

ANEXOS

ANEXO 1. Levantamiento de objetivos estratégicos	2
ANEXO 2. Carta de autorización	8
ANEXO 3. Presentación Focus Group Definición de Competencias	9
ANEXO 4. Taller Metodología ACT-MPC.....	22
ANEXO. 5. Listado de actividades esenciales.....	66
ANEXO 6. Escalas de calificación de Actividades	67
ANEXO 7. Guía para identificar destrezas laborales específicas	69
ANEXO 8. Guía para establecer conocimientos informativos del cargo	70
ANEXO 9: Establecer conocimiento formal y experiencia laboral	71
ANEXO 10. Guía para identificar Perfil de Competencias	72
ANEXO 11. Guía para identificar Indicadores de Competencias	73
ANEXO 12. Guía para identificar Conocimientos Específicos del Puesto	74
ANEXO 13. Análisis y Comparación Interpuestos	75
ANEXO 14. Formato de Matriz de Selección	81
ANEXO 15. Formato de Ficha de Indicador	83

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

¿Cómo levantar objetivos SMART (inteligentes)?

AGROQUIM CIA. LTDA.

Valeria Mosquera

¿QUÉ SON LOS OBJETIVOS?

- ✖ Se encargan de determinar prioridades que ayudan a que los resultados de la empresa sean medibles y sirven como guía para el crecimiento de la empresa.

¿CÓMO DEFINIRLOS?

¿CÓMO DEFINIRLOS?

- ✘ Es muy importante alinear los objetivos a la realidad de una empresa.
- ✘ Existe la metodología SMART
- ✘ S: ESPECIFICO
- ✘ M: MEDIBLE
- ✘ A: ALCANZABLE
- ✘ R: RELEVANTE
- ✘ T: A TIEMPO

A CONSIDERAR:

- ✘ Definir objetivos es delimitar una acción hacia el futuro.
- ✘ Debe partir de la visión de la organización
- ✘ Mientras más concreto más específico es el objetivo.

OBJETIVOS SMART

S

M

A

R

T



ESPECÍFICO

¿QUÉ?

MEDIBLE

¿CUÁNTO?

ALCANZABLE

¿CÓMO?

RELEVANTE

¿PARA QUÉ?

TEMPORAL

¿CUÁNDO?

inbound**mas**⁺

¿Qué se quiere lograr?,
¿Para qué sirve?,
¿Cómo se hará?

Porcentajes,
tazas,
frecuencia,
plazos

Recursos humanos,
dinero,
tiempo

¿Por qué es importante hacerlo?

Generar un tiempo específico

EJEMPLOS

- ✘ Incrementar la venta de productos en un 20% cada año.
- ✘ Mejorar la atención de clientes reduciendo los tiempos de espera en la tramitación y otorgamiento de beneficios
- ✘ Promover el desarrollo personal y profesional de los empleados, su motivación y adhesión hacia los fines de la organización.

ANEXO 2. Carta de autorización

Quito, 21 de Marzo del 2019

Dr. Jaime Moreno Villegas

Profesor de la Facultad de Psicología

Presente:

Solicitud de Permiso

Yo Daniela Valeria Mosquera Zambrano, con CI 1751437417, egresada de la Facultad de Psicología, me encuentro realizando mi disertación para obtener el título de Psicóloga Organizacional con el tema: "Diseño de un modelo de recursos humanos que contemplen los subsistemas de selección, evaluación y capacitación bajo el enfoque de competencias para la empresa AGROQUIM CLTDA, en el año 2018", motivo por el cual quiero solicitar muy comedidamente que se me autorice el permiso requerido para aplicar la metodología ACT, como parte del proceso de desarrollo de competencias y diccionario para fines estrictamente académicos.

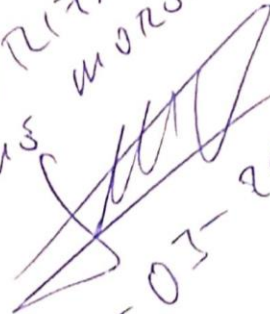
Agradeciendo la atención prestada

Atentamente



Valeria Mosquera

1751437417

AUTORIZADO
JAIME MORENO

21-03-2019

Definición de Competencias

Agroquim Cía. Ltda.



2019

¿Cuál es su misión?

- ▶ Hemos solicitado de su colaboración para formar parte de este taller que permitirá determinar las competencias necesarias de la organización, ajustada a los objetivos estratégicos y cultura de Agroquim.
- ▶ Proporcionar información clara sobre la actividad económica de la empresa.
- ▶ Determinar las competencias de acuerdo a la realidad de la empresa.

Su conocimiento sobre la organización es importante por esta razón fue considerado que sea participe del taller. ¡Quién mejor que usted para opinar!

Objetivos

- ❖ Identificar y Seleccionar las destrezas / habilidades que conformaran parte de la organización en base a los objetivos estratégicos y cultura de la compañía.
- ❖ Identificar y Seleccionar los otros atributos que conformaran parte de la organización en base a los objetivos estratégicos y cultura de la compañía.

¿Qué son las competencias?

Son comportamientos expresados a través de la realización de un trabajo cuando una persona aplica sus conocimientos, habilidades, destrezas, permitiéndole tener resultados eficaces y eficientes.



Beneficios de las competencias

Para la empresa

- Incrementa la competitividad y productividad.
- Crear una cultura de desempeño superior y mejoramiento continuo.

Para los empleados

- Apoyo al Desarrollo Humano para generar cambio organizacional.
- Autodesarrollo.
- Incrementar niveles de satisfacción laboral.

Para Recursos Humanos

- Posicionamiento como área estratégica.
- Integración y tecnificación de los subsistemas de recursos humanos.
- Gestión compartida.

Actividad

▶ INSTRUCCIONES:

- ▶ Se entregaran tarjetas que contiene el nombre de la competencia su descripción y ejemplos de aplicación.
- ▶ Los participantes deberán leer cada tarjeta y determinar grupalmente cuales deberán ser elegidas.
- ▶ Debatir cuales son las destrezas/ habilidades y otros atributos que formaran parte de la compañía.

Destrezas para la interacción con datos.

- ❖ COMPRENSIÓN LECTORA
- ❖ ESCRITURA
- ❖ DESTREZA MATEMÁTICA
- ❖ DESTREZA CIENTÍFICA
- ❖ APRENDIZAJE ACTIVO
- ❖ ESTRATEGIAS DE APRENDIZAJE
- ❖ RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN
- ❖ ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN
- ❖ GENERACIÓN DE IDEAS
- ❖ EVALUACIÓN DE IDEAS
- ❖ PENSAMIENTO CRÍTICO
- ❖ SÍNTESIS / REORGANIZACIÓN
- ❖ PLANIFICACIÓN
- ❖ EVALUACIÓN DE SOLUCIONES
- ❖ ORGANIZACIÓN DE INFORMACIÓN
- ❖ SÍNTESIS/REORGANIZACIÓN
- ❖ GENERACIÓN DE IDEAS
- ❖ EVALUACIÓN DE SOLUCIONES
- ❖ EVALUACIÓN DE IDEAS
- ❖ PENSAMIENTO CONCEPTUAL
- ❖ PENSAMIENTO ANALÍTICO
- ❖ FORMULAR UN VISIÓN
- ❖ PERCEPCIÓN DE SISTEMAS Y ENTORNOS
- ❖ IDENTIFICAR CONSECUENCIAS ULTERIORES
- ❖ IDENTIFICACIÓN DE CAUSAS FUNDAMENTALES
- ❖ ORGANIZACIÓN DE SISTEMAS
- ❖ JUICIO Y TOMA DE DECISIONES
- ❖ EVALUACIÓN DE SISTEMAS ORGANIZACIONALES
- ❖ MANEJO DEL TIEMPO
- ❖ MANEJO DE RECURSOS FINANCIEROS

Destrezas para la interacción con personas

- ❖ ESCUCHA ACTIVA
- ❖ HABLADO
- ❖ EMPATÍA
- ❖ TRABAJO EN EQUIPO
- ❖ PERSUACIÓN NEGOCIACIÓN
- ❖ INSTRUCCIÓN
- ❖ ORIENTACIÓN DE SERVICIO
- ❖ CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES
- ❖ ASERTIVIDAD/FIRMEZA
- ❖ ORIENTACIÓN/ASESORAMIENTO
- ❖ MANEJO DE RECURSOS HUMANOS

Destrezas para la interacción con cosas

- ❖ ANÁLISIS DE OPERACIONES
- ❖ DISEÑO DE TECNOLOGÍA
- ❖ SELECCIÓN DE EQUIPO
- ❖ INSTALACIÓN
- ❖ COMPROBACIÓN
- ❖ CONTROL DE OPERACIONES
- ❖ OPERACIÓN Y CONTROL
- ❖ INSPECCIÓN DE PRODUCTOS
- ❖ MANTENIMIENTO DE EQUIPOS
- ❖ DETECCIÓN DE AVERÍAS
- ❖ REPARACIÓN
- ❖ MANEJO DE RECURSOS MATERIALES

Destrezas para la interacción mixta

- ❖ MONITOREO Y CONTROL
- ❖ IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS

OTROS ATRIBUTOS DE INTERACCIÓN CON DATOS

- ❖ COMPRENSIÓN ESCRITA
- ❖ FACILIDAD NUMÉRICA
- ❖ MEMORIZAR
- ❖ ORDENAR INFORMACIÓN
- ❖ PENSAMIENTO ANALÍTICO
- ❖ PENSAMIENTO CONCEPTUAL
- ❖ RAZONAMIENTO DEDUCTIVO
- ❖ RAZONAMIENTO INDUCTIVO
- ❖ RAZONAMIENTO MATEMÁTICO
- ❖ VELOCIDAD DE CIERRE

OTROS ATRIBUTOS DE INTERACCIÓN CON PERSONAS

- ❖ AUTOCONTROL
- ❖ COMPRENSIÓN ORAL
- ❖ EXTROVERSIÓN
- ❖ LIDERAZGO
- ❖ ORIENTACIÓN AL LOGRO
- ❖ RECONOCIMIENTO DE UN DISCURSO.

OTROS ATRIBUTOS DE INTERACCIÓN CON COSAS

- ❖ CONTROL DE PRECISIÓN
- ❖ CONTROL DE RAPIDEZ
- ❖ COORDINACIÓN DE EXTREMIDADES
- ❖ COORDINACIÓN GRUESA DEL CUERPO
- ❖ EQUILIBRIO GRUESO DEL CUERPO
- ❖ FIRMEZA BRAZO-MANO
- ❖ FLEXIBILIDAD DE EXTENSIÓN
- ❖ FLEXIBILIDAD DINÁMICA
- ❖ FUERZA DEL TRONCO
- ❖ FUERZA DINÁMICA
- ❖ FUERZA EXPLOSIVA
- ❖ HABILIDAD DACTILAR
- ❖ HABILIDAD MANUAL
- ❖ LOCALIZACIÓN DE SONIDOS
- ❖ ORIENTACIÓN DE RESPUESTA
- ❖ ORIENTACIÓN ESPACIAL
- ❖ PERCEPCIÓN DE PROFUNDIDAD
- ❖ SENSIBILIDAD AL RESPLANDOR
- ❖ SENSIBILIDAD AUDITIVA
- ❖ SENSIBILIDAD GUSTATIVA
- ❖ SENSIBILIDAD OLFATIVA
- ❖ TIEMPO DE REACCIÓN
- ❖ VELOCIDAD DEDOS MUÑECA
- ❖ VELOCIDAD DEL MOVIMIENTO DE LOS MIEMBROS
- ❖ VELOCIDAD PERCEPTIVA
- ❖ VIGOR FÍSICO
- ❖ VISIÓN CERCANA
- ❖ VISIÓN PEREFÉRICA
- ❖ VISUALIZACIÓN

OTROS ATRIBUTOS DE INTERACCIÓN MIXTA

- ❖ ATENCIÓN SELECTIVA
- ❖ ENERGÍA
- ❖ RECONOCIMIENTO DE PROBLEMAS
- ❖ FLUIDEZ DE IDEAS
- ❖ ATENCIÓN A DETALLES
- ❖ AUTOCONFIANZA
- ❖ AUTONOMÍA
- ❖ CREATIVIDAD
- ❖ DILIGENCIA
- ❖ INICIATIVA
- ❖ INTEGRIDAD
- ❖ PERSISTENCIA

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



ANEXO 4. Taller Metodología ACT-MPC

METODOLOGÍA

MPC - ACT

MODELADO PERFILES POR COMPETENCIAS

ANÁLISIS DE COMPETENCIAS TÉCNICAS



AGROQUIM
www.agroquim.com

Quito, 2019

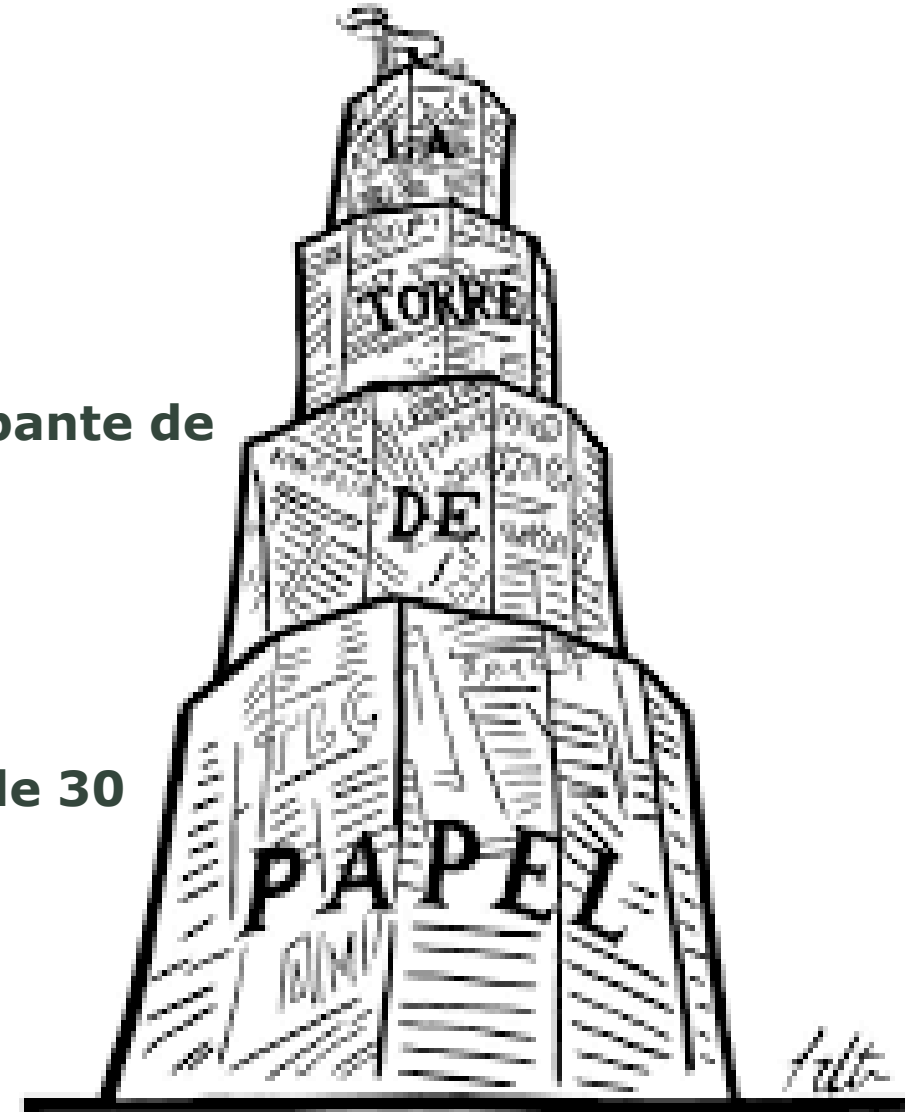
Agradecimiento: Alfredo Paredes & Asociados,
Ing. Raúl Naranjo, Dr. Jaime Moreno



Dinámica

La torre de papel

- ▶ Existen materiales para construir la torre. Los participante de cada grupo deben elegir solo 3 objetos, como tijeras, engrapadora, goma, cinta, etc.
- ▶ Cada grupo tiene 10 hojas para construir la torre.
- ▶ Se tiene 3 min para construirla.
- ▶ Al final la torre más alta y que logre sostenerse más de 30 segundos gana.



Objetivos del Taller

Desarrollar la descripción y perfil del cargo que usted desempeña actualmente en Agroquim, para que el mismo sirva de insumo en el desempeño de sus funciones.

Se va a Identificar:

- Actividades esenciales de la posición
- Habilidades específicas
- Conocimientos específicos
- Requerimientos de formación y experiencia
- Indicadores de Competencia
- Conocimientos técnicos del puesto
- Identificar que competencias se evaluarán en selección, cuales se desarrollarán en capacitación y cuales se reforzarán en evaluación del rendimiento.

Descriptivo del cargo



Análisis

Cargo

Hechos

Enumeración

Personas

**Juicios de
Valor**



¿Qué son las competencias?

Son comportamientos expresados a través de la realización de un trabajo cuando una persona aplica sus conocimientos, habilidades, destrezas, permitiéndole tener resultados eficaces y eficientes.



Beneficios de las competencias

Para la empresa

- Incrementa la competitividad y productividad.
- Crear una cultura de desempeño superior y mejoramiento continuo.

Para los empleados

- Apoyo al Desarrollo Humano para generar cambio organizacional.
- Autodesarrollo.
- Incrementar niveles de satisfacción laboral.

Para Recursos Humanos

- Posicionamiento como área estratégica.
- Integración y tecnificación de los subsistemas de recursos humanos.
- Gestión compartida.

Objetivo 1

- ▶ Identificar actividades esenciales de la posición

PRIMER PASO

**LISTAR TODAS LAS ACTIVIDADES
QUE SE EJECUTAN EN LA POSICIÓN**

UTILIZAR LA GUÍA N°1

TIEMPO DE LA TAREA: APROXIMADAMENTE 30MIN

ALGUNAS SUGERENCIAS PARA LA REDACCIÓN DE ACTIVIDADES



Cómo redactar actividades

Verbo en Indicativo	Objeto del verbo (qué o quién)
Asiste	A las reuniones del área.
Atiende	A los clientes que llegan al mostrador
Elabora	Los balances de situación general
Opera	Opera la prensa hidráulica
Inspecciona	La calidad de los productos
Repara	Averías de la maquinaria
Ingresa	Las facturas del sistema

Descripción Incorrecta

Visita y vende a los clientes



Redacta Informes



Conoce las solicitudes de préstamo



Problemas detectados

Visitar y vender no son acciones necesariamente consecutivas

Demasiado genéricos

Deben ser verbos de conducta observable

Descripción correcta

Visita a los clientes Vende los productos



Redacta Informes de ventas



Analiza las solicitudes de préstamo



Descripción Incorrecta

Contesto rápidamente las llamadas telefónicas



Pago de nómina



Cumple con el presupuesto



Problemas detectados

No se utilizan adverbios y tampoco se escriben en primera persona

No tiene verbo, confuso

No es una actividad es una normativa

Descripción correcta

Contesta las llamadas telefónicas



Realiza el pago de nómina



Descripción Incorrecta

No abandona la
recepción durante la
jornada



Concreta cinco ventas
del producto x



Está al tanto de los
balances



Problemas detectados

No es una actividad sino una normativa

Descripción de resultados y
no de actividades

El verbo no describe conductas de acción,
confuso

Descripción correcta

Vende el producto x



Realiza lo balances



Recomendaciones

- Cada descripción de actividad debe iniciar con un verbo en infinitivo.
- No usar dos o más verbos consecutivos, salvo que sean actividades inseparables.
- No utilizar adverbios, adjetivos ni criterios de eficacia.
- No utilizar verbos que impliquen macro actividades, se recomienda desglosarlos sin llegar a detalles mínimos.

Para describir una actividad, ésta tiene que poder visualizarse

Ej: Vende el producto X

Pensar estrategias de mercadeo

NO UTILICE LOS SIGUIENTES VERBOS

- Alcanzar.
- Cumplir.
- Lograr.
- Concretar.
- Tramitar.
- Garantizar.
- Conocer.
- Comprender.
- Entender.
- Concienciar.
- Darse cuenta.
- Interiorizar.

Describamos la actividad pura, esto es las conductas o las acciones que efectivamente se realizan y que pueden ser observadas y verificadas.

SEGUNDO PASO

CALIFICAR LAS ACTIVIDADES

**CALIFICAR LAS ACTIVIDADES CON LAS ESCALAS DE
FRECUENCIA, CONSECUENCIAS Y COMPLEJIDAD**

UTILIZAR GUIA N°2

LUEGO OBTENER EL TOTAL CON LA FÓRMULA

Frecuencia

- Cuál es la frecuencia esperada de la actividad

¿Con qué frecuencia se ejecuta esta tarea?

Si la frecuencia es variable

¿Cuál es la frecuencia típica de la ejecución de esta actividad?

Complejidad

Refiere a la cantidad de esfuerzo (físico, intelectual, profesional) nivel de conocimientos, destrezas y habilidades.

¿Qué tanto esfuerzo supone la realización de la actividad?

¿Qué tan compleja es la actividad comparada con otros cargos?

CONSECUENCIA ERROR

¿Qué pasaría si la actividad no se ejecutara?

¿Qué tan grave serían las consecuencias si la actividad no se ejecutara?

Objetivo 2

- ▶ Identificar destrezas/habilidades específicas del cargo

DESTREZAS ESPECÍFICAS

UTILIZAR GUIA N°3

Destrezas específicas

usar guía No. 3

Establecer si cada actividad esencial implica:

- Manejar programas informáticos: (Office, Word, Excel, etc.).
- Usar otros idiomas: (dominio de Inglés hablado y escrito).
- Operar equipos (fax, copiadora).
- Operar maquinaria y herramientas (taladros, orugas, sierras, etc.).

Objetivo 3

- ▶ Identificar conocimientos generales del trabajo

CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS

UTILIZAR GUIA N°4

- Establecer categorías de informaciones generales aplicables al puesto.
- Seleccionar hasta un máximo de seis categorías
- Calificar las categorías seleccionadas

Objetivo 4

- ▶ Establecer requerimientos de formación y experiencia

REQUERIMIENTOS DE EDUCACIÓN Y EXPERIENCIA

UTILIZAR GUIA N°5

- Especificar la educación formal requerida.
- Detallar la experiencia laboral requerida para ocupar el puesto.

**IDENTIFICAR QUÉ COMPETENCIAS
SE EVALUARÁN EN SELECCIÓN Y
CUALES SE DESARROLLARÁ CON
CAPICITACIÓN**

UTILIZAR GUIA N° 3 Y 4

Raciocinio: NO todas las competencias del perfil se evalúan en selección.

Regla general: evaluar las competencias que la persona debe traer consigo.

➤ Algunas consideraciones sobre la selección por competencias

Un entrenador selecciona a sus jugadores por aquellas características que **NO** puede modificar.
Ej.: estatura (rasgo físico).



Un entrenador entrena en aquellas características que **SÍ** puede modificar.
Ej. Lanzamiento de la bola al aro.

Tipos de competencia	Grado de modificabilidad con Capacitación
1. Conocimientos	Fácilmente modificable
2. Destrezas o Habilidades	Fácilmente modificable
3. Aptitudes o Capacidades	Poco modificable
4. Rasgos de personalidad	Poco modificable
5. Motivaciones	Poco modificable
6. Actitudes	Medianamente modificable
7. Intereses	Medianamente modificable
8. Creencias	Poco modificable
9. Valores	Poco modificable

Objetivo 5

► Levantar el perfil de competencias

Coordinador de Compras

CONOCIMIENTOS



- Política de compras
- Office
- Proveedores internacionales

DESTREZAS



- Juicio y toma de decisiones
- Construcción de relaciones

OTROS ATRIBUTOS



- Velocidad perceptual
- Razonamiento Deductivo


- ▶ Determinar los conocimientos técnicos del puesto

**DETERMINAR
CONOCIMIENTOS TÉCNICOS
ESPECÍFICOS DEL PUESTO**

UTILIZAR GUIA N°7

Conocimientos

Son conjuntos de informaciones que adquirimos vía educación formal, capacitación y análisis de la información.

- 
- Finanzas y contabilidad.
 - Administración de RRHH.
 - Ventas y mercadeo.
 - Estadísticas de clientes.
 - Áreas de la organización

CLASIFICACIÓN DE LOS CONOCIMIENTOS

Específicos

Conocimientos técnicos específicos requeridos para desempeñar las funciones claves del puesto.

Conocimientos Informáticos, de procedimientos

Transversales

Ahora que tenemos claro la definición de conocimientos, deseo solicitarles que identifiquemos los conocimientos requeridos por la posición que están analizando.

- Tengan en cuenta que **NO** todas las actividades esenciales de la posición requieren conocimientos.
- Tenemos un máximo de 20 minutos para completar esta parte.

► Determinar el perfil de competencias

PERFIL DE COMPETENCIAS

UTILIZAR GUIA N°8

- **Definir habilidades y destrezas que describan la función.**
 - **Definir otras competencias**

LA INTERACCIÓN PRIMARIA DE LA ACTIVIDAD

Personas (P)	Cosas (C)	Datos (D)
La ejecución de la actividad implica <u>interactuar</u> con personas (individuales o en grupo).	La ejecución de la actividad implica <u>actuar</u> con cosas. Incluye: equipos, materiales, herramientas, maquinarias, vehículos, sustancias y cualquier tipo de materia prima tangible.	La ejecución de la actividad implica <u>actuar</u> con datos o informaciones: Incluye: datos numéricos, textos, estadísticas, informaciones provenientes de cualquier fuente y datos de sistemas informatizados.

Ejemplos

1. Supervisar el personal a su cargo. **P**
2. Planificar las actividades del área. **D**
3. Operar la prensa hidráulica. **C**
4. Elaborar el proceso de planilla. **D**
5. Inspeccionar la calidad de los productos. **C**
6. Atender las llamadas telefónicas. **P**

LO QUE DEBE REALIZAR EN ESTE MOMENTO:

1. Identificar la interacción primaria de la actividad.
2. Seleccionar del diccionario de destrezas aquellas cuya interacción primaria coincida con la de la actividad (máximo dos). Utilizar el diccionario de competencias
3. Vincular las destrezas escogidas con las actividades esenciales del puesto.

Otras competencias

Utilice la columna “otras competencias” para especificar otras características que no sean conocimientos o destrezas, como por ejemplo: amabilidad, sociabilidad, extroversión, tolerancia, iniciativa, vigor físico, creatividad, aptitud numérica, etc.

VENDEDOR

Resultado Final 

Actividades esenciales	Conocimientos	Destrezas	Otras
Vender el producto x	Conocimiento de los productos	Demostración de productos	Persistencia
Realizar un seguimiento de postventa	Datos de los clientes	Orientación de servicio	Paciencia

Objetivo 6

- ▶ Definir indicadores de competencias

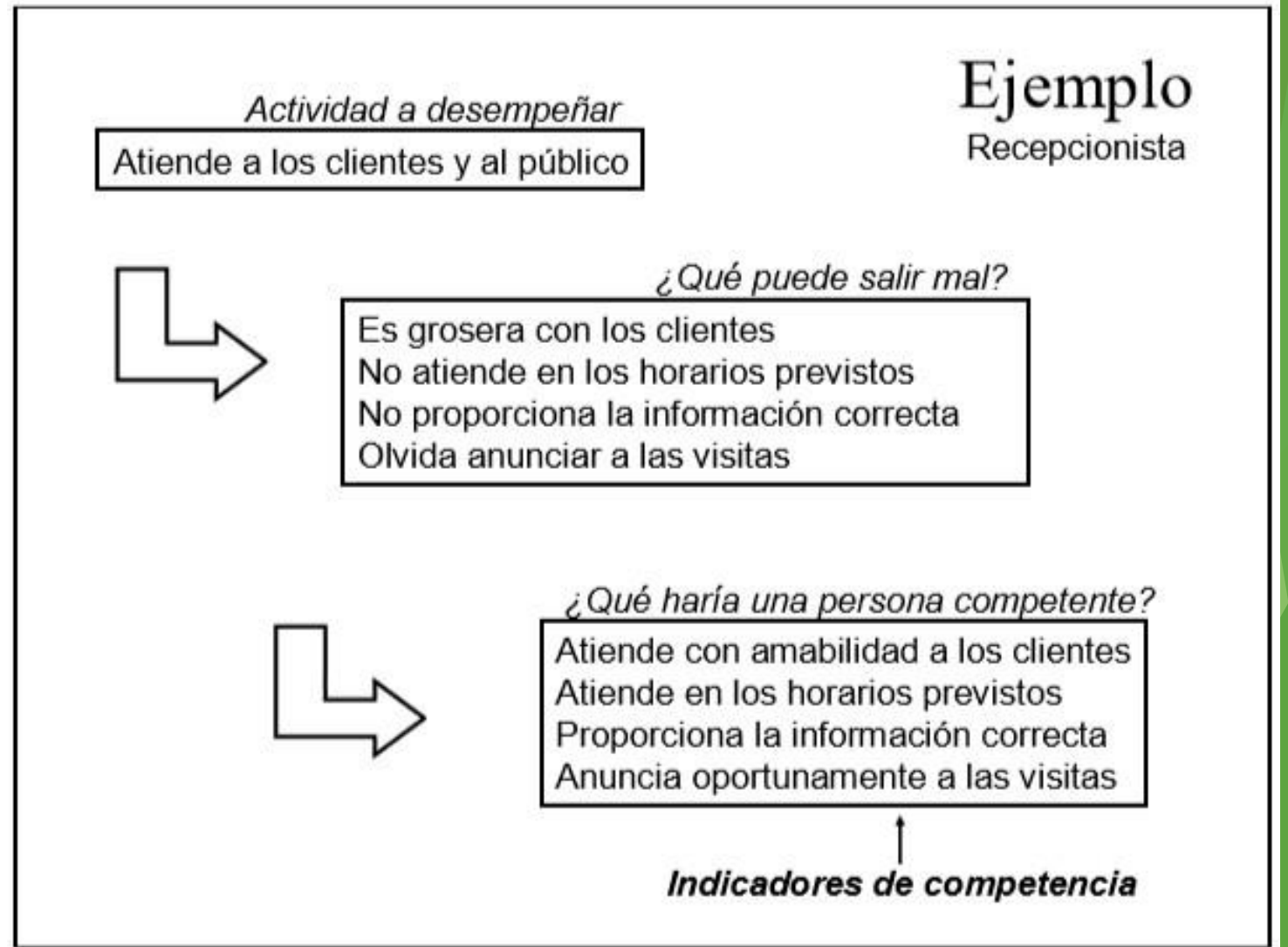
INDICADORES DE COMPETENCIAS

UTILIZAR GUIA N°6

- Transcribir actividades esenciales
- Detallar los errores que pueden cometerse en el desempeño de cada actividad. Pregúntese ¿Qué puede salir mal?
- Escriba la forma correcta de desempeño por cada error descrito.

¿ Qué son ?

- ▶ Los indicadores de competencia son la evidencia o manifestación concreta de un desempeño superior en un puesto, función o rol.



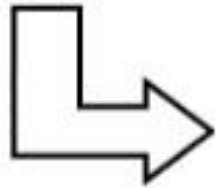
Ejemplo

Supervisor

Actividad a desempeñar

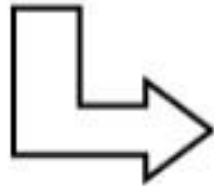
Planifica las actividades del área

¿Qué puede salir mal?



No controla el avance de los planes
La planificación no consta por escrito
Olvida explicar el plan a su gente
No planifica anualmente
No logra los objetivos del plan

¿Qué haría una persona competente?



Revisa periódicamente el avance del plan
La planificación consta por escrito
Explica a su gente el plan
Planifica anualmente las actividades
Cumple los objetivos del plan

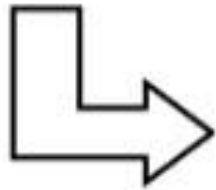
Indicadores de competencia

Ejemplo

Asistente de Producción

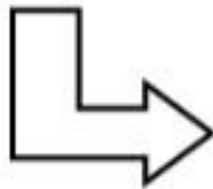
Actividad a desempeñar

Elabora los informes de producción



¿Qué puede salir mal?

El informe no es entregado a tiempo
Las estadísticas contienen errores
El informe carece de conclusiones y recomendaciones
No guarda una copia para el área



¿Qué haría una persona competente?

El informe es entregado a tiempo
Las estadísticas están bien elaboradas
El informe tiene conclusiones y recomendaciones
Archiva una copia para el área



Indicadores de competencia

Sugerencias sobre la descripción de errores

- Evite descripciones genéricas:
 - No logra los objetivos del puesto (esto se aplica a cualquier puesto).
- El error debe estar vinculado a la actividad
 - Actividad: atiende a los clientes.
 - Error: tiene dificultades con sus compañeros de trabajo.
- El error debe depender del desempeño del ocupante y no de factores externos.

Objetivo 7

► Definir la misión

MISIÓN DEL CARGO

UTILIZAR GUIA N°9

Definir la misión del Puesto

Para identificar el propósito principal hágase cualquiera de las siguientes preguntas. Conteste la que tenga más sentido para usted.

- ¿Cuál es la razón de ser de la posición (que, para que, cómo/donde)?
- ¿Cuáles son los dos o tres verbos que describen las principales acciones que deben ejecutarse en la posición?
- ¿Cuál es la principal contribución del cargo al área o a la institución?
- ¿Cuál es la principal responsabilidad de la posición?
- ¿Cuáles son los resultados más importantes que debe lograr?

VERBOS PARA DEFINIR LA MISIÓN DEL PUESTO		
DIRECTIVOS	JEFATURAS	ADMNISTRATIVOS
Definir	Formular	Ejecutar
Panificar	Coordinar	Elaborar
Controlar	Evaluar	Realizar
Organizar	Supervisar	Operar
Dirigir		



Ejemplo

Jefe Operativo Comercial

Coordinar, Verificar y supervisar el funcionamiento de los puntos de venta, de acuerdo a las políticas, objetivos, procedimientos y estrategias de la empresa. Para asegurar al operatividad en cada uno de los puntos de venta.

GRACIAS

ANEXO 6. Escalas de calificación de Actividades

Las siguientes escalas sirven para identificar las actividades esenciales de (puestos, procesos, ocupaciones, etc.), donde:

F = frecuencia CO = consecuencias por omisión CM = complejidad

Escalas / definición	Para aplicar esta escala hágase la siguiente pregunta
• Frecuencia: cuál es la frecuencia esperada de esta actividad.	¿Con qué frecuencia se ejecuta esta tarea? Si la frecuencia es variable pregúntese: ¿cuál es la frecuencia típica de ejecución de esta actividad?
• Consecuencias por omisión: qué pasaría si la actividad no se ejecutara.	¿Qué tan graves son las consecuencias si la actividad no se ejecutara?
• Complejidad: se refiere al grado de esfuerzo y al nivel de conocimientos y destrezas requeridas para desempeñar la actividad.	¿Qué tanto esfuerzo supone desempeñar la actividad? O, alternativamente: ¿qué tan compleja es esta actividad comparada con las demás actividades del cargo?

Gradación de las escalas

Grado	Frecuencia	Consecuencias por omisión	Complejidad
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
1	Otro (bimestral, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

Ejemplo

Cargo: asistente de selección	F	CO	CM	Total
1. Atiende las solicitudes de contratación de personal.	2	3	2	8
1. Entrega al jefe de selección las requisiciones de personal.	2	2	1	4
2. Llama a agencias de empleo y consultoras.	3	3	2	9
3. Difunde anuncios de reclutamiento interno.	2	3	2	8
4. Recibe las hojas de vida de los aspirantes.	5	3	2	11
5. Indaga referencias de trabajo.	3	4	3	15
6. Solicita datos faltantes de las hojas de vida.	3	4	2	11
7. Informa sobre la indagación de referencias.	3	3	2	9
8. Colabora en la selección de métodos de evaluación.	3	3	3	12
9. Convoca a los candidatos a entrevista.	3	4	1	7
10. Aplica las pruebas de evaluación a los candidatos.	4	4	3	16
11. Entrevista a los candidatos en la fase preliminar.	4	3	4	16
12. Elabora reportes de evaluación de pruebas y entrevistas.	3	3	5	18

ESCALAS PARA LA CALIFICACIÓN DE ACTIVIDADES

Total = frecuencia + (consecuencias x complejidad)

Ejemplo, continuación ...

Asistente de selección: actividades esenciales	F	CO	CM	Total
10. Aplica las pruebas de evaluación a los candidatos.	4	4	3	16
11. Entrevista a los candidatos en la fase preliminar	4	3	4	16
12. Elabora reportes de evaluación de pruebas y entrevistas	3	3	5	18

Cómo identificar las actividades esenciales:

1. El número máximo de actividades esenciales será 3.
2. Las 3 actividades con las puntuaciones totales más altas son las esenciales.

Estabilidad de las actividades esenciales

Identificadas las actividades esenciales, por favor proceda a estimar la estabilidad temporal (o permanencia en el tiempo), utilizando la siguiente escala:

Se prevé que esta actividad: *(escoja solo una opción por actividad)*

- A = Estará vigente dentro de dos años
- B = Estará vigente dentro de un año
- C = No estará vigente dentro de un año

Si alguna de las actividades recibe la letra "C" deberá descartarla como actividad esencial y seleccionar la siguiente actividad con la puntuación total más alta.

Qué significa una actividad esencial:

1. Tiene el mayor impacto para la organización porque genera resultados que agregan valor.
2. Demanda los mayores recursos psicológicos del ocupante (conocimientos, destrezas, habilidades, etc.).
3. La organización debe asegurarse que el ocupante de la posición desempeñe con competencia las actividades esenciales.

ANEXO 7. Guía para identificar destrezas laborales específicas

Instrucciones

Por favor establezca si el puesto en general, requiere habilidades específicas, aplicando el siguiente procedimiento:

- Lea cada una de las categorías de destrezas específicas.
- Si es aplicable a la posición, en la columna “aplica” escriba SÍ o NO.
- En la columna “especifique”, detalle la destreza. Por ejemplo si en la posición es necesaria la destreza “manejar programas informáticos”, en la columna “especifique” debe escribir, por ejemplo, “manejo de Word y Excel” o “manejo de Microsoft Office”.
- Todas las categorías escogidas requieren especificación.
- Por cada habilidad establecida, califique su requerimiento usando la escala de requerimientos de selección y capacitación.

DESTREZAS / HABILIDADES LABORALES ESPECÍFICAS

Habilidades Específicas	Aplica SÍ NO	Especifique	Califique * Habilidades ① ② ③
1. Manejar programas informáticos			
2. Emplear otros idiomas (inglés hablado, escrito, etc.)			
3. Operar equipos de oficina o laboratorio (fax, copiadora, etc.)			
4. Operar maquinaria, herramientas o vehículos (taladros, sierras, orugas, etc.)			

* Para calificar las habilidades:

Esta habilidad se la adquiere o aprende principalmente:

- ① = durante el desempeño del puesto (la organización capacita a la persona).
- ② = antes y durante el desempeño del puesto.
- ③ = antes de desempeñar el puesto (la persona debe tener la habilidad).

ANEXO 8. Guía para establecer conocimientos informativos del cargo

Las informaciones generales de trabajo se adquieren a través de la formación para el ingreso (inducción). Favor indicar las informaciones generales de trabajo requeridas por la posición. Nombre de la posición:

- Identifique las categorías de informaciones generales que sean aplicables a la posición.
- Se podrá escoger hasta un máximo de seis categorías de informaciones generales (los que se consideren más importantes).
- R = categoría que requiere necesariamente especificación en caso de ser escogida.
- Por cada información establecida, califique su requerimiento usando la escala de requerimientos de selección y capacitación.

Categorías de informaciones generales de trabajo	Descripción		Especifique	Califique informaciones ① ② ③ *
1. Información estratégica	Visión, misión, objetivos, estrategias, planes operativos, actividades, tácticas, políticas o prioridades de la institución, área o departamento.			
2. Procedimientos	Procedimientos generales o específicos de trabajo.		R	
3. Mercado / entorno	Mercado / entorno / ámbito donde se desenvuelve la organización.			
4. Productos / servicios	Productos / servicios de la institución.			
5. Personas / áreas	Personas, áreas / departamentos de la organización.			
6. Leyes / regulaciones	Leyes, reglamentos, regulaciones, normativas internas o externas relevantes para el trabajo.		R	
7. Clientes / usuarios	Clientes / usuarios de la institución.			
8. Proveedores / contratistas	Proveedores / contratistas de la institución.			
9. Otros grupos / instituciones	Personas o grupos como socios, inversionistas, acreedores, representantes de organismos externos, patrocinadores, etc.		R	
10. Datos institucionales	Estadísticas o indicadores financieros, de operación, recursos humanos, sistemas, producción, ventas, compras, etc.		R	
11. Otros datos	Contratos, procesos, manuales, instructivos, guías, claves, códigos, usuarios, contraseñas, catálogos, literatura, nomenclatura, símbolos, etc.		R	
12. Otras informaciones generales (especifique)			R	

* Esta información se lo adquiere o aprende principalmente: ① = durante el desempeño del puesto (la organización capacita a la persona). ② = antes y durante el desempeño del puesto. ③ = antes de desempeñar el puesto (la persona debe tener la información).

ANEXO 9: Establecer conocimiento formal y experiencia laboral

A. Establecer educación formal requerida

Identifique el nivel educativo requerido por la posición tomando en cuenta lo siguiente:

- Señalar la educación requerida, no la preferible o deseable.
- La formación es desde el punto de vista de los requerimientos del puesto. No se refiere a la formación del o de los ocupantes actuales de la posición.

Nivel de educación	Instrucción Formal	Detalle el título y el área de conocimientos (también se puede establecer el número de años de estudio formal)
Bachiller		
Técnico	Chofer	
Pos bachiller	Bachiller técnico	
Tercer	Tecnólogo (3 años)	
	Carrera corta (4 años)	
	Carrera larga (5 años)	
Cuarto	Diplomado	
	Especialización	
	Maestría	
	Doctorado	

B. Establecer requerimientos de experiencia

1. Tiempo de experiencia (marque sólo una)	
<input type="checkbox"/> Ninguna <input type="checkbox"/> Menos de seis meses <input type="checkbox"/> Hasta un año	<input type="checkbox"/> uno a tres años <input type="checkbox"/> tres a cinco años <input type="checkbox"/> más de cinco años <input type="checkbox"/> otro, especifique.....
2. Nivel de experiencia (marque las que apliquen)	
<input type="checkbox"/> Experiencia en instituciones similares <input type="checkbox"/> Experiencia en puestos o actividades similares <input type="checkbox"/> Experiencia en puestos o actividades relacionadas	
3. Áreas de experiencia: describa las áreas donde se debe tener experiencia. Por ejemplo, experiencia en auditoría, experiencia en supervisión de personal, experiencia en manejo de grupos, etc. Las áreas de experiencia deben ser congruentes con las actividades esenciales.	
.....	
.....	
.....	

ANEXO 10. Guía para identificar Perfil de Competencias

<i>PERFIL DE COMPETENCIAS</i>				
Nombre del Cargo:		Hoja N°		
Fecha:				
N°	Actividades Esenciales	Destrezas/ Habilidades	Actitudes/ Otras competencias	(P,C,D,M)
1				
2				
3				
4				

ANEXO 11. Guía para identificar Indicadores de Competencias

MATRIZ: DEFINICIÓN DE INDICADORES DE COMPETENCIA

Transcriba las actividades esenciales	Errores de desempeño <i>¿Qué puede salir mal en el desempeño de la actividad?</i> <i>Describa errores o ejemplos de mal desempeño que se pueden cometer en el ejercicio de cada actividad</i>	Indicadores de competencia <i>Describa cómo debería ser el desempeño correcto. Complete esta frase:</i> <i>El ocupante es competente cuando ...</i>
1.		
2.		
3.		

ANEXO 12. Guía para identificar Conocimientos Específicos del Puesto

Matriz de Conocimientos Técnicos Específicos del Puesto

Nombre del cargo fecha

Analistas

Transcriba las actividades esenciales del puesto. Los analistas (expertos en el cargo), deben determinar qué conocimientos técnicos específicos se requieren para ejecutar de manera competente las actividades esenciales.

Transcriba las actividades esenciales (máximo tres)	Determine los conocimientos técnicos específicos requeridos para desempeñar las actividades esenciales

ANEXO 13. Análisis y Comparación Interpuestos

DESTREZAS GENERALES

DESTREZAS/ HABILIDADES	ÁREA/ DEPARTAMENTO	CARGOS
<i><u>Destreza Matemática</u></i>	GERENCIA	<ul style="list-style-type: none">Gerente General
	CADENA DE ABASTECIMIENTO	<ul style="list-style-type: none">Gerente Cadena de Abastecimiento
	COMERCIAL	<ul style="list-style-type: none">Jefe Técnico Comercial
	LOGÍSTICA Y OPERACIONES	<ul style="list-style-type: none">Bodeguero

	CONTABILIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • Auxiliar Contable • Auxiliar de Cartera • Auxiliar de Nomina
<u>Aprendizaje Activo</u>	GERENCIA	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente General
	CADENA DE ABASTECIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinador de Asuntos Regulatorios • Auxiliar de comercio Exterior
	CONTABILIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • Asistente de Cartera
<u>Pensamiento Crítico</u>	GERENCIA	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente General
	LOGÍSTICA Y OPERACIONES	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente de Operaciones
	COMERCIAL	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe Técnico Comercial
	SISTEMAS	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinador de Sistemas de Información
	CADENA DE ABASTECIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinador de Asuntos regulatorios
<u>Recopilación De Información</u>	LOGÍSTICA Y OPERACIONES	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinador de Logística y Facturación
	CADENA DE ABASTECIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinador de asuntos regulatorios • Auxiliar de comercio exterior
	CONTABILIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • Auxiliar contable • Auxiliar de Cartera • Auxiliar de Nómina
<u>Organización De La Información</u>	LOGISTICA Y OPERACIONES	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinador de Logística y Facturación
	CADENA DE ABASTECIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> • Auxiliar de Comercio Exterior
	CONTABILIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • Auxiliar Contable
<u>Síntesis /</u>	LOGISTICA Y OPERACIONES	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente de Operaciones
		<ul style="list-style-type: none"> • Auxiliar contable

<u>Reorganización</u>	CONTABLE	<ul style="list-style-type: none"> Asistente de Nómina
<u>Generación De Ideas</u>	CADENA DE ABASTECIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> Gerente Cadena de Abastecimiento Coordinador de Asuntos Regulatorios
	COMERCIAL	<ul style="list-style-type: none"> Jefe Técnico Comercial
	LOGISTICA Y OPERACIONES	<ul style="list-style-type: none"> Jefe de Bodega
<u>Evaluación De Ideas</u>	COMERCIAL	<ul style="list-style-type: none"> Jefe Técnico Comercial
<u>Planificación</u>	LOGISTICA Y OPERACIONES	<ul style="list-style-type: none"> Coordinador de Logística y Facturación Jefe de Bodega Chofer
	CADENA DE ABASTECIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> Gerente Cadena de Abastecimiento Coordinador de Asuntos Regulatorios Auxiliar Comercio Exterior Mensajero
	COMERCIAL	<ul style="list-style-type: none"> Asistente Técnico Comercial
<u>Evaluación De Soluciones</u>	CADENA DE ABASTECIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> Gerente Cadena de Abastecimiento
	SISTEMAS	<ul style="list-style-type: none"> Coordinador de Sistemas de Información
	COMERCIAL	<ul style="list-style-type: none"> Auxiliar Contable
<u>Pensamiento Analítico</u>	COMERCIAL	<ul style="list-style-type: none"> Jefe Técnico Comercial
	CONTABILIDAD	<ul style="list-style-type: none"> Auxiliar de Cartera Auxiliar Contable
<u>Juicio Y Toma De Decisiones</u>	GERENCIA	<ul style="list-style-type: none"> Gerente General
	LOGISTICA Y OPERACIONES	<ul style="list-style-type: none"> Gerente de Operaciones
	CADENA DE ABASTECIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> Gerente Cadena de Abastecimiento

	SISTEMAS	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinador de Sistemas de Información
<u>Manejo Del Tiempo</u>	LOGISTICA Y OPERACIONES	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinador Logístico y Facturación • Jefe de Bodega • Bodeguero • Chofer
	CADENA DE ABASTECIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> • Mensajero
	COMERCIAL	<ul style="list-style-type: none"> • Asistente Técnico Comercial
	CONTABILIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • Auxiliar de Nómina • Auxiliar de Cartera
<u>Manejo De Recursos Financieros</u>	GERENCIA	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente General
	CADENA DE ABASTECIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> • Auxilia de Comercio Exterior
<u>Escucha Activa</u>	CONTABILIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • Asistente de Cartera
<u>Hablado</u>	LOGISTICA Y OPERACIONES	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de Bodega
	COMERCIAL	<ul style="list-style-type: none"> • Asistente Técnico Comercial
<u>Empatía</u>	CADENA DE ABASTECIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinador de Asuntos Regulatorios
	LOGISTICA Y OPERACIONES	<ul style="list-style-type: none"> • Chofer
<u>Trabajo En Equipo</u>	LOGISTICA Y OPERACIONES	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinador Logístico y Facturación • Bodeguero
	COMERCIAL	<ul style="list-style-type: none"> • Representante Técnico Comercial
<u>Persuasión</u>	COMERCIAL	<ul style="list-style-type: none"> • Asistente Técnico Comercial
	CONTABILIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • Auxiliar de Cartera

<u>Instrucción</u>	LOGISTICA Y OPERACIONES	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente de Operaciones
<u>Orientación Al Servicio</u>	LOGISTICA Y OPERACIONES	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinador Logístico y Facturación • Chofer
	COMERCIAL	<ul style="list-style-type: none"> • Representante Técnico Comercial • Asistente Técnico Comercial
	CADENA DE ABASTECIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> • Mensajero
<u>Construcción De Relaciones</u>	COMERCIAL	<ul style="list-style-type: none"> • Asistente Técnico Comercial
<u>Asertividad Firmeza</u>	GERENCIA	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente General
<u>Orientación / Asesoramiento</u>	COMERCIAL	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe Técnico Comercial • Asistente Técnico Comercial
<u>Manejo De Recursos Humanos</u>	GERENCIA	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente General
	COMERCIAL	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe Técnico Comercial • Representante Técnico Comercial
<u>Análisis De Operaciones</u>	SISTEMAS	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinador de Sistemas de Información
	LOGISTICA Y OPERACIONES	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente de operaciones
<u>Selección De Equipo</u>	LOGISTICA Y OPERACIONES	<ul style="list-style-type: none"> • Bodeguero • Chofer
<u>Inspección De Productos</u>	LOGISTICA Y OPERACIONES	<ul style="list-style-type: none"> • Bodeguero
<u>Operación Y Control</u>	SISTEMAS	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinador de Sistemas de Información
	LOGISTICA Y OPERACIONES	<ul style="list-style-type: none"> • Chofer

<u>Mantenimiento De Equipos</u>	SISTEMAS	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinador de Sistemas de Información
	LOGISTICA Y OPERACIONES	<ul style="list-style-type: none"> • Chofer
<u>Manejo De Recursos Materiales</u>	LOGISTICA Y OPERACIONES	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de Bodega • Bodeguero
	CADENA DE ABASTECIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> • Mensajero
<u>Monitoreo y Control</u>	SISTEMAS	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinador de Sistemas de Información
	LOGISTICA Y OPERACIONES	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente de operaciones • Coordinador Logístico y Facturación • Jefe de Bodega • Bodeguero • Chofer
	CADENA DE ABASTECIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente de Cadena de Abastecimiento • Auxiliar de Comercio Exterior • Mensajero
	COMERCIAL	<ul style="list-style-type: none"> • Representante Técnico Comercial
	CONTABLE	<ul style="list-style-type: none"> • Auxiliar Contable • Auxiliar de Nómina • Auxiliar de Cartera
<u>Identificación De Problemas</u>	SISTEMAS	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinador de Sistemas de Información
	LOGISTICA Y OPERACIONES	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente de Operaciones • Jefe de Bodega
	CADENA DE ABASTECIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente Cadena de Abastecimiento • Mensajero




ANEXO 14. Formato de Matriz de Selección

I REQUISITOS GENERALES		
Lugar, local o sede de trabajo:	Género: Masculino () Femenino () Indiferente ()	
Edad (opcional): entre ____ y ____	Estado civil: Soltero () Casado () Indiferente ()	Disponibilidad para viajar: ____%
Necesita Licencia: Si () No ()	Necesita vehículo: Si () No ()	Disponibilidad de horario:

II REQUISITOS ESPECIFICOS DEL CARGO E INSTRUMENTOS DE EVALUACION				
Perfil Duro			Ponderación	
Áreas de Evaluación	Especificación	Instrumento de Evaluación	Punt.	Calif.
Conocimientos	Académicos:	Título		
	No Académicos:	Cursos:		
	Experiencia:	Áreas de Experiencia		
Perfil Blando				
Competencias	Destrezas Específicas: <i>Deseables</i>	Manejo de Programas Manejo de Idiomas Operar equipos de Oficina Operar herramientas de trabajo		
	Destrezas Generales: <i>Requeridas</i>			
	Otros Atributos:			
			TOTAL	100 %

III EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
1. Tiempo de la experiencia	2. Especificidad de la experiencia	3. Contenido de la experiencia

ANEXO 15. Formato de Ficha de Indicador

FICHA DE INDICADOR				
INDICADOR:			OBJETIVO ESTRATÉGICO:	
DESCRIPCIÓN:			FÓRMULA:	
META	VALOR ACTUAL	SEMÁFORO	UNIDAD DE MEDIDA	TIPO DE INDICADOR
			<input type="checkbox"/> Porcentaje <input type="checkbox"/> Tiempo <input type="checkbox"/> Monetario <input type="checkbox"/> Unidad tangible <input type="checkbox"/> Otros	<input type="checkbox"/> Resultado <input type="checkbox"/> Práctica
				
				
MÉTODO DE PRESENTACIÓN			Responsable:	Aprobado por:
<input type="checkbox"/> Informe <input type="checkbox"/> Reporte <input type="checkbox"/> Presentación <input type="checkbox"/> Otro			Nombre: Fecha: Firma	Nombre: Fecha: Firma: