ol style="list-style-type: none"> 1. Actúa de manera intachable, en concordancia con el sentido del Servicio Público. 2. Utiliza medios idóneos de diagnóstico, planificación y control para optimizar su gestión y salvaguardar los recursos públicos 3. Mantiene los niveles de confidencialidad necesarios a la información que maneja 4. Advierte de manera asertiva y oportuna a las autoridades de la Institución cuando observa que están en riesgo los valores y principios de la probidad
NIVEL 3	<ol style="list-style-type: none"> 1. Refuerza el comportamiento ético en el personal a su cargo, motivándolos a actuar en concordancia con el sentido del Servicio Público. 2. Asume oportunamente y con energía las decisiones pertinentes cuando en la Institución se presentan hechos que puedan contravenir la probidad 3. Transmite una imagen transparente y confiable a sus subordinados, manteniendo la consecuencia entre discurso y conducta en las relaciones interpersonales. 4. Afronta sin titubeos situaciones complejas, que implican definir y clarificar - frente a terceras personas - sus lealtades con la Institución y el Servicio Público.

3: ORIENTACIÓN A LA EFICIENCIA	
<p>Definición Lograr los resultados esperados haciendo un uso racional de los recursos disponibles. Implica el cuidado de los recursos públicos, materiales y no materiales, buscando minimizar los errores y desperdicios.</p>	
NIVEL	CRITERIOS DE DESEMPEÑO
NIVEL 1	<ol style="list-style-type: none"> 1. Es cuidadoso con los materiales, herramientas, equipos e instalaciones utilizados en sus funciones y tareas 2. Realiza sus tareas dentro de los plazos asignados 3. Realiza sus tareas dentro de los estándares de calidad establecidos 4. Identifica oportunidades para mejorar la eficiencia de sus funciones y tareas, y las comunica a la Jefatura
NIVEL 2	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cumple con los objetivos establecidos, optimizando los recursos asignados 2. Trabaja con indicadores de eficiencia y cumple con sus estándares 3. Incorpora mejoras en sus procesos, generando ahorros para la Institución 4. Posee una clara orientación a los resultados
NIVEL 3	<ol style="list-style-type: none"> 1. Declara la importancia de los objetivos de gestión establecidos por el Gobierno y promueve su cumplimiento dentro de la Institución 2. Respalda nuevos proyectos destinados a incrementar la eficiencia de la Institución 3. Estimula a los funcionarios a hacer un uso cuidadoso y racional de los recursos 4. Crea condiciones que le permitan tomar decisiones con rapidez, cautelando los intereses de la Institución

4: ORIENTACIÓN AL CLIENTE	
<p>Definición Identificar y satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes internos o externos. Implica la disposición a servir a los clientes, de un modo efectivo, cordial y empático.</p>	
NIVEL	CRITERIOS DE DESEMPEÑO
NIVEL 1	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identifica claramente a sus clientes internos y/o externos 2. Responde oportunamente a las peticiones de sus clientes 3. Brinda una atención cordial y efectiva al cliente. 4. Escucha a sus clientes y busca soluciones satisfactorias a sus requerimientos
NIVEL 2	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conoce las necesidades de sus clientes internos y/o externos 2. Busca los medios para satisfacer las necesidades de sus clientes 3. Cumple con los estándares de sus procesos, satisfaciendo los criterios de calidad de sus clientes 4. Obtiene y registra información que retroalimente el servicio entregado al cliente, con el fin de mejorarlo continuamente.
NIVEL 3	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conoce cabalmente las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos de la Institución. 2. Establece estándares para los procesos de que es responsable, adecuándolos a los criterios de calidad de los clientes 3. Motiva al personal a su cargo en la valoración del cliente y sus necesidades, comprometiéndolos en su satisfacción. 4. Promueve acciones que permitan anticiparse a los requerimientos de los clientes.

5: TRABAJO EN EQUIPO	
<p>Definición Colaborar con otros, compartiendo conocimientos, esfuerzos y recursos, en pos de objetivos comunes. Implica alinear los propios esfuerzos y actividades con los objetivos del equipo o grupo de trabajo.</p>	
NIVEL	CRITERIOS DE DESEMPEÑO
NIVEL 1	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conoce los objetivos de su equipo de trabajo 2. Expresa satisfacción y entusiasmo al realizar tareas en colaboración con otros 3. Colabora activamente con sus compañeros, ofreciéndoles ayuda cuándo éstos lo necesitan 4. Subordina intereses propios en beneficio de las tareas y objetivos del equipo.
NIVEL 2	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aporta sus conocimientos y experiencias a su equipo de trabajo, respetando al mismo tiempo las contribuciones de sus compañeros. 2. Alienta a sus compañeros cuando enfrentan dificultades en el desempeño de sus funciones 3. Observa la dinámica de su equipo de trabajo y propone acciones orientadas a mejorar su efectividad 4. Apoya acciones de otras secciones y equipos, aún cuando no reciba de éstos la misma colaboración
NIVEL 3	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pone sus conocimientos e influencia a disposición del equipo 2. Expresa satisfacción por los logros obtenidos por el equipo a su cargo 3. Colabora y comparte recursos con sus pares y con otras áreas de la organización 4. Realiza declaraciones que estimulan el espíritu de equipo de su organización.

6: COMUNICACIÓN EFECTIVA	
Definición	
Escuchar y expresarse de manera clara y directa. Implica la disposición a ponerse en el lugar del otro, la habilidad para transmitir ideas y estados de ánimo, y la habilidad para coordinar acciones.	
NIVEL	CRITERIOS DE DESEMPEÑO
NIVEL 1	<ol style="list-style-type: none"> 1. Es claro y preciso en la expresión de sus opiniones y puntos de vista. 2. Escucha con empatía a las personas con las que se relaciona 3. Comunica las emociones y estados de ánimo referidos a su quehacer y entorno laboral 4. Solicita activamente la información que requiere para desempeñar sus tareas y funciones
NIVEL 2	<ol style="list-style-type: none"> 1. Da y acepta retro-información en sus relaciones con compañeros de trabajo 2. Tiene una actitud asertiva en su comunicación horizontal y vertical 3. Establece coordinaciones fluidas y efectivas dentro de su equipo y con otras áreas 4. Es específico en sus peticiones y en las condiciones de satisfacción de las mismas
NIVEL 3	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mantiene una política de “puertas abiertas” que facilita la comunicación directa con los funcionarios 2. Diseña estrategias y acciones de comunicación orientadas a satisfacer las necesidades de información de los funcionarios a su cargo 3. Promueve una actitud asertiva y empática en la comunicación interpersonal de los funcionarios 4. Identifica los malentendidos en su comunicación y los corrige oportunamente

7: MANEJO DE CONFLICTOS	
<p>Definición</p> <p>Mediar y llegar a acuerdos cuando se producen situaciones de tensión o de choques de intereses entre personas, áreas o grupos de trabajo. Implica la capacidad de visualizar soluciones positivas frente a situaciones de controversia o que sean percibidas como desestabilizadoras de la organización.</p>	
NIVEL	CRITERIOS DE DESEMPEÑO
NIVEL 1	<ol style="list-style-type: none"> 1. Manifiesta respeto por los demás en situaciones de controversia o desacuerdo 2. Aporta ideas que contribuyan a resolver la situación cuando se presentan problemas en su grupo de trabajo 3. Es flexible para cambiar su punto de vista a fin de llegar a acuerdos que ayuden a solucionar conflictos. 4. Se mantiene estable y en control de sí mismo cuando se presentan discusiones, o situaciones de tensión organizacional
NIVEL 2	<ol style="list-style-type: none"> 1. Está dispuesto a mediar entre sus pares para conciliar criterios y encontrar soluciones. 2. Construye y comunica una clara descripción de los intereses en juego, que es aceptable para todas las partes 3. Analiza con sus pares los orígenes del conflicto en su propio contexto y en el contexto global. 4. Aporta perspectivas creativas para la solución de los conflictos en los que está implicado
NIVEL 3	<ol style="list-style-type: none"> 1. Promueve un ambiente de respeto entre las partes involucradas en un conflicto de intereses 2. Muestra un estilo de gestión que incentiva el diálogo y la participación de todos los funcionarios en la generación de soluciones a los conflictos presentes en la Institución 3. Se anticipa a situaciones de conflicto y diseña planes de acción que permitan prevenirlas 4. Respalda soluciones que resulten legítimas, aceptables y convenientes para todos los involucrados y la institución.

8: CONFIANZA EN SÍ MISMO	
<p>Definición</p> <p>Actuar con seguridad frente a situaciones nuevas y/o desafiantes, haciendo juicios positivos y realistas respecto de las capacidades propias y de su grupo de trabajo. Implica una actitud de interés en conocerse a sí mismo y desarrollar nuevas competencias.</p>	
NIVEL	CRITERIOS DE DESEMPEÑO
NIVEL 1	<ol style="list-style-type: none"> 1. Trabaja sin necesidad de supervisión constante por parte de la jefatura 2. Se muestra seguro en el desempeño de sus funciones y tareas 3. Asume con entusiasmo tareas nuevas, aún cuando éstas le planteen mayores exigencias 4. Hace juicios positivos y realistas acerca de sus propias capacidades
NIVEL 2	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se enfrenta a diversas situaciones laborales mostrando seguridad en sus recursos personales para resolver y superar los obstáculos 2. Es autónomo en la toma de decisiones, respetando el marco de políticas Institucionales 3. Expresa sus desacuerdos y objeciones en forma explícita y oportuna, utilizando para ello los canales e instancias formales que corresponde 4. Se refiere a sus compañeros de trabajo de un modo constructivo, valorizando sus competencias y aptitudes personales
NIVEL 3	<ol style="list-style-type: none"> 1. Manifiesta convicción en el logro de los objetivos institucionales, aún en situaciones de incertidumbre 2. Transmite su confianza en las capacidades propias y de su equipo para superar obstáculos y desafíos 3. Estimula la auto-estima de los funcionarios reconociendo sus competencias, logros y aportes al servicio 4. Planifica y respalda acciones que ayudan a construir confianza en toda la organización

9: ADAPTACIÓN AL CAMBIO

Definición

Aceptar los cambios del entorno organizacional, modificando la propia perspectiva y comportamiento. Implica poseer la flexibilidad y disposición para adaptarse en forma oportuna a nuevos escenarios.

NIVEL	CRITERIOS DE DESEMPEÑO
NIVEL 1	<ol style="list-style-type: none"> 1. Acepta positivamente los cambios que impactan a la organización, o a sus funciones y tareas. 2. Se mantiene informado acerca de los cambios relacionados con las funciones y tareas que le competen 3. Identifica los beneficios personales que se asocian a los cambios impulsados por la Institución 4. Expresa interés en capacitarse cuando no está preparado para enfrentar adecuadamente nuevas tareas y funciones
NIVEL 2	<ol style="list-style-type: none"> 1. Colabora pro-activamente con las estrategias diseñadas para afrontar los cambios que afectan su ámbito de acción, y el de la institución en general. 2. Maneja adecuadamente su respuesta emocional cuando constata que los cambios que requiere su organización no se implementan oportuna o eficientemente 3. Es flexible para adaptarse a nuevas situaciones, connotándolas positivamente 4. Puede desempeñar sus funciones de manera efectiva en contextos de incertidumbre
NIVEL 3	<ol style="list-style-type: none"> 1. Informa con claridad y transparencia los cambios que están afectando a la Institución, o que la afectarán en el futuro próximo. 2. Visualiza los cambios como oportunidades y desafíos, transmitiendo una visión positiva de ellos al personal 3. Genera estrategias para administrar el cambio, sea que éstos afecten su ámbito de acción, el del personal a su cargo, o a toda la organización. 4. Promueve innovaciones, constituyéndose en un agente del cambio.

10: MANEJO DE TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	
<p>Definición</p> <p>Operar las herramientas tecnológicas y de comunicación requeridas para el desempeño de sus funciones. Implica el interés por conocer y utilizar de modo regular y eficiente los programas, aplicaciones y sistemas adoptados por la Institución o área funcional.-</p>	
NIVEL	CRITERIOS DE DESEMPEÑO
NIVEL 1	<ol style="list-style-type: none"> 1. Utiliza procesador de texto. 2. Utiliza Intranet e Internet 3. Se comunica a través de correo electrónico 4. Destina tiempo para capacitarse en el uso de aquellas tecnologías que no maneja
NIVEL 2	<ol style="list-style-type: none"> 1. Maneja la totalidad de las herramientas informáticas requeridas para el desempeño de su función 2. Establece coordinaciones efectivas utilizando tecnologías de comunicación 3. Busca, analiza y organiza información utilizando Internet. 4. Propicia entre sus pares desarrollo de nuevas prácticas de trabajo basadas en el uso de tecnología
NIVEL 3	<ol style="list-style-type: none"> 1. Declara la importancia de las tecnologías de información y comunicación para el proceso de modernización Institucional y las incorpora en su agenda estratégica 2. Incentiva el uso de nuevas tecnologías de información y comunicación entre los integrantes de su equipo. 3. Utiliza sistemáticamente las herramientas de información y comunicación disponibles en su organización 4. Respalda la participación de los funcionarios en acciones de capacitación en TIC's

Anexo N° 2
Ejemplos de Competencias Específicas
(Habilidades)

CE 01 Competencias de Liderazgo

- CE 01-01 Capacidad de dirección
- CE 01-02 Toma de decisiones
- CE 01-03 Capacidad para otorgar responsabilidades
- CE 01-04 Negociación

CE 02 Competencias de Gestión Gerencial

- CE 02-01 Control de Gestión
- CE 02-02 Pensamiento Estratégico
- CE 02-03 Gestión de Calidad
- CE 02-04 Capacidad Resolutiva
- CE 02-05 Construcción de Alianzas

CE 03 Competencias para el Entorno Organizacional

- CE 03-01 Trabajo Bajo Presión
- CE 03-02 Aprendizaje Continuo
- CE 03-03 Conciencia Organizacional
- CE 03-04 Manejo Sociopolítico

CE 04 Competencias Personales e Interpersonales

- CE 04-01 Capacidad de Diagnóstico
- CE 04-02 Comunicación Efectiva
- CE 04-03 Iniciativa

CE 01 Competencias de Liderazgo

Conjunto de habilidades para conducir exitosa y eficientemente equipos de trabajo. Aptitudes para orientar al quipo hacia la acción, anticipar escenarios y emprender acciones para mejorar el talento de los demás y enfocado hacia el logro de objetivos organizacionales.

CE 01-01 CAPACIDAD DE DIRECCION

Definición

Habilidad y capacidad de dirigir a un equipo hacia metas propuestas, a través del fomento de acciones de cooperación junto a la exigencia eficiente del mejoramiento del rendimiento de los sujetos, aportando activamente a aumentar el nivel de motivación de los mismos

CRITERIOS DE DESEMPEÑO

1. Comunicar efectivamente la misión y valores institucionales de forma tanto formal como informal, demostrando compromiso con los mismos.
2. Orientar las acciones hacia los objetivos y valores institucionales.
3. Obtener del equipo el compromiso con la misión de la organización.
4. Supervisar la permanencia del compromiso.
5. Propiciar un clima positivo en el equipo.

CE 01- 02 TOMA DE DECISIONES

Definición

Habilidad para reunir y analizar elementos de juicio, identificar opciones de solución frente a un problema y aplicar un plan de acción acorde a los análisis realizados con la consecuente evaluación de resultados. Implica evidenciar la posesión de un locus de control interno de acuerdo a las decisiones que resulten de su gestión.

CRITERIOS DE DESEMPEÑO

1. Propiciar acciones para informarse constantemente con sus colaboradores del entorno de la institución.
2. Desarrollar ideas sobre la base de los juicios y opiniones de su equipo.
3. Reunirse con otros para analizar el estado actual de la organización.
4. Identificar las fuentes de recopilación de datos.
5. Decidir un curso de acción en contextos de incertidumbre.

CE 01- 03 CAPACIDAD PARA OTORGAR RESPONSABILIDADES

Definición

Habilidad para delegar funciones y responsabilidades en el equipo, permitiéndoles participar en la toma de decisiones frente a las tareas. Implica la capacidad de fomentar un desempeño autónomo y emprender acciones para favorecer el desarrollo de los demás.

CRITERIOS DE DESEMPEÑO

1. Capacidad de asignar los roles en función de las habilidades de cada persona.
2. Asignar efectivamente cuotas de compromiso y protagonismo en la acción encomendada.
3. Habilidad de comunicar e inspirar confianza en el logro de cada persona.
4. - Facilitar los recursos e instancias de apoyo para el desarrollo de los objetivos.

CE 01- 04 NEGOCIACION

Definición

Habilidad para identificar las posiciones propias y las de otros, para llevar a cabo intercambios que resulten beneficiosos para ambas partes y que al mismo tiempo sean ventajosos para la organización. Implica un manejo efectivo de las relaciones interpersonales en presencia de disparidad de intereses.

CRITERIOS DE DESEMPEÑO

1. Estudiar las necesidades y posiciones de los demás en un contexto de negociación.
2. Identificar los puntos de acuerdo y desacuerdo.
3. Buscar consensos que generen beneficios para ambas partes.
4. Representar efectivamente a la institución y sus intereses en situación de disparidad.
5. Manejar claves conductuales personales que faciliten la obtención de resultados positivos en contextos hostiles o dispares.

CE 02 Competencias de Gestión Gerencial

Conjunto de habilidades requeridas para plantear estratégicamente sus funciones. Capacidad para integrar y armonizar funciones, recursos y objetivos variados y lograr metas propias del cargo con criterios de eficiencia y efectividad.

CE 02- 01 CONTROL DE GESTION

Definición

Habilidad y capacidad para diseñar e implementar sistemas de monitoreo y control de los procesos, coordinando y planificando el conjunto de los medios y recursos disponibles, siendo capaz de establecer indicadores de resultados e incorporando medidas de corrección que permitan obtener información oportuna para la toma de decisiones, en el marco de las estrategias de la organización

CRITERIOS DE DESEMPEÑO

1. Facilidad en el establecimiento de prioridades colectivas e individuales.
2. Facilidad en el establecimiento de objetivos claves.
3. Capacidad para definir tiempos y asignar recursos para facilitar los cursos de acción.
4. Capacidad para definir indicadores de resultados útiles y claros.
5. Manejo de metodologías de evaluación adecuadas, en base a indicadores previamente definidos.

CE 02- 02 PENSAMIENTO ESTRATEGICO

Definición

Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. Es la capacidad para detectar nuevas oportunidades de negocios o proyectos, realizar alianzas estratégicas con entes externos a la organización, tanto proveedores como clientes de la misma. Incluye la capacidad de saber cuando hay que abandonar un proceso o proyecto y modificarlo o cambiarlo por otro.

CRITERIOS DE DESEMPEÑO

1. Prever las necesidades de la Institución.
2. Prever el impacto del contexto sobre la organización (recolectado información, reconociendo tendencias, entre otras).
3. Establecer metas que enfrenten el entorno particular.
4. Establecer acciones que apoyen la clarificación de éxito a los funcionarios.
5. Ajustar cursos de acción claros y precisos en función de los objetivos.
6. Buscar formas innovadoras de enfrentar acciones.
7. Analizar riesgos en base a escenarios futuros.

8. Verificar y contrastar cursos de acción con objetivos estratégicos.

CE 02- 03 GESTION DE CALIDAD

Definición

Habilidad para promover y ejecutar acciones destinadas a una correcta y prolija ejecución de los procesos, con un permanente compromiso con la eficiencia interna y la consecución de altos estándares de calidad, logrando resultados efectivos y orientados a la generación de éxito a través de la conformación de procesos de excelencia.

CRITERIOS DE DESEMPEÑO

1. Verificar junto al equipo los productos del trabajo.
2. Verificar la rigurosidad de los resultados.
3. Establecer metodologías para corregir procedimientos y reconocer errores.
4. Incorporar nuevas formas de trabajo que incluyan métodos o procedimientos de control de calidad.
5. Establecer indicadores de evaluación de los productos del equipo, incluyendo al usuario o cliente externo del mismo.

CE 02- 04 CAPACIDAD RESOLUTIVA

Definición

Es la habilidad para abordar los problemas y desafíos propios de su actividad, para comprometerse con cursos de acción basados en suposiciones lógicas y objetivas que consideran los elementos contextuales y recursos disponibles. Considera la viabilidad de las soluciones propuestas y su correcta aplicación en la búsqueda de resultados.

CRITERIOS DE DESEMPEÑO

1. Detectar la existencia de problemas u oportunidades.
2. Identificar las variables que inciden en el problema y su naturaleza.
3. Intervenir sobre las variables de un problema o situación y obtener retroalimentación.
4. Análisis de la pertinencia de las medidas tomadas.

CE 02- 05 CONSTRUCCION DE ALIANZAS

Definición

Conjunto de habilidades que permiten establecer relaciones estratégicas de cooperación y coordinación con actores institucionales que son claves para el logro de los objetivos de la organización.

CRITERIOS DE DESEMPEÑO

1. Compartir información completa, necesaria y precisa con posibles aliados.
2. Generar redes de apoyo o vínculos sociales que generen ventajas a la organización.
3. Acordar puntos comunes y beneficios para la colaboración mutua.

4. Mantener los compromisos recíprocos, estableciendo confianzas.

CE 03 Competencias para el Entorno Organizacional

Conjunto de habilidades, actitudes y motivaciones que permiten adaptarse adecuadamente al entorno propio de la organización, contemplando además los aspectos culturales y de clima laboral.

CE 03- 01 TRABAJO BAJO PRESION

Definición

Capacidad para mantener un nivel eficaz de desempeño en situaciones de presión, oposición y/o adversidad, insertándose de manera eficiente en contextos de trabajo que demandan alto nivel de dinamismo, exigencia y energía.

CRITERIOS DE DESEMPEÑO

1. Mantener un desempeño estable en situaciones altamente estresantes y en entornos muy complejos.
2. Utilizar técnicas de trabajo y actitudes comportamentales apropiadas para hacer frente a una situación presionante.
Administrar eficazmente los recursos asociados al proceso o situación para disminuir la presión del evento.

CE 03- 0 2 APRENDIZAJE CONTINUO

Definición

Actitud de apertura y valoración permanente ante la incorporación de nuevos conocimientos y destrezas que favorezcan el desempeño laboral.

CRITERIOS DE DESEMPEÑO

1. Promover el intercambio de ideas.
2. Investigar y profundizar sobre temas relevantes al giro de la organización.
3. Aplicar con oportunidad los nuevos conocimientos adquiridos en beneficio de la organización.
4. Actualizar proactivamente los conocimientos técnicos tanto personales como del equipo.

CE 03- 03 CONCIENCIA ORGANIZACIONAL

Definición

Capacidad para asumir, dentro de su cargo o unidad de trabajo, el rol que ocupa el servicio en el país, promoviendo un compromiso conjunto con los objetivos, estrategias y procesos organizacionales.

CRITERIOS DE DESEMPEÑO

1. Establecer metodologías de recopilación de la opinión, tanto formal como informal de los funcionarios y de la sociedad
2. Apropiarse de la misión institucional en función del rol social que está llamado a cumplir.
3. Conocer y utilizar las políticas y procedimientos de la Institución.
4. Maximizar el impacto de las medidas sobre otros grupos. Velar por el cumplimiento de las normas y el desarrollo de la institución.
5. Manifestar interés y sensibilidad en relación a los temas propios de su sector.

CE 03- 04 MANEJO SOCIOPOLITICO

Definición

Conocimiento estratégico del impacto que tiene la institución en el contexto sociopolítico del país, influyendo en las decisiones que se toman a nivel de Políticas Públicas, con conciencia de sus consecuencias sobre las necesidades específicas de los ciudadanos.

CRITERIOS DE DESEMPEÑO

1. Actualizar conocimientos sobre opinión pública y necesidades ciudadanas.
2. Manejar las consecuencias políticas de las decisiones que debe tomar.
3. Identificar las redes y actores con quien debe relacionarse en el cumplimiento de su misión institucional.
4. Influir positivamente en las instancias con quien se coordina en relación con sus metas estratégicas.

CE 04 Competencias Personales e Interpersonales

Son el conjunto de actitudes, aptitudes y/o habilidades propias de la persona y requeridas para lograr resultados a través de sus propio bagaje y/o a través de otros. Entre estas se pueden destacar:

CE 04- 01 CAPACIDAD DE DIAGNOSTICO

Definición

Conjunto de habilidades que permiten identificar con fidelidad y precisión en entorno en su totalidad, generando un análisis certero a partir de los datos relevantes que lo componen.

CRITERIOS DE DESEMPEÑO

1. Observar e identificar las variables que configuran el entorno y los procesos de la organización.
2. Detectar situaciones o problemas a distintos niveles.
3. Analizar variables y sus relaciones entre ellas.
4. Definir el estado de avance de los objetivos institucionales y clarificar las metas y desafíos.

CE 04- 02 COMUNICACIÓN EFECTIVA

Definición

Habilidad y actitud para establecer canales de comunicación efectivos con los miembros de un equipo u otros sujetos, tanto internos como externos a la organización, con el fin de transmitir ideas o mensajes de calidad, asegurando su comprensión, recepción y entendimiento por parte de su interlocutor. Incluye la utilización eficiente de distintos medios de comunicación.

CRITERIOS DE DESEMPEÑO

1. Expresar ideas y emociones con claridad, con un lenguaje comprensible para el interlocutor.
2. Manejo en la utilización de los canales adecuados de comunicación (formales e informales).
3. Chequear la comprensión del mensaje.
4. Aclarar la intención del mensaje.
5. Comunicar en las instancias y contextos adecuados.
6. Considerar las emociones e ideas de los interlocutores.

CE 04- 03 INICIATIVA

Definición

Predisposición a actuar proactivamente y a pensar no sólo en lo que hay que hacer en el futuro. Es la habilidad para dar inicio a la acción y enmarcar el rumbo mediante acciones concretas, proponiendo con efectividad y oportunidad, ideas y planes de trabajo frente a las demandas o situaciones emergentes del entorno.

CRITERIOS DE DESEMPEÑO

1. Visión a largo plazo, que permite anticiparse a los cambios y requerimientos laborales.
2. Proponer ideas y ejecutar acciones en forma autónoma.
3. Actitud de búsqueda ante nuevas formas de enfrentar el trabajo.
4. Promover el aporte de nuevas ideas en el equipo, actuando como ejemplo de actitud proactiva.

Anexo N° 3
Formulario de Perfil

Perfil Actual

1. Identificación del cargo

Nombre del cargo : _____
 Calidad Jurídica _____ Estamento _____ Grado _____
 Jefe/a Directo/a : _____

2. Objetivo del cargo

3. Funciones del cargo

- 1 _____
- 2 _____
- 3 _____
- 4 _____
- 5 _____

4. Características del Entorno

Equipo de trabajo: _____
 Superior Directo: _____
 Clientes Internos: _____
 Clientes Externos: _____

5. Competencias Transversales

Identificación de competencias transversales de la institución, necesarias para cumplir los objetivos estratégicos establecidos en el formulario A-1 de la formulación presupuestaria.

Nombre de la Competencia	Definición	Criterios de desempeño Nivel ____

6. Competencias Específicas

Identificación de competencias específicas del cargo, necesarias para cumplir los objetivos estratégicos establecidos en el formulario A-1 de la formulación presupuestaria.

Nombre de la Competencia (Conocimientos)	Definición	Criterios de desempeño

Nombre de la Competencia (Habilidades / Actitudes)	Definición	Criterios de desempeño

7. Aspectos a considerar

Título Profesional

Experiencia

Especialización