



MODELO DE FAMILIAS DE OCUPACIONES

EN LA ADMINISTRACIÓN
CENTRAL DEL URUGUAY

Versión actualizada al 16 de noviembre de 2021.



Uruguay
Presidencia

ONSC
Oficina Nacional
del Servicio Civil



Nuevo Sistema
de Carrera Administrativa

© 2021 – OFICINA NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL – PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA

El presente material presenta derechos de autoría. La Oficina Nacional del Servicio Civil se reserva el derecho de establecer los términos y condiciones para su uso. Al respecto, se solicita proporcionar una referencia a la publicación, respetando la autoría de la misma, explicitando posibles cambios en el contenido.

• Oficina Nacional del Servicio Civil, "Modelo de Familias de Ocupaciones en la Administración Central del Uruguay", en: Oficina Nacional del Servicio Civil (www.onsc.gub.uy), Montevideo, Uruguay.

CONTENIDO

[Introducción](#)

[Objetivo y valor agregado del Modelo: posibles usos](#)

[Estructura del Modelo de Familias de Ocupaciones](#)

[Metodología aplicada en la elaboración del Modelo](#)

[Clasificación, descripción y valoración de Ocupaciones](#)

[Mapeo de Ocupaciones en la Administración Central](#)

[Anexo:](#)

- [Formulario de Relevamiento de Ocupación](#)
- [Encuesta de satisfacción](#)

El uso del lenguaje que no discrimine ni marque diferencias entre hombres y mujeres es una de nuestras preocupaciones. Sin embargo, no hay acuerdo con los lingüistas sobre la manera de cómo hacerlo en nuestro idioma. En tal sentido y con el fin de evitar la sobrecarga gráfica que supondría utilizar un español o/a para marcar la existencia de ambos sexos, hemos optado por emplear el masculino genérico clásico, en el entendido de que todas las menciones representan siempre a hombres y mujeres.

INTRODUCCIÓN

El Modelo de Familias de Ocupaciones (MFO) proporciona un sistema estandarizado para clasificar y comparar ocupaciones en la Administración Central del Estado uruguayo. El presente documento desarrolla los principales aspectos de su primera versión, elaborada en el año 2021, en el marco de la definición de un [nuevo Sistema de Carrera Administrativa](#).

Es nuestro objetivo que el Modelo se posicione como un insumo que aporte a la planificación estratégica y operativa de la fuerza laboral, la gestión del talento y el desarrollo de las personas, a través del acceso oportuno y confiable a información, para la generación de inteligencia y conocimiento sobre las funciones desempeñadas en toda la Administración y sobre sus habilidades y capacidades.

Se trata de una herramienta necesariamente dinámica, flexible y ágil en su adaptación ante cambios en los tipos o características de los trabajos desempeñados en la Administración, para permitir la identificación e incorporación de nuevas ocupaciones, o la oportuna adaptación de ocupaciones existentes para responder a cambios en su realidad.

El MFO propone un lenguaje común a toda la Administración, habla de las ocupaciones requeridas para gestionar los cometidos institucionales y aplica un criterio estandarizado y robusto metodológicamente para la clasificación de ocupaciones, sin limitar la posibilidad a los Incisos y Unidades Ejecutoras (UE) de gestionar un conjunto de puestos de trabajo específicos, que mejor se adecue a su diseño organizacional, como se verá más adelante.

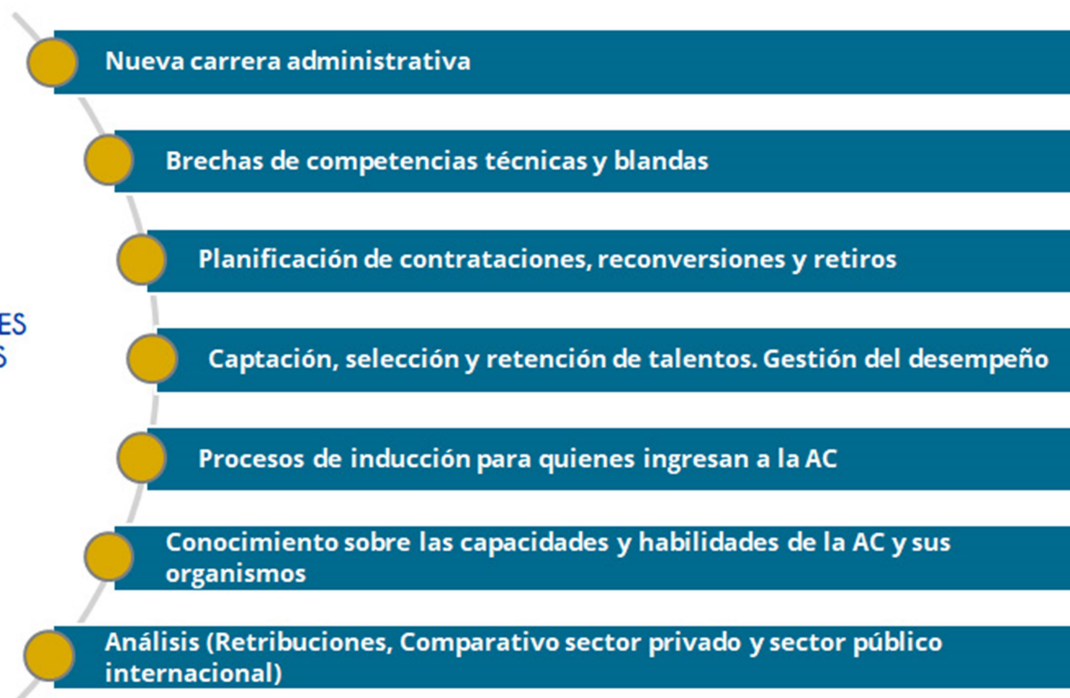
El presente documento se complementa con dos guías, también elaboradas en el marco del proyecto: la [“Guía para la Asociación de Personas a Ocupaciones y la Guía para la Valoración de Ocupaciones”](#). La primera, de aplicación práctica, para realizar el ejercicio de identificación de la Ocupación que mejor representa al trabajo desempeñado por una persona, y la segunda, de corte metodológico, que describe cómo se estima en términos relativos, el valor público generado por el desempeño de una Ocupación de Modelo. Ambas están a disposición de los interesados en la Oficina Nacional del Servicio Civil.

Objetivo y valor agregado del Modelo: posibles usos

El Modelo de Familias de Ocupaciones brinda un marco para clasificar las ocupaciones, agrupando los trabajos de naturaleza similar, según el criterio de cuál es el trabajo desempeñado. El MFO clasifica ocupaciones y no personas, aunque luego estas últimas pueden ser asociadas a una Ocupación según las actividades que realiza, lo cual constituye un insumo de enorme valor para la toma de decisiones en materia de gestión de la fuerza laboral. En términos legales y del sistema de carrera, las familias pueden emparentarse con los escalafones o bien con las funciones de administración superior de los niveles de conducción.

De esta forma se procura que el Modelo, aporte valor en la planificación, ejecución, seguimiento y mejora continua de múltiples áreas estratégicas, típicas de la gestión de la fuerza laboral en las organizaciones. Esta gestión del capital humano de la organización, precisa conocer qué trabajo desempeñan quienes integran las organizaciones, información que resulta muy difícil de conseguir en el actual desarrollo de los sistemas de información de la Administración Central, siendo en los hechos, inoportuna e inaccesible en muchos casos.

APLICACIONES POTENCIALES DEL MFO



El [nuevo Sistema de Carrera](#) se asienta en el Modelo de Familias de Ocupaciones y será el pilar que posibilite la generación de información sobre las oportunidades de movilidad vertical (ascensos) y horizontal (entre Incisos y Unidades Ejecutoras). Además tendrá mejores insumos de información del valor agregado por la ocupación, en base a las [competencias y habilidades](#), responsabilidad, condiciones del contexto funcional y exigencia física, hoy, inexistente para las personas y la toma de decisiones referidas a la planificación y gestión de la fuerza laboral.

Si desde el equipo de gestión humana de un Inciso (o incluso con alcance para toda la Administración Central), se estima que el avance tecnológico tornará obsoletas algunas ocupaciones en cierto tiempo, o parte de las tareas en ellas realizadas, difícilmente se podrá gestionar en tiempo y forma la necesaria reconversión laboral de todas las personas involucradas, si como punto de partida se desconoce a cuántas están afectadas.

De forma similar, y tal vez incluso con más premura que el aspecto anterior, si no se dispone de la información acerca de las ocupaciones mayormente afectadas por eventuales retiros jubilatorios del personal a mediano plazo, no será posible realizar una planificación eficiente e integral de la gestión del impacto en los procesos de trabajo y riesgos asociados. Esto representa un aspecto absolutamente sustantivo si consideramos que, de mantenerse las actuales condiciones en las reglas de juego y en la edad promedio de retiro del funcionario (63,9 años), hacia fines de 2024 se habrá jubilado el 27% de los funcionarios del Poder Ejecutivo (¹).

Siguiendo con ejemplos de posibles aplicaciones, para planificar un posible programa de fortalecimiento de competencias en base a los perfiles de competencias de las ocupaciones en la Administración Central, indiscutiblemente sería necesario el paso previo de saber cuáles son dichas ocupaciones. Adicionalmente, si se definieran niveles para las competencias en cada ocupación, podrían establecerse estándares esperados y con ello gestionar el desarrollo de las competencias, definiendo acciones para cerrar las brechas identificadas en las personas en el marco de las competencias relevantes para su ocupación (las transversales y las específicas a cada ocupación).

La existencia de un modelo de ocupaciones sólido, también aporta la realización de un análisis de equidad retributiva, para responder preguntas como: ¿cuál es la brecha salarial media entre dos funcionarios que hacen un trabajo similar, pero en diferentes Unidades de la Administración?

¹ Análisis de la estructura etaria de la Administración Central, ONSC, 2020.

La lista de ejemplos de aplicación, podría seguir largamente, siendo enorme el espectro y potencialidad de usos y valor agregado de contar con un MFO sólido y actualizado, esencialmente a raíz de que cubre un gran vacío existente en materia de datos e información para la inteligencia en la gestión del capital humano en las organizaciones de la Administración.

Estructura del Modelo de Familias de Ocupaciones

En el marco del MFO, una *Ocupación* es una agrupación de actividades laborales de similar naturaleza en cuanto al tipo de trabajo desempeñado, a los conocimientos aplicados y a las habilidades y competencias requeridas.

Es así que, a efectos de la asociación de personas al Modelo de Familias de Ocupaciones, no es relevante si un trabajador es arquitecto, sino qué tipo de trabajo realiza ese arquitecto.

- | | |
|---|----------|
| ▪ Arquitecto | x |
| ▪ Profesional | x |
| ▪ Director de obra | ✓ |
| ▪ Asesor de política de vivienda | ✓ |
| ▪ Diseñador de proyectos | ✓ |

De esta forma, son ejemplos de ocupaciones en el MFO, las siguientes:

- Analista de ambiente y recursos naturales
- Controlador/a de tráfico aéreo
- Líder de desarrollo y bienestar social
- Conductor/a de vehículos pesados

En su versión original, el modelo contempla [126 ocupaciones](#), pero esta cifra es necesariamente dinámica, variando en función de los cambios en los tipos de trabajos desempeñados para gestionar los cometidos de las organizaciones que componen la Administración Central, en las que hace foco el MFO. Asimismo, en instancias de revisión, y con la suficiente base empírica, podría llegar a considerarse pertinente fusionar/*separar* desde el punto de vista ocupacional, conjuntos de actividades que en esta versión se hayan considerado aisladas/*unidas*.

Es muy importante contemplar que el MFO sintetiza en un conjunto de ocupaciones los tipos de trabajo desempeñados en la Administración Central, aplicando una óptica integral que, probablemente, no se posiciona en el nivel de abstracción que podría considerarse ideal si el ejercicio hubiera sido realizado específicamente para un Inciso o Unidad Ejecutora. Esta opción metodológica, asegura un número gestionable de ocupaciones y contempla la globalidad de la Administración, en vez de ocupaciones propias de un único Inciso/UE. Como resultado, en el Modelo prima la transversalidad y son casos de excepción las ocupaciones que se desempeñan en una única Unidad Ejecutora o en un solo Inciso, representando casos aislados donde, ante la singularidad en la naturaleza del trabajo desempeñado, se optó por considerar en ocupaciones específicas.

Una **Familia de ocupaciones** es una agrupación de ocupaciones al mayor nivel de abstracción posible, según la naturaleza del trabajo realizado y los niveles asociados de responsabilidad, impacto organizacional, complejidad y conocimiento aplicado. Cada ocupación forma parte de una Familia de ocupaciones.

FAMILIAS EN EL MFO

01. Administración superior

02. Profesional / Técnico

03. Administrativo / Especializado

04. Servicios generales

Dentro de la **Familia Administración superior**, están las ocupaciones con actividades que por su naturaleza se asocian a la función de liderazgo de equipos hacia el logro de resultados estratégicos. Por lo tanto, las ocupaciones aquí contenidas, cumplen con las siguientes condiciones en forma simultánea:

1° - tener un equipo a cargo al cual liderar hacia el logro de resultados.

2° - que los resultados buscados en el marco de dicho liderazgo sean de alta relevancia en la estrategia del Inciso y/o Unidad Ejecutora. Es decir, que sus decisiones inciden fuertemente (aún sin tener la “última palabra”, la que recae en el nivel político) en la definición de la política pública y/o en los instrumentos/servicios/productos en los que la misma se plasma y/o en la estrategia organizacional (incluyendo la estrategia sustantiva o bien de los procesos de soporte).

La **Familia Profesional / Técnico**, comprende las ocupaciones donde las actividades se desempeñan aplicando conocimientos profesionales o técnicos (correspondientes a un nivel terciario de formación).

Por su parte, la **Familia Administrativo / Especializado**, agrupa las ocupaciones donde se desempeñan actividades de gestión administrativa o especializada, aplicando conocimientos correspondientes a un nivel de educación media superior o terciaria, independientemente de cómo se hayan adquirido los mismos (educación formal, experiencia u otra modalidad).

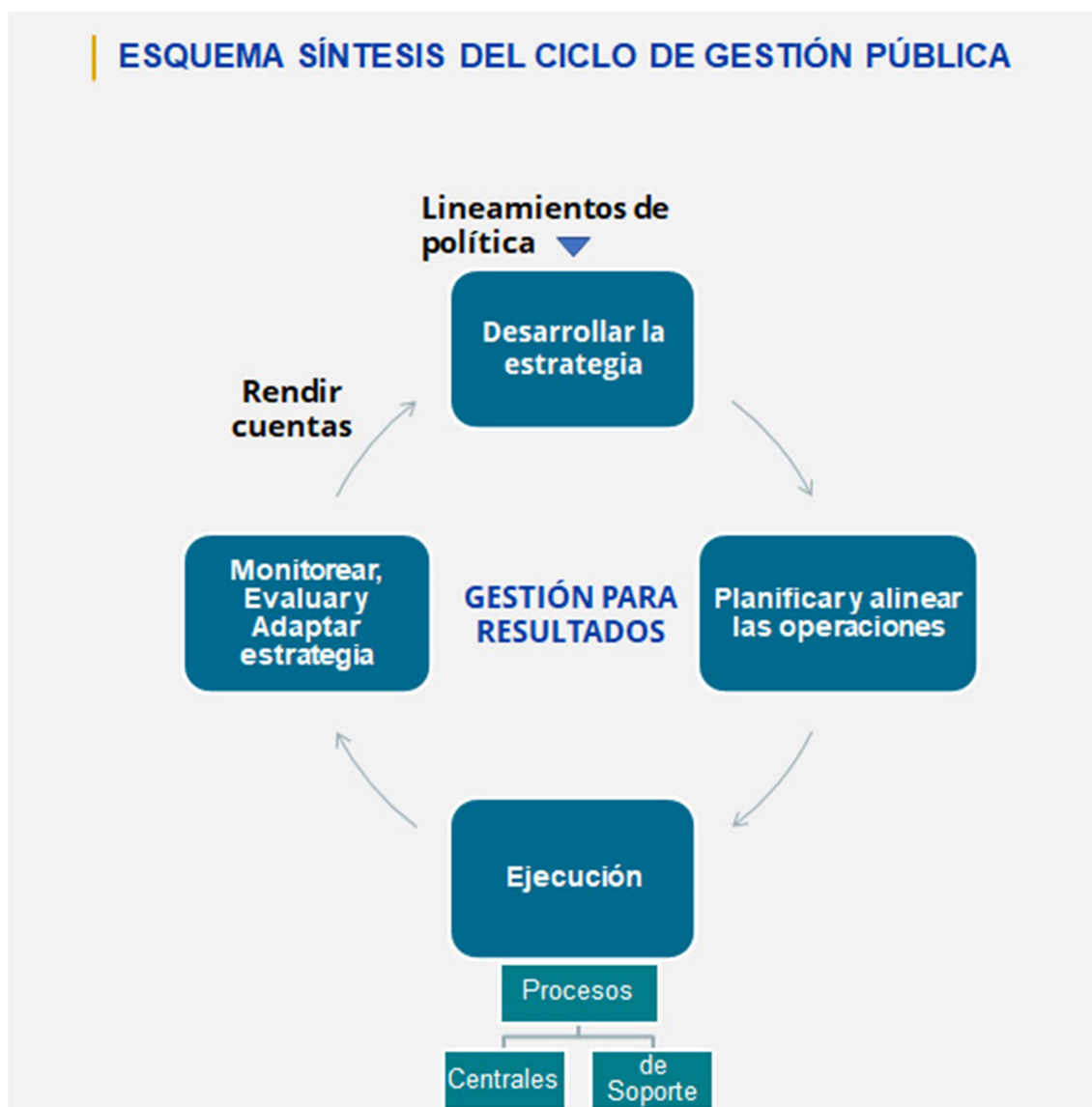
Por último, la **Familia Servicios generales**, congrega las ocupaciones en las que predominan las actividades de destreza y habilidad manual o física, aplicando conocimientos correspondientes a un nivel de educación primaria, media básica o media superior, independientemente de cómo se hayan adquirido los mismos (educación formal, experiencia u otra modalidad).

Las familias de ocupaciones para los ejemplos de Ocupación anteriormente mencionados, serían las siguientes:

- Analista de ambiente y recursos naturales → Familia Profesional / Técnico
- Controlador/a de tráfico aéreo → Familia Administrativo / Especializado
- Líder de desarrollo y bienestar social → Familia Administración superior
- Conductor/a de vehículos pesados → Familia Servicios generales

Un **Proceso de gestión** es otra forma de agrupar las ocupaciones a un alto nivel de abstracción, pero tomando como referencia el proceso de gestión pública al cual contribuye en forma prioritaria el trabajo realizado. Cada ocupación forma parte de un Proceso de gestión, el cual en general atraviesa transversalmente a varias familias de ocupaciones.

La propuesta de clasificación de ocupaciones en base a procesos, tiene dos grandes vertientes. Por un lado, está fuertemente relacionada con los procesos del ciclo de la gestión pública y, por otro, considera un conjunto de procesos relacionados a la implementación de la política pública según su finalidad ⁽²⁾.



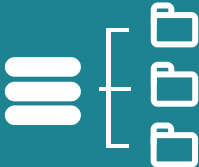
En la versión actual del Modelo, se han identificado 10 Procesos de gestión, los que se presentan a continuación.

² Se tomaron como inspiración y guía para el análisis de este segundo conjunto de macro-procesos, las Áreas Programáticas del Presupuesto Nacional.

PROCESOS DE GESTIÓN EN EL MFO



Todas las ocupaciones del MFO se clasifican bajo el paraguas del proceso donde se considera que se encuentra su principal aporte en términos de valor agregado, lo que posteriormente facilita la visualización global de las ocupaciones por procesos, respondiendo preguntas como ser: ¿cuáles son las ocupaciones de la Administración Central que aportan para la *Fiscalización y control*? Para cada proceso se cuenta con un alcance que acota qué ocupaciones engloba.

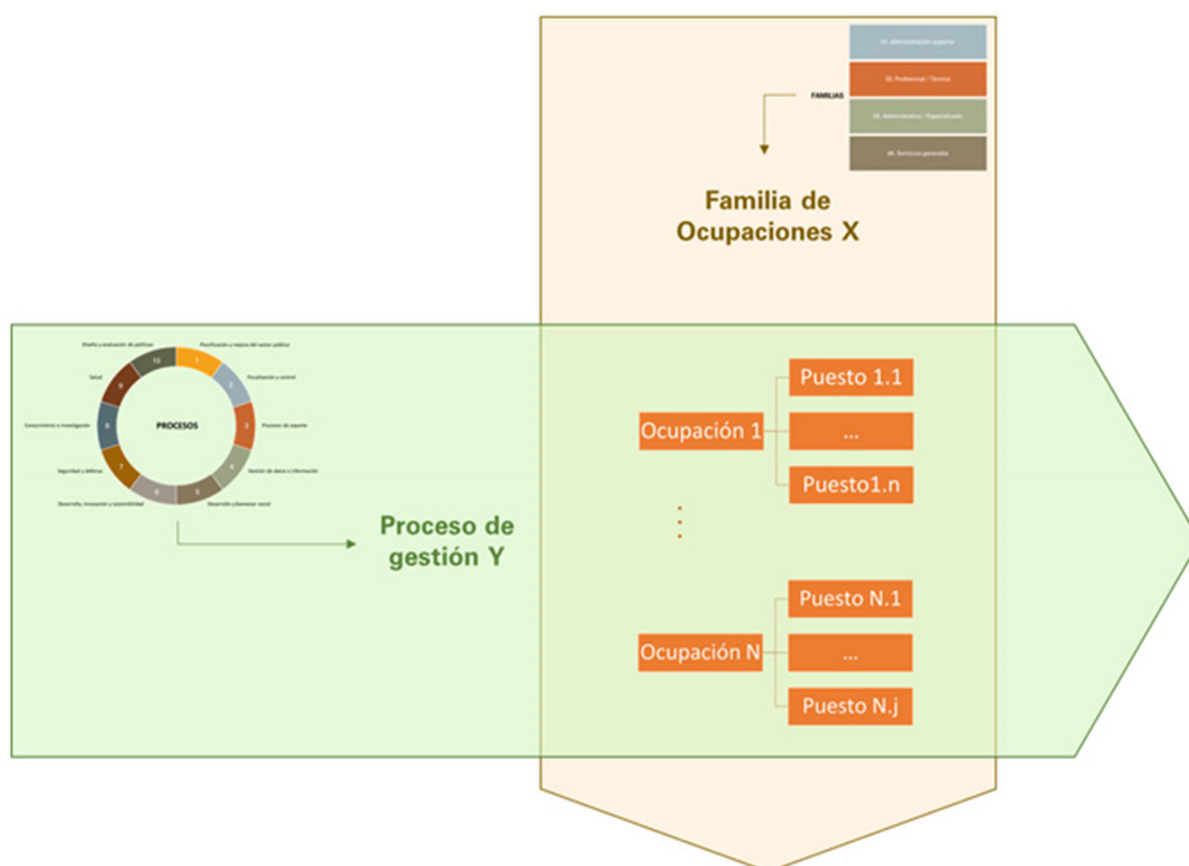
1 PLANIFICACIÓN Y MEJORA DEL SECTOR PÚBLICO	Generan valor en la ejecución de procesos asociados a fines de mejora en la gestión transversal a la Administración Central o sector público en general, en materias como: el presupuesto, la deuda pública, el servicio civil, la gestión de la seguridad de la información, y toda otra temática, política o servicio, de impacto transversal en la gestión gubernamental, la que forma parte de los cometidos institucionales (es decir que constituyen procesos centrales en la organización).	
2 FISCALIZACIÓN Y CONTROL	Aportan controlando, examinando o inspeccionando en la esfera pública, privada y/o de la sociedad civil, el cumplimiento de la normativa o reglamentación vigente (leyes, decretos, resoluciones u otros). Gestión de los casos donde se requiera aval del Estado (antes, durante o luego de la ejecución de las actividades involucradas) y/o de la aplicación de las eventuales sanciones que se deriven de los controles.	
3 PROCESOS DE SOPORTE	Aportan valor en la ejecución de los siguientes procesos de soporte a la gestión: planificación y seguimiento de la estrategia de la organización, gestión humana, financiera / presupuestal / contable, de adquisiciones, de comunicaciones, asesoramiento jurídico/notarial, de las tecnologías de la información, de la cooperación y asuntos internacionales, transformación digital del gobierno, mejora de atención ciudadana, gestión logística, gestión de expedientes y documentos, gestión de archivos, gestión de la atención al usuario, mantenimiento de la infraestructura edilicia y otros activos en general, o en la prestación de servicios auxiliares de apoyo a la operación de la organización.	
4 GESTIÓN DE DATOS E INFORMACIÓN	Gestionan datos y/o información asociados a fines sustantivos, aportando valor en cualquiera de las fases de su ciclo de gestión: realizando relevamientos en campo, ejecutando procesos de extracción, transformación y carga de datos, analizando y generando información (para nutrir la toma de decisiones, difusión, investigación, transparencia u otros fines), custodiando y protegiendo los registros públicos o de identificación de las personas físicas, jurídicas, bienes u otras entidades, o gestionando otros procesos relativos. No incluye las ocupaciones que aportan en forma prioritaria a procesos de soporte de las tecnologías de la información en la organización.	
5 DESARROLLO Y BIENESTAR SOCIAL	Aportan valor en la ejecución de procesos sustantivos (vinculados a los cometidos de la organización) asociados a fines de mejora en materia de desarrollo y bienestar social, educación, protección y seguridad social, trabajo, vivienda, cultura y deporte.	
6 DESARROLLO, INNOVACIÓN Y SOSTENIBILIDAD	Generan valor en la ejecución de procesos sustantivos (es decir, vinculados a los cometidos de la organización) que se asocian a fines de mejora en materia de desarrollo productivo, ambiente, recursos naturales, ordenamiento territorial, energía, infraestructura, transporte y comunicaciones.	
7 SEGURIDAD Y DEFENSA	Contribuyen en la ejecución de procesos sustantivos (vinculados a los cometidos de la organización) que se asocian a fines de mejora en materia de defensa nacional, seguridad ciudadana y del tránsito por carretera y la seguridad vial.	
8 CONOCIMIENTO E INVESTIGACIÓN	Investigan y generan conocimiento científico con fines de política pública o aplicaciones de la investigación en diálogo con la ciencia, o bien realizan investigación básica (trabajos experimentales o teóricos que se realizan para adquirir nuevos conocimientos sin foco en ninguna aplicación concreta).	
9 SALUD	Aportan valor en la ejecución de procesos sustantivos (vinculados a los cometidos de la organización) de prestación de servicios de salud, así como de los procesos de soporte administrativo y de servicios requeridos para una gestión en tiempo y forma.	
10 DISEÑO Y EVALUACIÓN DE POLÍTICAS	Generan valor en el diseño y evaluación de las políticas públicas, pudiendo dicho aporte enfocarse en el asesoramiento técnico en el diseño de la política pública en sí mismo, en la definición de la estrategia de despliegue de dichas políticas, en el diseño de herramientas e instrumentos operativos de implementación de la política pública; o bien en la evaluación de las políticas, programas o intervenciones públicas en cuanto a su diseño, ejecución o resultados logrados.	

De esta forma, los procesos de gestión para los ejemplos de Ocupación anteriormente mencionados, serían los siguientes:

- Analista de ambiente y recursos naturales → Desarrollo, innovación y sostenibilidad
- Controlador/a de tráfico aéreo → Fiscalización y control
- Líder de desarrollo y bienestar social → Desarrollo y bienestar social
- Conductor/a de vehículos pesados → Procesos de soporte

En el marco metodológico basado en la óptica de ocupaciones, un *Puesto de trabajo* representa un subconjunto de tareas de una ocupación determinada, agrupadas en base a un mayor detalle.

ESTRUCTURA DEL MODELO DE FAMILIAS DE OCUPACIONES



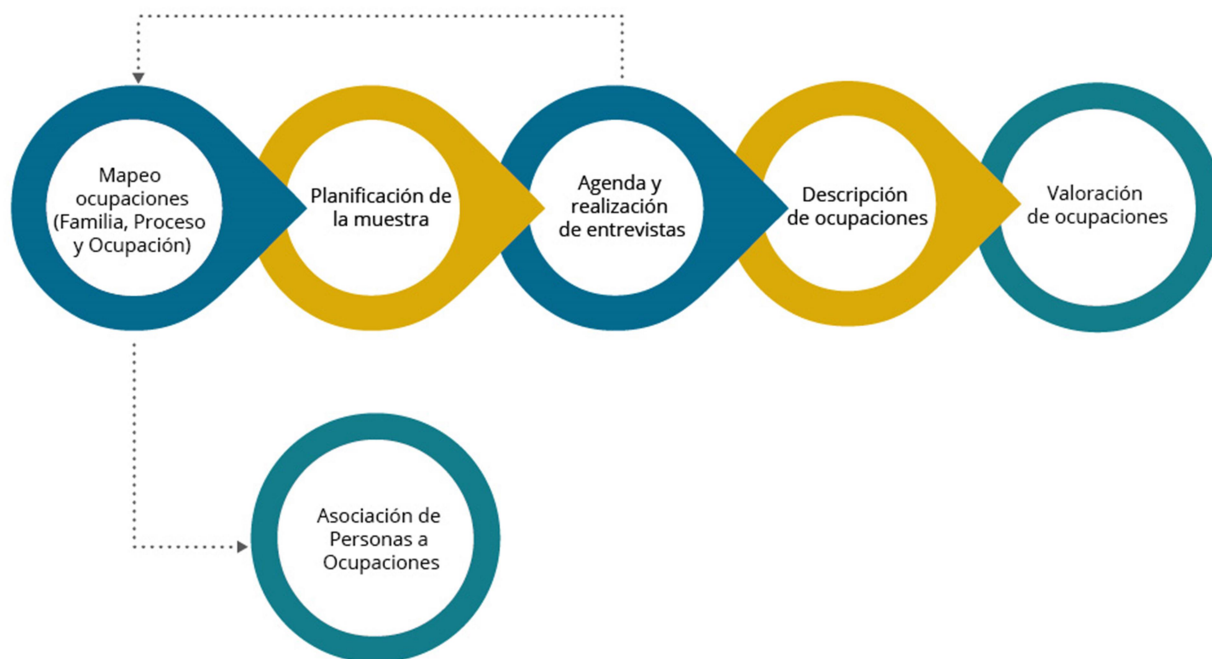
Para asociar personas a ocupaciones, el concepto central es el de *Ocupación* y no el de *Puesto de trabajo*. Para llevar adelante la asociación, la ONSC ha elaborado la [Guía para la Asociación de Personas a Ocupaciones](#), con buenas prácticas y lecciones aprendidas a disposición de los Incisos y Unidades Ejecutoras que afrontarán dicho ejercicio, entre otros posibles usuarios interesados en la metodología. Si bien cada persona puede asociarse a una ocupación y a uno de los posibles puestos de trabajo de dicha ocupación, estos últimos son específicos de la organización donde se desempeña. El puesto de trabajo debe clasificarse en una Ocupación del Modelo, pero forma parte de la estructura de puestos de trabajo contemplados en el diseño organizacional del Inciso, Unidad Ejecutora y unidad organizativa específica, siendo dicho diseño un resultado de la implementación de procesos de reestructura. Así, la identificación de puestos de trabajo no es parte del alcance del MFO.

Metodología aplicada en la elaboración del Modelo

El MFO fue elaborado con base empírica, es decir que no es el resultado de un análisis teórico acerca de cuáles podrían ser las ocupaciones a criterio de algún conjunto de expertos en gestión pública, sino que, por el contrario, se fue construyendo de forma paulatina a partir de la información recabada en entrevistas a las personas que efectivamente trabajan en la Administración Central, aplicando una entrevista sobre una muestra de la población objetivo, por Inciso y Unidad Ejecutora.

Cada entrevista retroalimentó el Modelo, ya sea cuestionando la necesidad de crear una ocupación no considerada, ampliando o acotando el alcance de una ocupación ya existente, o bien confirmando la completitud de la información registrada sobre la ocupación de referencia.

PROCESOS DE TRABAJO ASOCIADOS AL MODELO DE FAMILIAS DE OCUPACIONES



Para el relevamiento de campo se aplicó un procedimiento que se presenta a continuación y para su ejecución fue fundamental el apoyo de las jerarquías y equipos técnicos contrapartes en cada uno de los Incisos y Unidades Ejecutoras abordados. La [plantilla de la entrevista](#) realizada a los trabajadores que integraron la muestra del relevamiento puede encontrarse como anexo al presente documento.

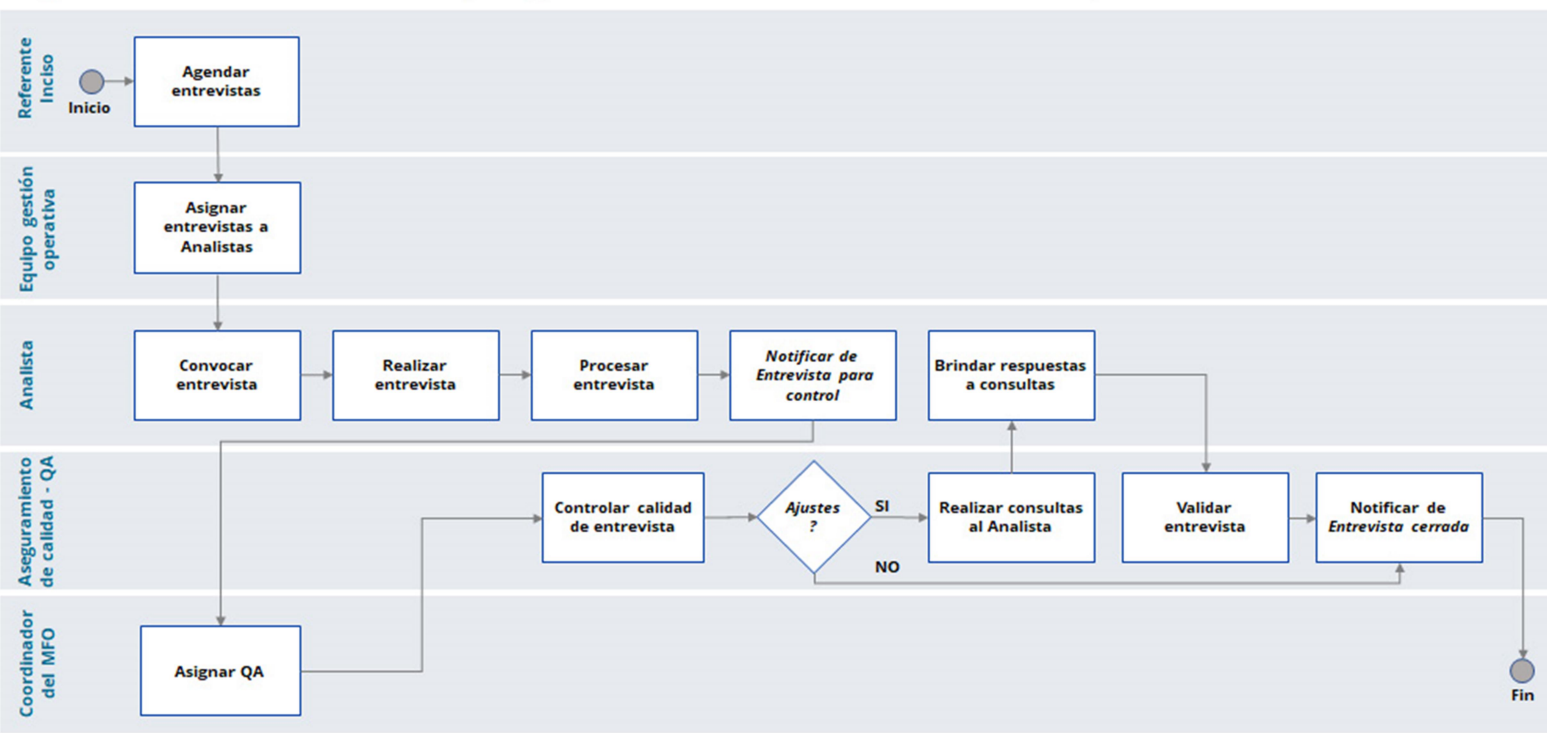
PROCEDIMIENTO OPERATIVO PARA RELEVAMIENTO DE CAMPO

ENTRADAS

- Agenda de entrevistas con datos de referentes por Ocupación.

SALIDAS

- Entrevistas procesadas.



Cerradas las entrevistas en cada Inciso, para la mayoría de ellos se procedió a evaluar la satisfacción con el proceso de parte de los entrevistados, logrando niveles de respuesta y de satisfacción muy positivos en todos los casos. El 52% de los entrevistados la valoró como **muy buena** y el 44% como **buena**, representando entre ambas categorías más del 96% de los entrevistados que respondieron voluntaria y anónimamente la encuesta de satisfacción.

Asimismo, la encuesta aportó elementos recogidos en campos de evaluación cualitativa y abierta, retroalimentando el proceso para su mejora. La encuesta aplicada se encuentra a disposición como anexo.

Desde el momento en que se contó con una versión sólida del mapeo de ocupaciones, se habilitó el proceso de asociación de personas a ocupaciones en los Incisos de la Administración Central, trabajo que se encuentra en ejecución al momento de elaborar el presente documento y para el que se cuenta con una [Guía para la Asociación de Personas a Ocupaciones](#), que brinda un marco metodológico práctico para realizarlo.

A nivel de mayor abstracción, la propuesta de Familias y Procesos fue contrastada y analizada en reiteradas ocasiones, a efectos de identificar vacíos y obtener una retroalimentación que garantice la solidez e integralidad en sus alcances, con diversos elementos:

- **Cometidos institucionales** y actividades sustantivas de las organizaciones que conforman la Administración Central.
- **Áreas Programáticas del Presupuesto Nacional**, en cuanto a una propuesta de Procesos para el MFO que contemple todos los contenidos de las Áreas Programáticas abordadas por los Incisos de la Administración Central.
- **Benchmarking internacional**, contrastando la propuesta contra la estructura dada a modelos de corte internacional ya consolidados en su implementación.

Clasificación, descripción y valoración de Ocupaciones

La clasificación de ocupaciones, como fuera mencionado, responde a la naturaleza del trabajo desempeñado, siendo esencial distinguirlo de la persona que lo desempeña. El Modelo clasifica ocupaciones, no personas. Al clasificar una ocupación, se consideró qué trabajo se hace y el valor generado con ese trabajo, no las capacidades, características, cargo, remuneración u otros atributos de las personas entrevistadas y que desempeñan la ocupación en un momento determinado. Por ejemplo, podría suceder que la persona tenga calificaciones, habilidades o capacidades que no son necesarias para la ocupación.

Las ocupaciones se fueron identificando y clasificando de forma paulatina, a medida que se recopiló información sólida en cuanto a su estructuración en materia de: propósito de la ocupación, responsabilidades asociadas, habilidades clave y conocimientos técnicos aplicados en su desempeño (más allá de cómo se adquirieron), destinatarios, clientes o usuarios internos y/o externos del trabajo realizado y productos o servicios generados, interacciones que ocurren o se aguarda que ocurran y cuál es la naturaleza de estas interacciones, entre otros aspectos, los cuales pueden ser ahondados en la [Plantilla de Entrevista](#) compartida como anexo.

Para ser desempeñadas, algunas ocupaciones pueden tener requisitos obligatorios, como contar con determinado nivel de educación formal, licencia, certificación, o registro. Estos requisitos obligatorios son parte de la decisión de clasificación de una ocupación, ya que los conocimientos aplicados y las habilidades adquiridas son un componente del valor del trabajo. Sin embargo, debe considerarse que no representan la gama completa de factores de valor del trabajo y, por lo tanto, no son la única base de la decisión de clasificación. Asimismo, los requisitos específicos en materia de educación formal, deberán detallarse en los perfiles de puestos de trabajo y no a nivel de ocupaciones.

Esta información, recopilada en un conjunto de entrevistas sobre cada Ocupación, se sintetiza parcialmente en la Descripción de la Ocupación, que es el producto del trabajo de aplicación de un estricto protocolo de análisis de ocupaciones sobre el conjunto de entrevistas disponibles para la misma. La ficha de Descripción de la Ocupación se presenta a continuación.

Ficha de descripción de Ocupación

Nombre de la Ocupación			
Código de la ocupación		Rango de valor relativo	XXX - XXX puntos
Familia ocupacional		Proceso	

Versión:

Fecha de última actualización	dd/mm/aaaa	Analista	
Fecha de última validación	dd/mm/aaaa	Validado por	

PROPÓSITO DE LA OCUPACIÓN

PRINCIPALES ACTIVIDADES

1. ...

2. ...

RANGOS POR FACTOR DE VALORACIÓN

Factor de valoración	Nivel							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Conocimiento aplicado								
Complejidad y habilidades								
Influencia y liderazgo								
Toma de decisiones								
Interacción								
Supervisión recibida								
Condiciones de contexto								

La mencionada información, es también la fuente que habilita la Valoración de la Ocupación. La valoración de una Ocupación implica estimar de forma estructurada y objetiva el valor relativo generado con el trabajo desempeñado. Para esto, se aplica un sistema de valoración cuantitativo, basado en la definición de factores y asignación de puntos por factor en cada Ocupación, el cual se elaboró a la medida de las necesidades del Servicio Civil uruguayo, pero con base en las mejores experiencias y buenas prácticas de nivel internacional.

Los factores, dan cuenta de las capacidades y competencias, responsabilidad, contexto funcional y condiciones del contexto físico del trabajo desempeñado en cada Ocupación.



1. Conocimiento aplicado



2. Complejidad y habilidades requeridas



3. Influencia y liderazgo



4. Toma de decisiones



5. Interacción



6. Supervisión recibida



7. Condiciones de contexto

La herramienta de valoración, por ende, brinda un marco de evaluación que permite analizar y clasificar las ocupaciones en los niveles considerados dentro de cada factor de valoración, así como, posteriormente, realizar un análisis comparativo entre ocupaciones, acerca del valor público generado.

El detalle metodológico, incluyendo los niveles de valoración dentro de cada factor y el proceso práctico de valoración en sí, se encuentra detallado en la [Guía para la Valoración de Ocupaciones](#).

MAPEO DE OCUPACIONES en la Administración Central

En actualización

ANEXO

Formulario de Relevamiento de Ocupación

Encuesta de Satisfacción

Formulario de relevamiento de Ocupación

Nombre de entrevistado				
Vínculo contractual		Ministerio		
Escalafón		U. Ejecutora		
Grado		Área / Unidad		
Nombre de la Ocupación				Versión Final (F) o Entrevista (E)
¿Se identifica con el nombre de la ocupación? (S/N)		Si no se identifica indique por qué		
Analista ONSC		Fecha		Virtual (V) o Presencial (P)

INICIO DE LA ENTREVISTA

- Preséntate y establece un ambiente cómodo.
- Explica el propósito del proyecto (use la hoja resumen del proyecto).
- Explica el propósito de la entrevista (recolectar información sobre las actividades de la ocupación en término de resultados/logros, responsabilidades, relaciones de reporte, etc., para realizar una descripción precisa de la ocupación).
- Explica la confidencialidad en el tratamiento de la información relevada.
- Explica las características de la entrevista (tiempo estimado de 1 hora, con preguntas sobre el propósito de la ocupación, las actividades que realiza, conocimientos y capacidades, etc.).
- Si crees útil grabar la entrevista para luego procesarla, pide autorización previa al entrevistado/a.
- Recuerda pedir las aclaraciones que entiendas necesarias para confirmar que has registrado claramente toda la información de la ocupación (use la técnica del embudo - resumiendo, repreguntando y confirmando). Pide ejemplos concretos si aún tiene dudas.

A - RESPONSABILIDADES DE SUPERVISIÓN



| Formulario de relevamiento de ocupación

1 ¿Tienes personas a cargo?

No: ____ (pasar a pregunta 5, quién lo supervisa) Si: ____

2 ¿Cuántas personas te reportan directamente? (funcionarios públicos o no):

3 ¿Cuántas personas te reportan indirectamente? (funcionarios públicos o no):

4 Selecciona la opción que mejor representa la supervisión que realizas (una sola):

A - Supervisa el trabajo y los resultados en forma permanente. Indica correcciones y ajustes durante el proceso de trabajo.	
B - Supervisa el trabajo y los resultados de forma periódica. Indica ajustes y correcciones.	
C - Supervisa el conjunto de resultados y/o procesos de trabajo, sobre varios cargos y equipos. Puede señalar ajustes e indicar re-trabajo.	

5 ¿Quién es y qué cargo ocupa tu supervisor/a inmediato/a?

B - OCUPACIÓN

6 De las actividades que realiza en su trabajo, ¿cuáles son las principales? (más representativas/importantes)

- Frases breves estructuradas así: Verbo de acción + Explicación de objeto + Consideraciones o condiciones (sólo si..., en base a..., de acuerdo con...)



| Formulario de relevamiento de ocupación

- Procura abarcar tanto un día de trabajo tipo, como aquellas actividades que son con una frecuencia menor pero que son clave. Indicar la frecuencia (diaria, semanal, mensual, etc.)

Actividad (no hay un límite de cantidad de actividades)	Frecuencia
1.	
2.	

PAUSA: Repasa/Reconsidera la lista de actividades y asegúrate que esté completa y tienes un entendimiento de la ocupación.

7 Considerando las actividades identificadas anteriormente:

- ¿Podrías decir cuál es **el PROPÓSITO DE TU OCUPACIÓN** en la organización? (en una o dos frases breves)

Objetivo/propósito de la ocupación refiere a “para qué” existe, cuál es el valor que agrega en la organización.

- ¿Quién o quiénes son los destinatarios, clientes o usuarios (internos y/o externos) de tu trabajo, productos o servicios generados?
- ¿Quién evalúa el resultado de tu trabajo y con qué instrumentos lo hace (por ej.: comparación contra metas definidas previamente, indicadores de desempeño, competencias, sólo instancias informales de devolución u otros)?

C – COMPETENCIAS, CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES

La formación, competencias técnicas y conductuales, el conocimiento y las habilidades deben reflejar los requisitos del cargo y NO del titular actual. Se trata del *deber ser* y no de *lo que es*.

- 8 Para realizar tu trabajo, ¿qué conocimientos o áreas de conocimiento son necesarias y debe dominar para desempeñarse con calidad en su trabajo?:

| Formulario de relevamiento de ocupación

- 9 Brinda ejemplos de cómo aplicas ese conocimiento en tu trabajo cotidiano, ya sea para llevar adelante procedimientos de rutina, para definir metas o formas de trabajo, para analizar información, para proponer normativa, u otros ejemplos.
- 10 En caso de que no se haya mencionado, ¿qué tan profundamente debes conocer el marco legal y normativa vigente para poder desempeñar tu trabajo?
- 11 ¿Qué habilidades son indispensables para cumplir de la mejor forma con el propósito de la ocupación?, por ejemplo: capacidad resolutive, capacidad de adaptación, creatividad, ser organizado, poder trabajar ante situaciones emergentes y exigentes, etc.

D - COMPLEJIDAD Y CREATIVIDAD

- 12 En esta ocupación:
 - i. ¿Cuáles son las situaciones más complejas a las que te enfrentas?
 - ii. ¿Convives con esa complejidad de forma permanente?
- 13 ¿Es responsable de proponer soluciones a imprevistos o emergentes fuera de tu área de conocimiento?, ¿puede dar ejemplos?
- 14 ¿Tienes que usar la creatividad e ingenio para hacer tu trabajo? Ten en cuenta que no es necesario que algunos trabajos sean creativos.

Si es así:

- Por favor, da uno o dos ejemplos.
- ¿Hay oportunidades para que propongamos y/o implementemos mejoras en cómo realizar tu trabajo?

E - TOMA DE DECISIONES



| Formulario de relevamiento de ocupación

- 15 En tu trabajo, ¿tomas decisiones sobre la forma de desarrollar tus actividades?
- 16 ¿Qué tipo de decisiones pueden ser tomadas sin consultar a tu superior?
- 17 ¿Sus decisiones impactan sobre los resultados de largo plazo de la organización o, por el contrario, estos sólo influyen en lo cotidiano (uso de recursos y/o en las tareas de los procesos)? ¿Puede dar ejemplos?
Si brinda ejemplos de impacto a largo plazo, no es necesario ejemplificar el corto plazo, quedarse con la opción de máxima.
- 18 ¿Su trabajo implica dar asesoramiento para la formulación de políticas públicas y de la estrategia de la organización?
- 19 En caso afirmativo: ¿a quién le brinda este asesoramiento y en qué nivel están en la organización?
- 20 ¿Puede tomar decisiones en nombre de la organización? En caso afirmativo, brinde ejemplos y describa el impacto que tuvieron (en su área de acción u otras áreas, en la organización en su conjunto o fuera de la misma).
- 21 ¿Puede tomar decisiones a nivel de responsabilidad financiera o en términos de planificación presupuestaria y gestión, auditoría o autorización de gastos?

F - INFLUENCIA

- 22 Usualmente y dentro del marco de los procesos existentes: ¿hasta dónde influye en la forma en que las personas realizan sus actividades: ¿corrige cómo las hacen, orienta como un referente del tema, sugiere cambios usando el sentido común, no influye de forma alguna, o de qué otra forma lo describiría?
- 23 ¿Establece metas, objetivos o actividades a realizar por otros? En caso afirmativo, ¿a qué nivel de la organización los establece: para toda la organización, para un área determinada, para un cierto equipo, ¿a nivel personal?

G - INTERACCIÓN CON OTROS

- 24 Por favor describa CON QUIÉN y DE QUÉ FORMA se da la interacción y comunicación con otros, sean compañeros, otros equipos de trabajo, jerarcas, proveedores y destinatarios de los servicios. Esto puede variar, por ejemplo, desde dar y recibir instrucciones, información u orientación, ya sea verbalmente o por escrito, preparar y realizar presentaciones, informes, participar en y/o presidir reuniones, en persona o remotamente, investigar asuntos, entrevistar al personal o externos.
- 25 ¿Cuánto tiempo dedicas a estas actividades en una semana normal?: hasta el 25% del tiempo total; entre 25% y 75% del tiempo total, o más del 75% del tiempo total.

H - AMBIENTE Y/O CONDICIONES DE TRABAJO DEL PUESTO

- 26 ¿Te enfrentas a situaciones peligrosas o riesgosas en términos de salud o seguridad en el trabajo que realizas?
- 27 En caso afirmativo: ¿Con qué frecuencia ocurren en una semana normal)?
- 28 ¿Debes trasladarte a otras localidades o departamentos como parte de tu trabajo? En caso afirmativo, ¿en qué medio se traslada y con qué frecuencia ocurre esto en una semana normal?

¿Hay algo más que desees agregar?

COMPLETA ANALISTA EN VERSIÓN FINAL DEL RELEVAMIENTO DE LA OCUPACIÓN

¿Qué competencias son necesarias para cumplir con el propósito de la ocupación y obtener excelentes resultados? Señale de la tabla.

Competencia (Ver nota 1) ¹	Definición	1. Práctica la competencia con apoyo.	2. Practica la competencia con autonomía.	3. Ejemplifica, lidera y apoya a otros a desarrollar la competencia.	No Aplica
--	------------	---------------------------------------	---	--	-----------

¹ Conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes verificables que se aplican en el desempeño de una función, a partir de los requerimientos de calidad y eficiencia esperados (resultados excelentes).

| Formulario de relevamiento de ocupación

Orientación al ciudadano	Atiende a los ciudadanos en forma ágil, accesible y empática, brindando soluciones para satisfacer sus necesidades e intereses. (Ver nota 2) ²				
Orientación a resultados	Se apropia de la finalidad de la organización (Visión, Misión, Valores y objetivos) y actúa en consecuencia enfocándose en generar los resultados requeridos, con alta calidad y eficiencia. (Ver nota 3) ³				
Comunicación efectiva y trabajo en equipo	Expone e indaga en forma productiva, coordinando y cooperando con los integrantes de su equipo en la creación e implementación de soluciones efectivas para el logro de los objetivos comunes.				
Aprendizaje y flexibilidad	Cambia la forma de realizar el trabajo para alcanzar los objetivos, cuando los cambios en las circunstancias lo requieren o cuando los resultados logrados no coinciden con los buscados, revisando los supuestos utilizados, extrayendo lecciones de los errores y aciertos, y compartiendo el conocimiento generado.				
Otra ¿Cuál?					

² En caso que el cargo no atienda a ciudadanos directamente, referirse a la orientación a "destinatarios internos" como otros compañeros u otros sectores que participan en la cadena de trabajo que se dirige al ciudadano).

³ Ejemplos de resultados: un servicio, un producto, una información, un asesoramiento, una decisión importante para un destinatario externo o interno).

Encuesta de satisfacción

La siguiente encuesta de satisfacción con el proceso de relevamiento se aplicó en la mayoría de los Incisos una vez cerrado el relevamiento, a todas las personas entrevistadas, siendo las respuestas anónimas y de carácter voluntario. Pudo efectuarse gracias al soporte tecnológico brindado por el Equipo de Comunicación (Infocom) del Ministerio de Desarrollo Social y la articulación del Equipo de Reestructuras de dicho Ministerio, a quienes estamos muy agradecidos.

Relevamiento de Ocupaciones del Nuevo Sistema Escalafonario y de Carrera

Encuesta de opinión

Desde el Equipo de la Oficina Nacional del Servicio Civil (ONSC) agradecemos tu buena disposición y tu participación en la etapa de relevamiento y descripción de ocupaciones del Nuevo Sistema Escalafonario y de Carrera. La información de las entrevistas es el insumo fundamental para identificar, describir y valorar las ocupaciones existentes en cada Inciso.

Nuestro objetivo es conocer cómo ha sido el proceso para ti, para lo cual te proponemos contestar esta encuesta de satisfacción de carácter opcional.

Implementarla, fue posible gracias al apoyo del MIDES, Ministerio que aporta la tecnología y soporte necesarios.

Los campos marcados con asterisco () son obligatorios.*

Este cuestionario es anónimo, sin embargo, puedes indicarnos tu área de trabajo si lo consideras importante.

1. Área de trabajo:

2. Residencia *: Montevideo / Resto del país

3. Previo a la convocatoria de la entrevista, ¿estabas informado/a del Proyecto? * No / Sí

4. ¿Cómo evalúas la convocatoria a la entrevista? * Muy mala / Mala / Regular / Buena / Muy buena

5. ¿Cuál es tu valoración general de la entrevista? * Muy mala / Mala / Regular / Buena / Muy buena

6. ¿Cómo fue la duración de la entrevista? * Muy extensa / Extensa / Ajustada y acertada / Breve / Muy breve

7. ¿El pool de preguntas te permitió describir de forma exhaustiva tu ocupación? * Sí / No / ¿Por qué?

8. ¿Te sentiste cómodo/a con el entrevistador/a? * Sí / No

9. Finalizada la entrevista, ¿comprendiste su objetivo? * Sí / No

Sugerencias: ¿Te sentiste cómodo en la entrevista? ¿Por qué?

ONSC
Oficina Nacional
del Servicio Civil



Escaneá el código
y accedé a más
información