

GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE CARGOS INSTITUCIONALES EN EL RÉGIMEN DE SERVICIO CIVIL

Noviembre 2019

GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE CARGOS INSTITUCIONALES EN EL RÉGIMEN DE SERVICIO CIVIL

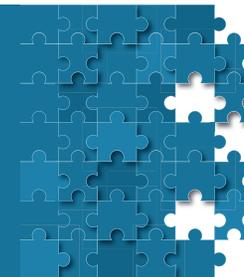


Tabla de contenido

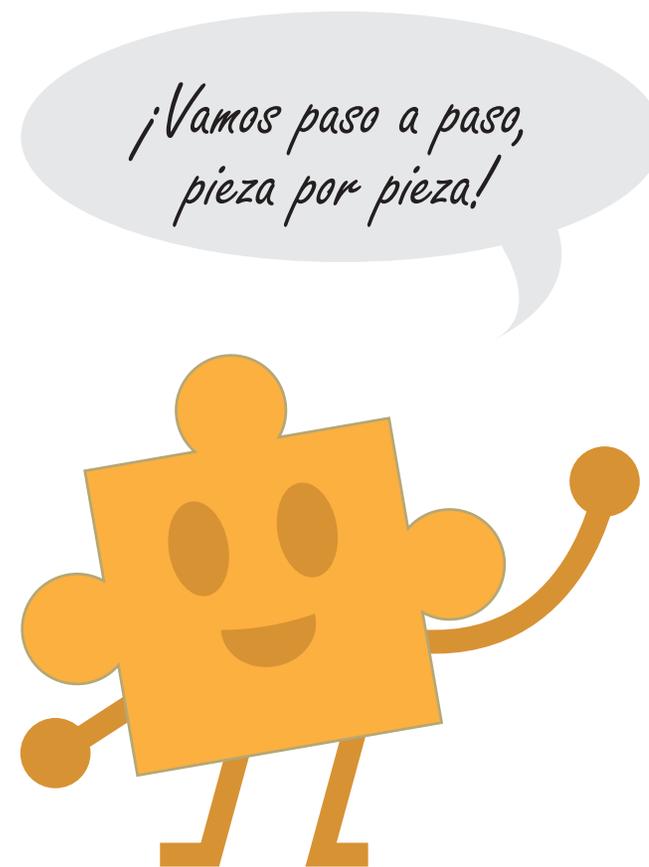
1. Presentación	3	<i>Fase 4. Análisis y procesamiento de información</i>	
2. Consideraciones generales	4	1. Identificación básica del Cargo.....	19
2.1 Finalidad de la Guía para la Elaboración de Manuales de Cargos Institucionales.	4	2. Propósito del Cargo.....	19
2.2 Alcances.....	5	3. Actividades claves según los resultados de la Clase	20
3. Conceptos Básicos	6	4. Factores de Clasificación Asociados	21
3.1 Descripción de Cargos	6	5. Requerimientos específicos.....	24
3.2. ¿Qué son los Manuales de Cargos Institucionales?.....	6	6. Competencias.....	25
3.3. Beneficios de los Manuales de Cargos Institucionales.....	7	7. Control de Actualizaciones.....	28
3.4 Términos y Definiciones contemplados en la Guía	8	<i>Fase 5. Diseño, aprobación y divulgación del Manual de Cargos Institucional</i>	
4. Proceso para Elaborar un Manual de Cargos Institucional	9	Primera etapa. Estructura del Manual de Cargos Institucional.....	29
		Segunda etapa. Aprobación del Manual de Cargos Institucional.....	30
		Tercera etapa. Divulgación del Manual de Cargos Institucional.....	30
<i>Fase 1. Planificación</i>		ANEXOS	
<i>Fase 2. Equipo de trabajo y Sensibilización</i>		ANEXO 1.....	32
Primera Etapa. Integración del Equipo de trabajo	10	ANEXO 2.....	37
Segunda Etapa. Comunicación y Socialización.....	10	ANEXO 3.....	41
Tercera Etapa. Apoyo y Compromiso jerárquico	11		
<i>Fase 3. Metodología para levantamiento de información</i>			
Primera Etapa. Identificación de puestos y cargos	11		
Segunda Etapa. Revisión de información y antecedentes de puestos	16		
Tercera Etapa. Obtención de la Información.....	16		

1. Presentación

La presente Guía es fruto del esfuerzo realizado por la Dirección General de Servicio Civil (DGSC), la cual mediante el Área de Organización del Trabajo y Compensaciones (AOTC), ha venido desarrollando estrategias que permitan fortalecer la Gestión del Recurso Humano, mediante la creación, rediseño y actualización de instrumental técnico, propio del Régimen de Servicio Civil (RSC).

Con la actualización del instrumental clasificatorio, como resultado de los cambios y adaptaciones al entorno que se están dando en el RSC, surge la necesidad de contar con herramientas técnicas que faciliten la labor de las Oficinas de Gestión Institucional de Recursos Humanos (OGEREH) y además generen estandarización en los productos que éstas elaboran.

Debido a ello, resulta oportuno establecer una Guía para la Elaboración de Manuales de Cargos Institucionales, con la cual, las organizaciones cuenten con la orientación necesaria para poder desarrollar los perfiles de los cargos institucionales y conocer la información más relevante de los mismos, para poder gestionar de una manera más eficiente el talento humano.



2. Consideraciones Generales



Hoy en día se ha identificado la necesidad de que las instituciones pertenecientes al RSC cuenten con instrumentos que reflejen los cargos que las mismas poseen, para cumplir un desempeño exitoso de sus labores.

Se busca un instrumento que permita tanto a la administración como a toda persona que sea o bien desee ser funcionaria pública de una institución perteneciente al Régimen, contar con la garantía y claridad de los perfiles requeridos para el cumplimiento de los objetivos, así como, identificar de manera más ágil las brechas de capacitación y oportunidades de mejora que se deben realizar de manera conjunta para alcanzar los resultados.

Debido a que el Artículo 6°, de la Resolución DG-170-2019, indica que: *“En concordancia con la implementación de este nuevo modelo de estructura de clases y del Diccionario de Competencias, las instituciones deberán diseñar los Cargos Institucionales propios de su actividad”*, este ente técnico por medio de la presente Guía, procede a brindar un documento que oriente a las OGEREH, para elaborar sus Manuales de Cargos Institucionales, que reflejen de forma ágil, dinámica y gráfica las particularidades de sus puestos de trabajo, colaborando así, con la potenciación de las capacidades de las personas y el desarrollo y cumplimiento exitoso de las mismas y de la institución.

Previo a establecer la estructura que tendrán los perfiles de los cargos, así como los pasos a seguir y las herramientas a utilizar para la elaboración de los Manuales de Cargos, se considera relevante que se conozca información básica que se detalla a continuación.

2.1 Finalidad de la Guía para la Elaboración de Manuales de Cargos Institucionales

La Guía para la elaboración de Manuales de Cargos Institucionales, tiene como objetivo poner a disposición de las OGEREH del RSC y demás interesados, un instrumento o bien herramienta de trabajo dinámica y actualizada, que las oriente a levantar y procesar la información requerida para plasmar de forma estandarizada y sencilla los cargos institucionales en sus instrumentos administrativos.

La DGSC confía en que con las nuevas experiencias que posean las OGEREH en la aplicación de esta herramienta, se estimule la participación activa de las mismas, y se fomente la actualización y construcción colectiva de conocimiento y el enriquecimiento

del contenido de esta herramienta, por medio del intercambio de las buenas prácticas, análisis e incorporación de propuestas que nutran el instrumental y lo mantengan actualizado de conformidad con los requerimientos del entorno.

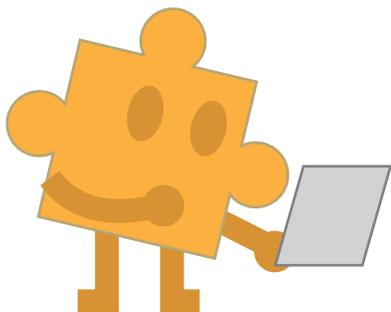
Si bien es cierto, históricamente las instituciones pertenecientes al RSC han venido gestionando el talento humano con base en los Manuales de Clasificación, así como otros instrumentos auxiliares como el Manual Descriptivo de Especialidades y han logrado captar personal apto para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, se ha identificado la necesidad, como resultado de los nuevos modelos y la transformación y adaptación del entorno, así como de los nuevos requerimientos de los entes y/o personas usuarias, que se requiere información adicional, sobre los contenidos del trabajo y los perfiles o cargos requeridos en los distintos niveles organizacionales y ocupacionales para garantizar el éxito en el cumplimiento de objetivos.

Con base en la detección de estas necesidades, es que la DGSC ha trabajado en la elaboración de un instrumento o herramienta técnica que oriente y facilite a las OGEREH para que puedan establecer de manera objetiva, estandarizada e imparcial los cargos necesarios en cada proceso de trabajo de las instituciones.

Esta herramienta toma en cuenta las particularidades con las que cuenta el RSC y a su vez, busca que cada institución plasme su esencia y la de sus puestos de trabajo, incorporando en la descripción de los cargos las actividades y características de éstos, asimismo, las competencias y demás requerimientos específicos que se necesitan para lograr con éxito su trabajo.

La utilización de este instrumental debido a que busca facilitar y orientar en su labor a las OGEREH del RSC, se hace de uso obligatorio, esto con el fin de garantizar a nivel de Régimen, uniformidad en los diferentes instrumentos auxiliares al Manual General de Clasificación de Clases, por lo tanto, a su vez deberá ser actualizado de forma periódica para garantizar así su funcionalidad.

2.2 Alcances



La presente Guía está dirigida a las instituciones de la función pública que pertenecen al Régimen de Servicio Civil, asimismo, puede ser utilizada de referencia por parte de las organizaciones que aún siendo excluidas del Régimen consideren oportuno utilizarla de referencia. El fin de la misma, es orientar a dicha población en la elaboración de cargos institucionales, así como hacer conciencia de la importancia que éstos tienen para cada entidad.

3. Conceptos Básicos



¡Es momento de comenzar!



3.1 Descripción de Cargos

De conformidad con el Artículo 3° del Reglamento del Estatuto de Servicio Civil, el Cargo es “la nomenclatura interna con la que en una institución se conoce a cada uno de sus puestos”.

Ahora bien, la descripción de los cargos o bien la descripción de puestos de trabajo¹, es la que se verá reflejada en los Manuales de cada institución; en ese sentido los cargos, según la esencia de la organización y los procesos de trabajo, reflejarán las responsabilidades, obligaciones y condiciones de los mismos, requeridos para poder cumplir los objetivos y metas institucionales, por lo tanto la cantidad de éstos entre una institución y otra podrán variar.

3.2. ¿Qué son los Manuales de Cargos Institucionales?

Los Manuales de Cargos Institucionales, serán instrumentos auxiliares al Manual General de Clasificación de Clases, que poseerá cada una de las organizaciones que forman parte del RSC, y serán un documento que constituye la oficialización de las prácticas administrativas institucionales, donde se establece lo que deben realizar todas las personas funcionarias de cada institución según el cargo asignado, para el buen desempeño de la misma.

Los Manuales de Cargos, facilitarán el acceso a la información de manera organizada, sistemática y objetiva, estos suministrarán el perfil de cada cargo que posea la institución, las características, actividades, conocimientos, competencias, entre otros factores específicos según su ubicación ocupacional, funcional y organizacional, así como su relación con aspectos propios del RSC.

1. Como lo nombran autores, tales como Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (2008); mencionado por BARBERÁ, A. E. en su libro: Análisis y descripción de puestos de trabajo y política de reclutamiento y selección de personal en una empresa (2015), donde lo definen como:

“... un documento escrito de identificación, descripción y definición de un puesto de trabajo según sus tareas, obligaciones, responsabilidades, características y condiciones laborales”.

Los Manuales de Cargos, tendrán una estructura básica, la cual será brindada en la presente Guía y será el resultado del análisis y descripción de puestos que realice cada OGEREH, con la colaboración del personal institucional respectivo. Cabe indicar, que la estructura brindada en esta Guía para el mencionado Manual no es limitativa, por lo tanto en caso de que alguna institución considere oportuno agregar algún apartado específico o bien realizar algún ajuste a los propuestos, podrá realizarlo; siempre y cuando la modificación no corresponda a la estructura del perfil del cargos, por cuanto la misma si se debe mantener de manera obligatoria como se brinda en este documento.

3.3. Beneficios de los Manuales de Cargos Institucionales

Se pretende que con la aplicación de esta Guía, cada institución cuente al final de su aplicación con un Manual que plasme su labor, los perfiles de los cargos que posee y las características que requieren para poder cumplir de manera satisfactoria su objetivo y metas establecidas.

El uso y aplicación de los Manuales de Cargos, genera que cada institución cuente con una Gestión de Recursos Humanos eficiente y articulada entre sus procesos, por lo cual, se deben utilizar como referencia para la gestión de los mismos.

La información contenida en estos Manuales brindará insumos importantes para ser utilizados de forma sencilla, ágil y dinámica en los procesos de:

 **Reclutamiento y Selección:** permite que los procesos sean objetivos y transparentes, ya que se destacan las personas candidatas que cuentan con las características y competencias requeridas para el cargo.

 **Inducción y Capacitación:** compara los requisitos y conocimientos que se requieren tanto para la clase como para el cargo específico, con los conocimientos y competencias que la persona colaboradora o que desea formar parte de la institución posee; con el fin de que en caso de ser necesario se cree un plan de formación por medio de la inducción y/o capacitación.

 **Clasificación y Remuneración de Puestos:** definir la esencia de los cargos, así como su nivel de complejidad y responsabilidad en los diferentes factores del perfil, así como sus competencias, permite a la administración ubicar los puestos según sus cargos en las clases del RSC y por ende brindar la remuneración correspondiente según el valor relativo de éstas.

 **Planes de Carrera y de Sucesión:** permite a la administración planificar el desarrollo de las personas, basada en el

entrenamiento y capacitación necesaria, y fomentando las competencias requeridas para llevar a buen puerto la labor encomendada, asimismo, permite mapear personas funcionarias que por su desempeño y competencias demostradas o que puede potenciar, pueden perfilarse para cargos especializados o de niveles superiores ya identificados.

 **Evaluación del Desempeño:** permite evaluar a las personas funcionarias de conformidad con criterios objetivos que tienen relación directa con el cargo que ocupan.



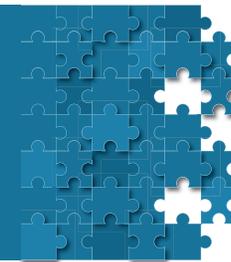
3.4. Términos y Definiciones contemplados en la Guía

La presente Guía para la elaboración de Manuales de Cargos Institucionales, contempla en sus diferentes apartados una serie de términos y definiciones que serán utilizados de forma recurrente, por cuanto se deben considerar a la hora de establecer los perfiles de los cargos, razón por la cual si bien es cierto algunos de estos pueden ser conceptos conocidos por parte de las OGEREH, se considera importante con el fin de mantener un orden lógico, recordarlos teóricamente.

De igual forma, cabe aclarar que se utiliza terminología, la cual es de suma importancia conocer por su relación con el Sistema de GRH; sin embargo, debido a que este documento utilizó de referencia el Estatuto de Servicio Civil y su Reglamento, el Glosario de términos y expresiones de la Gestión de Recursos Humanos del Régimen de Servicio Civil de Costa Rica, 2013 y el Diccionario de Competencias para la Función Pública en el Régimen de Servicio Civil, entre otras fuentes, se sugiere consultar éstas en caso de requerir profundizar en algún término específico que en esta guía no se detalle.

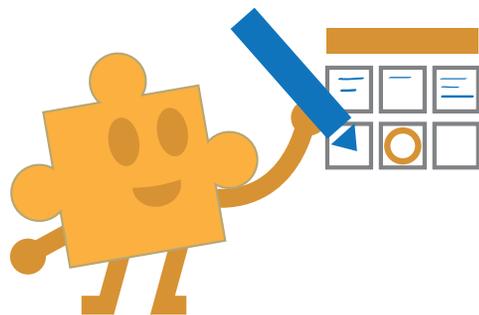
Como se puede observar, esta Guía busca ser un documento sucinto que presente lo esencial para poder orientar a las OGEREH en la construcción de sus Manuales de Cargos, por lo tanto, su enfoque es más práctico y no entra en tanto detalle teórico, el cual, como se indicó ya se encuentra establecido en otros instrumentos administrativos del RSC.

4. Proceso para Elaborar un Manual de Cargos Institucional



En este apartado se establece el procedimiento a seguir para que cada Oficina de Gestión Institucional de Recursos Humanos de las instituciones del RSC, elabore su Manual de Cargos Institucional, el cual reflejará la descripción de los cargos, producto del análisis de puestos² que se realice para dichos efectos.

A continuación se presentan una serie de acciones de trabajo de manera macro, que se recomiendan realizar para obtener los insumos requeridos y procesar la información respectiva para elaborar el Manual de Cargos, sin embargo es importante destacar que las mismas son recomendaciones y no limitan a las OGEREH a establecer otras acciones que coadyuven al logro exitoso de su Manual.



Fase 1. Planificación

Determinar de manera clara y sencilla la totalidad de actividades que se deben realizar para poder desarrollar de manera exitosa el Manual de Cargos.

Con el fin de mantener un orden en la ejecución del trabajo, se recomienda la elaboración de un cronograma, donde se establezcan las actividades y tiempos que se proyecten para llevar a buen puerto el proyecto, considerando para ello actividades tales como: integración de equipo de trabajo, capacitación, socialización, inventario de puestos, levantamiento y análisis de la información, elaboración de perfiles, entre otros.

2. Según Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (2008); mencionado por BARBERÁ, A. E. (2015) en su libro “Análisis y descripción de puestos de trabajo y política de reclutamiento y selección de personal en una empresa”, el Análisis de puestos de trabajo se concibe como:

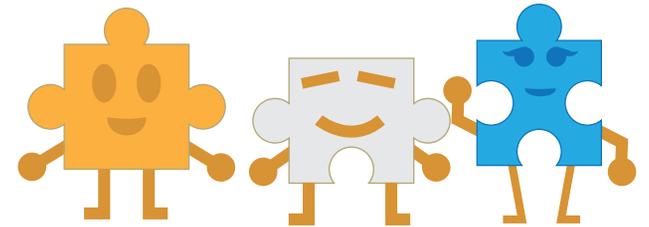
“...proceso sistemático de recopilación de información para tomar decisiones relativas al trabajo. El análisis de puestos detalla las tareas, obligaciones y responsabilidades de un puesto, la relación que mantiene con los otros puestos, los conocimientos y habilidades requeridas en dicho puesto, y las condiciones laborales en las que opera.

En resumen, el análisis de puestos reúne las actividades propias de un puesto para que sean analizadas y registradas tal y como se realizan, y no como se deberían realizar. (...)”

Fase 2. Equipo de Trabajo y Sensibilización

Primera Etapa. Integración del Equipo de Trabajo

Si bien es cierto, la responsabilidad de la elaboración del Manual de Cargos Institucionales recae en la OGEREH de cada institución, es conocido que muchas de éstas cuentan con escaso recurso y gran cantidad de actividades que atender en un tiempo limitado; por lo cual, cada entidad podrá integrar un equipo de trabajo responsable de elaborar el Manual de Cargos, el cual será liderado por la OGEREH correspondiente; para ello deberá considerar capacitar a las personas designadas, en el objetivo y fin de lo que se busca.



De igual forma, es conveniente que el personal que integre dicho equipo de trabajo, cuente con conocimientos básicos en materia de análisis ocupacional, normativa que rige la institución y el RSC, así como habilidades para síntesis e integración de ideas, redacción clara, concisa y lógica, y sean personas proactivas y creativas.

Segunda Etapa. Comunicación y Socialización

En ocasiones el resultado de algunos estudios o proyectos no han logrado obtenerse de manera satisfactoria en las instituciones, dado que las personas que las conforman o bien sus involucrados, no toman a bien el desarrollo o implementación de los mismos, esto por cuanto emiten resistencia, ya que lo visualizan como amenazas que pueden venir a afectar de manera negativa su condición. En la mayoría de los casos estos comportamientos surgen por el desconocimiento, la falta de información y cultura al respecto.

Con el fin de poder realizar el proceso de manera ágil y transparente, donde las personas conozcan de manera general el trabajo a realizarse y la importancia y beneficios que el instrumento a crearse brindará tanto a la administración como sus personas colaboradoras, se considera necesario realizar un proceso de comunicación y socialización a toda la población organizacional.

Esta acción vendrá a generar por medio de los espacios y/o medios respectivos que establezca la OGEREH, según los recursos que posee, un sentido de pertenencia en las personas y además ayudará a que las mismas conozcan la importancia que cada una de ellas poseen en la institución por medio de sus cargos.

Tercera Etapa. Apoyo y Compromiso Jerárquico

Por otro lado, es importante acudir a las autoridades superiores de la institución a presentar el proyecto a desarrollar, la utilidad del instrumento, los beneficios e impacto institucional que el mismo va a generar, esto con el fin de que dichos actores institucionales brinden su apoyo y compromiso para con el mismo, y de esa manera se logren realizar los esfuerzos respectivos de manera conjunta para lograr con éxito la elaboración del Manual.

Fase 3. Metodología para Levantamiento de Información



Primera Etapa. Identificación de Puestos y Cargos

Se considera oportuno analizar la estructura de la institución e identificar la cantidad de puestos existentes por dependencia (División, Dirección, Departamento, Área, etc.) y personas funcionarias, con el fin de determinar la estrategia de cómo se va a proceder para abarcar la totalidad de cargos institucionales en el estudio respectivo.

En este mapeo la OGEREH por medio de los registros, sistemas y demás recursos que posea la institución, puede realizar una identificación por ubicación organizativa, número de puesto e identificar los mismos según el Estrato, Clase, Especialidad o Formación (cuando corresponda), esto con el fin de ir agrupando los puestos según su posición en la estructura ocupacional.

Para efectos de obtener y registrar esta información, se puede utilizar una plantilla de Excel o bien el programa informático de preferencia donde se visualice:

Número de puesto	Cargo	Ubicación organizacional	Proceso de trabajo	Estrato	Clase	Especialidad/ Formación	Jefatura inmediata	Jefatura que antecede

A continuación se detalla lo correspondiente a cada aspecto mencionado:



Número de puesto

Se debe indicar la numeración que identifica el puesto de trabajo, la cual es única para cada uno de ellos. Recordar que un puesto³ está conformado por el conjunto de tareas y responsabilidades permanentes que requieren la atención de una persona durante la totalidad o una parte de la jornada de trabajo.



Nombre del cargo

De contar con la nomenclatura interna para estos, en esta etapa de identificación de información, puede ser registrada; por su parte es importante que se considere que el cargo puede ser desempeñado por una o varias personas que realizan actividades similares y tiene una posición definida en la estructura organizacional; además la institución puede poseer cargos genéricos que si bien es cierto se ubican en distintos procesos por su esencia mantienen su propósito y nomenclatura, como también son congruentes con su clasificación y requisitos requeridos.



Ubicación organizacional

Unidad de trabajo reflejada en la estructura organizacional avalada por el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN), en la que se ubica el cargo.

Se indica el nombre de la División y/o Dirección, Área, Departamento, Unidad u Oficina a la que pertenece el cargo.



Proceso de trabajo

En caso de que la unidad organizativa en la que se ubica el cargo, presente varios procesos de trabajo, se debe especificar en cuál de éstos se ubica el mismo. Si dicha unidad no cuenta con este tipo de divisiones, se establece únicamente el proceso establecido para su dependencia.

3. Artículo 101, Reglamento del Estatuto de Servicio Civil.

**Estrato**

División organizativa ocupacional para fines metodológicos, orientada a enmarcar procesos de trabajo, niveles organizacionales, factores generales de clasificación y clases genéricas⁴.

En el perfil, se debe anotar el Estrato (sea Operativo, Calificado, Técnico, Profesional o Gerencial) en el cual se ubica la clase de referencia del RSC y con la cual se asocia el cargo.

**Clase de puesto**

Título respectivo con que se designa cada grupo de puestos similares⁵.

Se debe establecer la clase ancha, específica o institucional de referencia del RSC con la cual por la esencia del mismo, éste es asociado.

**Especialidad**

Ámbito propio de una actividad que identifica a un puesto o grupo de puestos, para cuyo desempeño se requiere poseer conocimientos y habilidades teóricos o prácticos sobre dicho campo de trabajo⁶.

Cuando la clase asociada al cargo posea G. de E., se debe colocar la Especialidad con la que la misma se relaciona según el campo de actividad en el que se desenvuelva, de conformidad con el Manual Descriptivo de Especialidades.

**Formación**

El Manual General de Clasificación de Clases, posee un instrumento auxiliar denominado Catálogo de Formaciones para las Clases Específicas del Título I del Estatuto de Servicio Civil, el cual cuenta con Formaciones, cuya nomenclatura se relaciona con la materia

4. Decreto 25592-P, 1996.

5. Artículo 3, Reglamento del Estatuto de Servicio Civil.

6. Glosario de términos y expresiones de la gestión de Recursos Humanos del Régimen de Servicio Civil de Costa Rica, 2013, pág. 35

o temática de actividad que poseen las clases específicas de un mismo campo y a su vez, cada una de estas presenta las carreras u ocupaciones que pueden ejercer dichas áreas.

Cuando la clase que se asocia al cargo, sea una Clase Específica y se relacione la misma con el Catálogo mencionado con anterioridad, se debe establecer el nombre de la Formación respectiva.

El Perfil cuenta con una casilla denominada: Especialidad/Formación, ésta casilla únicamente debe mantener la figura que le corresponde, ya sea Especialidad si es una clase con G. de E. o bien Formación, en caso de clases específicas. Si la clase asociada al cargo no tiene relación con ninguna de estas figuras, únicamente se establece: No aplica.



Jefatura inmediata

Jefatura directa. Se establece el cargo de dicho superior y no así el nombre de la persona.



Jefatura que antecede

Superior de la jefatura inmediata. Se indica el nombre del cargo del mismo según la jerarquía establecida, no debe indicarse nombres de personas.

En caso que por los sistemas, registros, expedientes o bien herramientas con las que cuente la Institución, no proporcione uno o varios de los factores aquí descritos en esta identificación de datos de los puestos, los mismos deberán recolectarse en las siguientes etapas, por cuanto son parte de la estructura del perfil de cargos.

Esta primera etapa, según las herramientas que posea la institución podrá generar información relevante para realizar una identificación y agrupamiento previo de los puestos, y organizar el trabajo de levantamiento de información. Se espera que esta información pueda obtenerse de manera sencilla, ágil y con un bajo costo económico para la institución.

Debido a lo anterior, la expectativa para esta primera etapa para todos los puestos institucionales, es contar con un producto como el siguiente ejemplo:

Número de puesto	Cargo	Ubicación organizacional	Proceso de trabajo	Estrato	Clase	Especialidad/Formación	Jefatura inmediata	Jefatura que antecede
000001	Analista	Dirección de Gestión Institucional de Recursos Humanos	Organización del trabajo	Profesional	Profesional de Servicio Civil 2	Administración de Recursos Humanos	Jefatura de Organización del Trabajo	Director de Gestión Institucional de Recursos Humanos
000002	Conserje	Departamento de Servicios Generales	Servicios Generales	Operativo	Misceláneo de Servicio Civil 1	Servicios Básicos	Coordinador(a) de limpieza	Jefatura de Servicios Generales

*Este ejemplo es con fines ilustrativos, no reflejan la condición real de dichos cargos, ya que la misma varía según la institución.

Segunda Etapa. Revisión de Información y Antecedentes de Puestos

Una vez identificados los puestos institucionales y la información general de los mismos, éstos podrán ser agrupados a conveniencia de la OGEREH, para efectuar un análisis más ágil y sencillo por: cargo, ubicación organizacional, proceso de trabajo, o bien la combinación de dos o más de los aspectos anteriores.

Ahora bien, identificado cada puesto con su posible cargo, cuando la institución así lo posea, la OGEREH deberá revisar la información y antecedentes de los puestos institucionales, con el fin de recopilar la información que no se posea de los mismos (salvo lo correspondiente al cargo, lo cual se dispondrá con la aplicación de las etapas siguientes). Asimismo se recomienda revisar instrumentos administrativos (organigrama, Manual de Organización y Funciones, entre otros) que orienten a las personas encargadas de elaborar los Manuales de Cargos a conocer de mejor forma los procesos de trabajo e información relevante.

De esta manera, se tendrá un panorama previo de los procesos de trabajo y de los puestos y cargos en estudio (cuando se posea antecedentes de estos); en caso de contar con esta última información la misma será utilizada de base para elaborar los perfiles, sin embargo se debe consultar y actualizar con el uso de otras herramientas aquí descritas, para garantizar que cumple con los requerimientos actuales.

Hasta el momento, con la información recopilada las OGEREH podrán realizar un control cruzado para identificar la coincidencia o no de los datos y poder de esta forma contar con un punto de partida para la recopilación de información específica del cargo, por medio de la aplicación de instrumentos administrativos auxiliares.

Tercera Etapa. Obtención de la Información

Una vez definida la línea a seguir para poder elaborar los Manuales de Cargos, así como realizado el levantamiento previo de información de puestos, le corresponde realizar a las OGEREH, la obtención de información que les permita contar con los perfiles de los cargos según la estructura establecida en el Anexo N° 1, por medio de las fuentes directas que establezcan para cada caso particular.

La información si bien es cierto será recolectada por la OGEREH, la misma será con base en los aportes de la persona ocupante del puesto, jefaturas y/o bien en caso de ser un cargo que aplica para varias personas, se recomienda elaborarlo con la o las personas que son un referente (persona con mayor conocimiento y experiencia en el cargo). Cabe indicar, que al ser un documento que

establece actividades, responsabilidades y demás aspectos relevantes del cargo, se recomienda que las personas que lo ocupan así como sus superiores, se encuentren conformes y de acuerdo con la información plasmada.

Este paso, busca que la obtención de la información se realice por medio de instrumentos técnicos que garanticen la recolección eficiente y transparente de la información. La OGEREH de cada institución es responsable de obtener la información necesaria que se requiere para completar el perfil de cada cargo y lo realizará mediante el uso de una o varias herramientas administrativas de recolección de información, esto de conformidad con los recursos que posea y las necesidades de información que en el proceso posea.

A continuación se presenta una serie de metodologías que pueden ser utilizadas para la recolección de la información por parte de la OGEREH, cabe reiterar que estas dependencias pueden utilizar una o varias de las aquí propuestas o bien crear su propio instrumental de recolección de información en caso de así considerarlo pertinente, siempre y cuando se garanticen que obtendrán los insumos requeridos para completar los perfiles.

 **Entrevista:** elaboración de preguntas de forma directa relacionadas con los aspectos relevantes del cargo, la misma puede ser aplicada directamente a las personas colaboradoras, ya sea de forma individual o grupal, y/ó jefatura(s) inmediata(s) de quien ejerce el cargo. Dependiendo de las personas involucradas, la información recolectada es importante que sea validada por quienes ocupen el cargo o la persona superior inmediata.

Se recomienda tener una guía de información requerida, para garantizar que las preguntas realizadas en todas las entrevistas sean las mismas, además las preguntas deben ser concretas y breves, y se debe orientar a la persona entrevistada para que describa el propósito y características del cargo en estudio. En el Anexo N° 2 se muestra un ejemplo de guía de entrevista.

 **Cuestionario:** herramienta previamente establecida, con aspectos o preguntas concretas sobre el cargo y sus diferentes características, el cual se remite por los medios correspondientes para que sea completado por la persona que ocupa el cargo, y/o jefatura. Esta herramienta si es bien administrada es más efectiva, por cuanto puede ayudar a reducir tiempos y costos para la administración.

En caso de utilizar el cuestionario, es importante que la información que se establece, sea aportada por las personas que ocupan el cargo y validada por la jefatura de las mismas, para que de esta forma haya uniformidad de criterio y un mutuo acuerdo entre las partes, sobre la esencia, actividades e impacto del cargo.

En el Anexo N° 3 de la presente Guía, se brinda un cuestionario de referencia que puede ser utilizado por las OGEREH de considerarlo oportuno, para la ejecución de sus labores de recolección de información, asimismo en caso de así requerirlo, se podrán realizar modificaciones al mismo para que se ajuste a sus requerimientos.

 **Observación directa:** en este caso una persona responsable de la OGEREH, sin la participación de la persona colaboradora completa el formulario (plantilla de entrevista o cuestionario), esta metodología se utiliza principalmente para cargos operativos y calificados, donde podrían presentarse personas que posean cierta dificultad de expresar las características de su cargo de manera verbal o bien de forma escrita.

Este tipo de actividad si debe realizarse de manera sistemática y registrar información y datos de prueba y referencia, además también resulta importante validar con lenguaje sencillo la información recolectada con las personas ocupantes del cargo y sus jefaturas.

 **Fundamento de experto(a):** este método se basa en recolectar los criterios e información de la o las personas especialistas o destacadas en el cargo y/o proceso por medio de la aplicación de la entrevista, el cuestionario o ambos. Se busca recabar información con alto grado de confiabilidad, lo cual se logra reuniendo opiniones de personas expertas.

Este método es de gran utilidad cuando su información es vital y el cargo es desempeñado por una cantidad numerosa de personas, por lo tanto, quienes sean convocados a participar al caracterizarse por destacar en su labor, representan los cargos iguales y/o similares y brindan aportes valiosos para la elaboración del perfil.

Independientemente de la o las metodologías utilizadas, la OGEREH debe garantizarse que obtendrá la información requerida en la estructura de perfil de cargo que seguidamente se muestra.

Cabe indicar, que en caso de que la OGEREH no posea sistemas, antecedentes, expedientes o información que sirva de base para la recopilación de la información de la Primera etapa de esta Fase, los datos requeridos en el perfil, serán recolectados con la aplicación de estas herramientas o metodologías. Asimismo, es importante indicar que aún cuando se posean datos previos sobre determinados cargos, la información debe corroborarse y actualizarse de ser el caso con las personas que serán sometidas a consulta con estos instrumentos descritos.

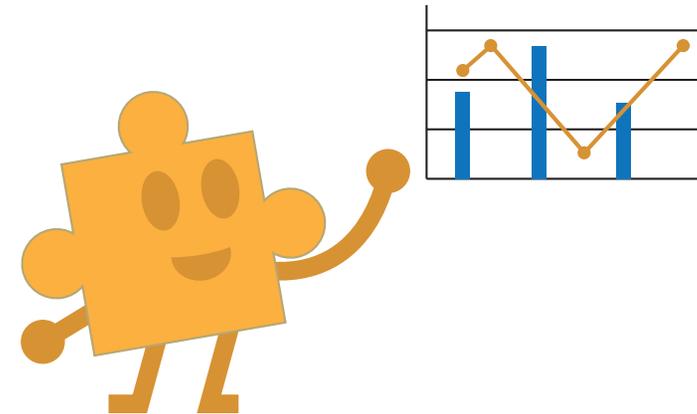
Para este momento la OGEREH ya debería contar para cada cargo con la información que facilite completar los requerimientos de la estructura del perfil de cargos, misma que como se indicó anteriormente, se visualiza en el Anexo N°1 de esta Guía.

Fase 4. Análisis y Procesamiento de Información

Una vez reunida la información, se debe realizar el análisis de ésta para determinar las características de cada cargo y detallar en la estructura del perfil la información sustancial, que caracteriza el mismo.

En este paso, se debe completar cada perfil con la información recopilada anteriormente, por lo tanto, se debe asegurar que la información aquí contenida refleje veracidad y concuerde con la realidad institucional. De ser necesario, la OGEREH deberá corroborar con las personas colaboradoras y/o jefaturas inmediatas la información recopilada, para garantizar que ésta sea oportuna y congruente con el quehacer institucional.

En ese sentido, se debe considerar lo que abarca el perfil del cargo para poder concretar el mismo, lo cual se pasa a detallar:



1. Identificación Básica del Cargo

La primera parte del perfil, muestra los datos de nomenclatura, ubicación organizacional y ocupacional y jerarquías. En caso de que la misma se haya logrado completar desde la primera etapa de la Fase anterior, la información debe analizarse en este momento y validarla con lo obtenido las Etapas 2 y 3 anteriores.

Nombre del Cargo			
Estrato		Clase de puesto	
		Especialidad/Formación	
Ubicación organizacional		Proceso de trabajo	
Jefatura inmediata		Jefatura que antecede	

2. Propósito del Cargo

Este factor enuncia la esencia y alcance del trabajo asignado al cargo en un campo de acción definido, considerando el impacto dentro del proceso de trabajo, la institución, y la responsabilidad de las actividades desarrolladas.

A la hora de desarrollar este apartado se consideran las exigencias que presentan las situaciones por atender, la aplicación de procedimientos, el nivel de conocimiento y metodología que se requieren para resolver. Asimismo se representa la variedad, magnitud y alcance de las responsabilidades a cargo, desde el punto de vista económico, organizacional y geográfico.

Su redacción debe dar inicio con la acción del verbo, debe ser sucinta pero lo suficientemente clara para comprender su accionar.

Propósito del Cargo

3. Actividades Claves según los Resultados de la Clase

Considerando los Resultados⁷ derivados del Propósito de la clase de puesto con que se relaciona el cargo, se establecen las actividades que responden a cada uno de éstos. Los resultados a incorporarse para cada cargo deben ser los que se ajustan para éste, por lo tanto, no necesariamente los cargos se relacionarán con todos los Resultados establecidos en las clases, esto por cuanto, al ser clases que se establecen de forma general para todo el RSC, abarcan información relacionada con una cantidad significativa de cargos, que si bien es cierto poseen un grado de complejidad similar, no necesariamente deben obtener los mismos resultados.

Cada OGEREH en conjunto con las jefaturas de los cargos, serán los responsables de analizar cuales resultados se asocian con sus cargos respectivamente. Ahora bien, una vez definidos los resultados de la clase respectiva que se asocian con el cargo, se deben redactar las actividades para cada una de estas.

Actividades Claves según los Resultados de la Clase	
Resultado N° 1	Actividad 1
	Actividad 2
	Actividad 3
	...
Resultado N° 2	Actividad 1
	Actividad 2
	Actividad 3
	...
Resultado N° 3	Actividad 1
	Actividad 2
	Actividad 3
	...
Resultado N°...	

7. Resultados: Principales productos que se esperan obtener derivados del Propósito de la clase de puesto; donde se visualiza su aporte al quehacer institucional y contribución e impacto de las acciones desarrolladas al entorno en que se desenvuelve. Resolución DG-170-2019

Las actividades claves, son el conjunto de acciones que se llevan a cabo para cumplir el propósito determinado para el cargo, por lo cual, se deben anotar las acciones que realiza el cargo para obtener y cumplir de manera satisfactoria, los resultados esperados descritos en la clase de puestos respectiva.

Para cada resultado puede existir más de una actividad y éstas se deben redactar iniciando con verbo infinitivo, y respondiendo al qué, cómo y para qué. Su redacción debe ser clara y sucinta, expresando el accionar para conseguir el producto esperado.

4. Factores de Clasificación Asociados

En esta sección del perfil se busca reflejar aspectos propios que el cargo posee para el desarrollo de sus actividades. Cabe destacar que en éstos se pretende representar la realidad que atañe a cada cargo en particular, por lo que no sería prudente ni beneficioso el hacer una copia textual de lo aportado en los factores de clasificación que describe la clase de puesto con que se relaciona el cargo, la intención es concretar el accionar en que se ve inmerso día con día la persona que ejerce el cargo.

Encontramos siete factores relevantes para ser identificados en cada cargo, mismos que a continuación se detallan:



Independencia

En este se identifica el nivel de independencia que posee el cargo para organizar, ejecutar el trabajo y tomar decisiones.

Se establece la libertad que posee para decidir el proceder de su labor o determinada situación que se presente y la forma en que lo realiza el cargo, y/o los métodos y procedimientos que debe seguir para poder llevar a cabo su quehacer.



Supervisión ejercida

Permite dimensionar la amplitud de la responsabilidad que el cargo requiere, la cual se deriva de planificar, organizar, dirigir y controlar el trabajo de otras personas, así como de la inducción, asesoría, acompañamiento y/o capacitación que brinda a éstas para que realicen su quehacer⁸.

8. Resolución DG-170-2019 (definición adaptada a cargo)

En caso de que le corresponda se establece el tipo de supervisión que realiza (administrativa, técnica, profesional) y se identifican los cargos a los cuales supervisa directamente y la periodicidad de la misma. De no contar con supervisión de personal, se debe de indicar “No Aplica” en el perfil del cargo.



Entorno de trabajo

Se identifican las condiciones en las que se desenvuelve el trabajo, pueden ser de un solo tipo o bien según el cargo podría implicar el desenvolverse en distintos lugares, ambientes o condiciones.

Se divide en tres grandes grupos en los cuales de forma sucinta se establece la información para cada caso cuando corresponda:

Lugares: se indica de forma general dónde se mantiene la mayor parte de la jornada laboral el cargo, puede ser en oficina, trabajo de campo o mixto; de igual forma, si se debe de desempeñar en lugares con espacios reducidos, a gran altura, o similares.

Ambiente: determina si quien desempeñe el cargo debe estar expuesto constantemente a condiciones ambientales diversas y que pongan en riesgo su salud, tales como exposición excesiva al calor, frío, polvo, ruido, radiación, humedad, así como poca o mucha iluminación, ventilación, entre otros.

Condiciones: se establecen las condiciones que enmarcan el trabajo como por ejemplo: postura corporal incómoda por largo tiempo de su jornada laboral, levantamiento de cargas excesivas, horarios rotativos, jornadas sin límite de horario, desplazamiento con frecuencia a diferentes lugares dentro o fuera del país y con inclemencias particulares; se establece, de igual forma, la exigencia del uso de determinado equipo de seguridad, que les permita adaptarse de forma segura al entorno de trabajo que rodea el cargo.



Modalidad de trabajo

En este apartado se establece si por la esencia del cargo, el mismo posee actividades que deben hacerse únicamente en el centro de trabajo o bien si las mismas son aptas para otra modalidad de trabajo, como puede ser teletrabajo, trabajo en casa, entre otras que pueden ser reglamentadas e implementadas en cada institución.



Impacto de la gestión

Implica determinar el nivel de dificultad en que están inmersas las actividades que realiza el cargo, la eficiencia que éste requiere para poder cumplirlas, y las implicaciones en los procesos de la unidad u organización en caso de incurrir en errores.

Se especifica, en la eventualidad de incurrir en errores, las consecuencias específicas que para ese cargo amerita, en razón de las actividades que realiza, así como el impacto a nivel institucional que esto podría ocasionar.



Relaciones de trabajo

Se refiere a la responsabilidad por relaciones que en función de su trabajo, debe construir dentro y fuera de la institución para lograr su cometido⁹.

Se establece el tipo de entes, población, oficinas y/o cargos con los que se relaciona el cargo, y el tipo de calidad y tacto para mantener estas relaciones; considera además, las implicaciones que una mala relación, de conformidad con el propósito del cargo y objetivos institucionales, podría generar para la entidad.



Activos, Equipo e Insumos

Equipos, herramientas, instrumentos, software, hardware, documentos, entre otros insumos que posee bajo su responsabilidad y son requeridos para poder desempeñar de forma adecuada el cargo.

Se debe establecer lo que es sustantivo para su labor y que genera impacto a la institución o incremento de responsabilidad para quien ejercer el cargo, y no así lo general como lo son insumos de oficina, mobiliario, etc.

Factores de Clasificación Asociados		
Independencia	Supervisión ejercida	Entorno de trabajo
		<i>Lugares:</i>
		<i>Ambiente:</i>
		<i>Condiciones:</i>
Modalidad de trabajo		
<i>Impacto de la gestión</i>	<i>Relaciones de trabajo</i>	<i>Activos, Equipo, Insumos</i>

9. Resolución DG-170-2019

5. Requerimientos Específicos

Los requerimientos específicos se constituyen tanto de requisitos específicos que se necesitan para ejercer el cargo, como de los conocimientos que se consideran necesarios se deben tener o bien llegar a poseer para ejercer el cargo con éxito. A continuación la descripción de cada uno de estos:



Requisitos específicos

Las clases de puesto poseen dentro del factor denominado “Requisitos”, un apartado que indica “Otros”, estos son los que se vendrían a especificar en el perfil del cargo respectivo.

Este requisito específico del cargo, es el que establece si el mismo requiere cumplir otros requisitos especiales y/o legales, como idiomas, permisos, licencias, autorizaciones, entre otros, que demande el desempeño de las actividades encomendadas, y que son regulados por la normativa vigente y/o la OGEREH, según el caso.

Cabe indicar, que estos requisitos específicos vendrían a ser obligatorios para ocupar el cargo respectivo y deben ser establecidos con un fundamento técnico-legal, con el fin de demostrar objetividad y transparencia.



Conocimientos

Conocimientos específicos que se requieren para desempeñar con éxito las actividades del cargo, los conocimientos pueden ser teóricos, de uso de instrumentos, sistemas o prácticos.

Los conocimientos aquí establecidos no deben verse como un requisito adicional u obligatorio para poder ocupar el cargo, por el contrario si bien es cierto, la especificidad en este apartado, coadyuva con el proceso de selección, el mismo también permitirá fortalecer el proceso de capacitación de las personas y cerrar las brechas de conocimiento en caso de identificarse éstas en las personas que ocupan o bien ocuparán los cargos.

Requerimientos Específicos	
<i>Requisitos específicos</i>	
<i>Conocimientos deseables, ideales o necesarios para el cargo</i>	

6. Competencias

Conjunto de conductas o comportamientos observables y medibles, con los cuales se logra identificar y demostrar en las personas, las capacidades, conocimientos, destrezas, habilidades y valores necesarios para ejecutar con éxito las funciones de un determinado puesto de trabajo, generando valor público¹⁰. Las competencias a establecerse, serán con base en el Diccionario de Competencias para los puestos que conforman el Título I del Estatuto de Servicio Civil en la Función Pública Costarricense dentro del Régimen de Servicio Civil, el cual se puede consultar en el siguiente enlace:

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS



Tipo de competencia

Las competencias se dividen en **Competencias Transversales** y **Competencias del Grupo Ocupacional**.



Nombre de la competencia

Competencias Transversales: Delimitan las conductas imprescindibles que deben tener todas las personas que sean o deseen ser servidoras públicas, en el Régimen de Servicio Civil, y por ende todos los cargos de las instituciones, para lo cual la DGSC estableció dos competencias, mismas que se encuentran en el Diccionario de Competencias para los puestos que conforman el Título I del Estatuto de Servicio Civil en la Función Pública Costarricense dentro del Régimen de Servicio Civil, las cuales son: Compromiso con el Servicio Público e Integridad en la Función Pública.

En caso de que la institución lo considere a bien, pueden agregar una competencia transversal propia de su organización, la cual será establecida de conformidad con su estrategia organizacional y debe ser aprobada previamente por el Área de Organización del Trabajo y Compensaciones de la DGSC.

Se debe indicar el nombre de las dos o tres competencias transversales, según el caso particular de cada institución.

10. Diccionario de Competencias para los puestos que conforman el Título I del Estatuto de Servicio Civil en la Función Pública Costarricense dentro del Régimen de Servicio Civil

Competencias del Grupo Ocupacional: De conformidad con el grupo al que pertenece la Clase de Puesto a la que se liga el cargo, se establecerán las Competencias propias de éste (inicial, técnico, profesional ejecutor y directivas).

Para un mejor ordenamiento de las mismas, las competencias se deben establecer en orden numérico de forma continua.



Nivel de dominio

Se refiere a la asignación del Nivel de Desarrollo (de Básico a Destacado) requerido específicamente para cada competencia y clase de puesto¹¹.

El nivel a establecerse, debe ser el que se indica en el Diccionario de Competencias, según el grupo y clase de referencia y se visualiza en el siguiente enlace:

Nivel de Dominio



Evidencias

La OGEREH deberá basarse en los Comportamientos establecidos para cada una de las Competencias según su nivel de desarrollo requerido, para determinar si las personas que ocupan o bien desean ocupar un puesto en la administración pública, cuentan con el mismo.

Con base en los Comportamientos establecidos para cada Competencia y según el nivel de dominio en el que se ubique la clase asociada al cargo, se establecerán evidencias observables entre la jefatura del puesto y la OGEREH, las cuales ayudarán a identificar de una manera más sencilla si la persona cumple total o parcialmente los comportamientos requeridos.

Estas evidencias se constituyen de criterios estándar que respondan hacia la pregunta: ¿la persona trabajadora es competente cuándo? Se deben redactar de forma tal que sean lo mayormente perceptibles, es decir que se logre determinar con su lectura que quien ejerce o ejerza el cargo logra cumplir lo requerido ante cada comportamiento observable que identifica la Competencia, y con relación a su nivel de dominio y el propósito del cargo.

11. Diccionario de Competencias para los puestos que conforman el Título I del Estatuto de Servicio Civil en la Función Pública Costarricense dentro del Régimen de Servicio Civil

Competencias		
Tipo de competencia	Nombre de la competencia	Nivel de dominio
<i>Transversales</i>	1	
	2	
	3 Opcional (Institucional)	
<i>Del Grupo Ocupacional</i>	4	
	5	
	6	
	...	
Evidencias		
<i>Competencia 1</i>	Comportamiento 1	
	Comportamiento 2	
	Comportamiento...	
<i>Competencia 2</i>	Comportamiento 1	
	Comportamiento 2	
	Comportamiento...	
<i>Competencia 3</i>	Comportamiento 1	
	Comportamiento 2	
	Comportamiento...	
<i>Competencia ...</i>	Comportamiento...	
	Comportamiento...	

7. Control de Actualizaciones

Con el fin de llevar el orden y control de las modificaciones realizadas, se debe establecer la información de referencia a los cambios que se realicen para cada cargo. De forma breve se debe indicar para cada casilla:

- 
N° de versión: se indica el número de la última versión del perfil, con esto se facilitará la ubicación de las versiones anteriores, en caso que existan.
- 
Aspecto modificado: se menciona qué varió en el perfil, cuál factor.
- 
Documento de referencia: número de documento que dio origen a la modificación.
- 
Persona responsable: persona funcionaria de la OGEREH encargada de realizar la modificación en el perfil.
- 
Fecha: indicación del día, mes y año, en que se realiza el ajuste respectivo.

Control de Actualizaciones		N° de Versión:	
<i>Aspecto modificado:</i>		Documento de referencia:	
<i>Persona responsable:</i>		Fecha:	

Como se puede observar, hasta aquí ya tenemos completado el perfil que tendrá cada uno de los cargos institucionales, estructura que debe ser respetada y mantenida por todas las OGEREH, pertenecientes a las instituciones que pertenecen al RSC.

Cada cargo deberá estar diseñado de forma tal que muestre una fotografía de lo que representa a nivel institucional, y por ende el mismo debe ser acogido de manera positiva por las personas ocupantes y sus superiores.

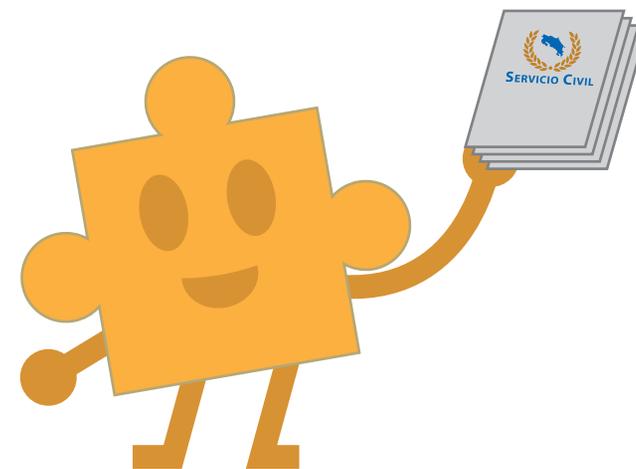
Ahora bien, una vez desarrollados los diferentes cargos institucionales, la OGEREH deberá plasmarlos de forma conjunta en un documento, que sea de acceso público, para que pueda ser consultado por las distintas partes involucradas. Este documento se denominará Manual de Cargos Institucional y a continuación se emiten algunas recomendaciones básicas para el mismo.

Fase 5. Diseño, Aprobación y Divulgación del Manual de Cargos Institucional

Primera Etapa. Estructura del Manual de Cargos Institucional

Este Ente técnico, considera oportuno que cada institución cuente con libertad y flexibilidad de establecer la estructura de su Manual de Cargos, esto en concordancia con su naturaleza, procesos de trabajo, recursos y demás factores que lo engloban.

Debido a esto, a continuación se presentan recomendaciones de los apartados mínimos que se considera necesario posea cada Manual de Cargos, sin embargo, se reitera que estos no deben ser limitativos o bien obligatorios, ya que se busca que el desarrollo del mismo sea dinámico y refleje de manera veraz la realidad institucional.



Estructura del Manual de Cargos Institucional

- ◆ **Título:** nombre del Manual de Cargos, el mismo debe reflejar la institución al que pertenece.
- ◆ **Presentación:** establece una síntesis del esfuerzo realizado por la institución y/o OGEREH, con relación al proyecto y la construcción del instrumento.
- ◆ **Ficha de Aprobación:** identificación de las personas que elaboran, revisan y aprueban el Manual.
- ◆ **Índice:** determina el ordenamiento dado al documento, indicando el número de página en el que se ubican los diferentes apartados y los distintos cargos que conforman el Manual.
- ◆ **Consideraciones Generales:** establece pautas de carácter general que se estima, es necesario que las personas conozcan antes de leer y poner en uso el Manual.
- ◆ **Marco de Referencia Organizacional:** se expone el perfil general de la organización, su misión, visión, valores y estructura organizacional, entre otros aspectos que se consideren relevantes.

- 
Perfiles de Cargos: se establece el perfil de cada cargo institucional, estos pueden ser colocados a conveniencia institucional de distintas formas, según como se considere sea más sencilla su lectura e interpretación, por ejemplo se puede segregar según la unidad organizativa a la que pertenecen los cargos, proceso, estrato, por nomenclatura de los cargos, entre otros.
- 
Procedimiento de Actualización: se recomienda establecer de manera sencilla el procedimiento que deben seguir las partes interesadas, para crear, eliminar o bien modificar algún cargo, dentro de este, se puede facilitar los instrumentos o herramientas actualizadas, que se utilizan por la institución para la recolección de información.

Segunda Etapa. Aprobación del Manual de Cargos Institucional

Una vez dada la estructura deseada al Manual de Cargos Institucional, la OGEREH debe promover la aprobación del mismo ante las altas autoridades de la entidad.

La aprobación del Manual de Cargos es de orden interno a la organización, no requiere ser remitida a la Dirección General de Servicio Civil para su aval.

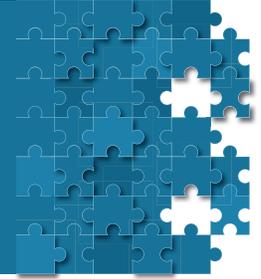
No obstante, es importante que digitalmente se remita una copia del documento tanto a las Oficinas de Servicio Civil (OSC) de su atención, como al Área de Organización del Trabajo y Compensaciones y de Reclutamiento y Selección de Personal, ya que éste es un insumo muy importante en los procesos de Gestión de los Recursos Humanos.

Cabe indicar que durante el proceso de elaboración del Manual, las OGEREH pueden apoyarse en la OSC de su atención, para realizar consultas y aclarar las dudas que sobre el desarrollo de lo expuesto en la presente Guía, puedan tener.

Tercera etapa. Divulgación del Manual de Cargos Institucional

Una vez elaborado el Manual de Cargos Institucional, es conveniente que el mismo se divulgue a la totalidad del personal de la entidad, y que éste se mantenga permanentemente para su consulta, además de que la OGEREH oriente las personas funcionarias en el uso e interpretación de los diferentes apartados que lo conforman, así como de los factores de clasificación que integran el perfil del cargo que desempeñan.

ANEXOS



ANEXO 1



Nombre del Cargo

Nombre del Cargo: El Cargo es la nomenclatura interna con la que en una institución se conoce a cada uno de sus puestos¹.

El cargo puede ser desempeñado por una o varias personas que realizan actividades similares y tiene una posición definida en la estructura organizacional; además la institución puede poseer cargos genéricos que si bien es cierto se ubican en distintos procesos por su esencia mantienen su propósito y nomenclatura, como también son congruentes con su clasificación y requisitos requeridos.

1. *Artículo 3, Reglamento del Estatuto de Servicio Civil.*

Estrato: División organizativa ocupacional para fines metodológicos, orientada a enmarcar procesos de trabajo, niveles organizacionales, factores generales de clasificación y clases genéricas².

En el perfil, se debe anotar el Estrato en el cual se ubica la clase de referencia del RSC con la cual se asocia el cargo.

2. *Decreto 25592-P, 1996, y Artículo 105, Reglamento del Estatuto de Servicio Civil.*

Ubicación organizacional: Unidad de trabajo reflejada en la estructura organizacional avalada por el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN), en la que se ubica el cargo.

Propósito del cargo: Enuncia la esencia y alcance del trabajo asignado al cargo en un campo de acción definido, considerando el impacto dentro del proceso de trabajo y la institución, y la responsabilidad de las actividades desarrolladas.

Considera las exigencias que presentan las situaciones por atender, la aplicación de procedimientos, el nivel de conocimiento y metodología que se requieren para resolver. Representa la variedad, magnitud y alcance de las responsabilidades a cargo, desde el punto de vista económico, organizacional y geográfico.

Su redacción debe dar inicio con la acción del verbo, debe ser sucinta pero lo suficientemente clara para comprender su accionar.

Estrato

Ubicación organizacional

Jefatura inmediata

Propósito

Actividad

Resultado 1

Resultado 2

Resultado 3

Resultado ...

Jefatura inmediata

Jefatura directa. Se establece el cargo de dicho superior y no así el nombre de la persona.

Jefatura que antecede

Superior de la jefatura inmediata. Se indica el nombre del cargo del mismo según la jerarquía establecida, no debe indicarse nombres de personas.

Resultados esperados:

Principales productos que se esperan obtener derivados del Propósito de la clase de puesto; donde se visualiza su aporte al quehacer institucional y contribución e impacto de las acciones desarrolladas al entorno en que se desenvuelve.

En el perfil del cargo se deben establecer los resultados asignados a la clase de puesto del Régimen de Servicio Civil con la cual el mismo es relacionado. Los resultados a incorporarse para cada cargo deben ser los que se ajustan para éste, por lo tanto, no necesariamente los cargos se relacionaran con todos los Resultados esperados establecidos en las clases, esto por cuanto, al ser clases que establecen información general para todo el RSC, abarcan información relacionada con una cantidad de cargos significativa que si bien es cierto poseen un grado de complejidad similar, no necesariamente deben obtener los mismos resultados.

Cada OGEREH en conjunto con las jefaturas de los cargos, serán los responsables de analizar cuales resultados se asocian con sus cargos respectivamente.

Actividad 2

Actividad 3

Actividad 1

Actividad 2

Actividad 3

Clase de puesto

Especialidad/Formación

Proceso de trabajo

Jefatura que antecede

Especialidad: Ámbito propio de una actividad que identifica a un puesto o grupo de puestos, para cuyo desempeño se requiere poseer conocimientos y habilidades teóricos o prácticos sobre dicho campo de trabajo⁴.

Cuando la clase asociada al cargo posea G. de E., se debe colocar la Especialidad con la que la misma se relaciona según el campo de actividad en el que se desenvuelva, de conformidad con el Manual Descriptivo de Especialidades.

4. *Glosario de términos y expresiones de la gestión de Recursos Humanos del Régimen de Servicio Civil de Costa Rica, 2013, pág. 35.*

Clase de puesto: Título respectivo con que se designa cada grupo de puestos similares³.

Se debe establecer la clase ancha, específica o institucional de referencia del RSC con la cual por la esencia del mismo, éste es asociado.

3. *Artículo 3, Reglamento del Estatuto de Servicio Civil.*

Proceso de trabajo: En caso de que la unidad organizativa en la que se ubica el cargo, presente varios procesos de trabajo, se debe especificar en cuál de éstos se ubica el mismo. Si dicha unidad no cuenta con este tipo de divisiones, se establece únicamente el proceso establecido para su dependencia.

Formación: El Manual General de Clasificación de Clases, posee un instrumento auxiliar denominado Catálogo de Formaciones para las Clases Específicas del Título I del Estatuto de Servicio Civil, el cual cuenta con Formaciones, cuya nomenclatura se relaciona con la materia o temática de actividad que poseen las clases específicas de un mismo campo y a su vez, cada una de estas presenta las carreras u ocupaciones que pueden ejercer dichas áreas.

Cuando la clase que se asocia al cargo, sea una Clase Específica y se relacione la misma con el Catálogo mencionado con anterioridad, se debe establecer el nombre de la Formación respectiva.

El Perfil cuenta con una casilla denominada: Especialidad/Formación, ésta casilla únicamente debe mantener la figura que le corresponde, ya sea Especialidad si es una clase con G. de E. o bien Formación, en caso de clases específicas. Si la clase asociada al cargo no tiene relación con ninguna de estas figuras, únicamente se establece: No aplica.

Actividades clave: Conjunto de acciones que se llevan a cabo para cumplir el propósito determinado para el cargo.

Se deben anotar las acciones que realiza el cargo para obtener y cumplir de manera satisfactoria, los resultados esperados descritos en la clase de puestos respectiva.

Para cada resultado puede existir más de una actividad y éstas se deben redactar iniciando con verbo infinitivo, y respondiendo al qué, cómo y para qué. Su redacción debe ser clara y sucinta, expresando el accionar para conseguir el producto esperado.

Factores de Clasificación Asociados

Independencia	Supervisión ejercida	Entorno de trabajo
		Lugares
Modalidad de trabajo		Ambiente
		Condiciones
Impacto de la gestión	Relaciones de trabajo	Activos, Equipo, Insumos



Nombre del Cargo

Estrato	Clase de puesto
Ubicación organizacional	Especialidad/Formación
Jefatura inmediata	Proceso de trabajo
	Jefatura que antecede

Propósito del Cargo

Actividades Claves según los Resultados de la Clase

Resultado 1	Actividad 1
	Actividad 2
	Actividad 3
Resultado 2	Actividad 1
	Actividad 2
	Actividad 3
Resultado 3	Actividad 1
	Actividad 2
	Actividad 3
Resultado ...	Actividad 1
	Actividad 2
	Actividad 3

Factores de Clasificación Asociados

Independencia	Supervisión ejercida	Entorno de trabajo
Modalidad de trabajo		Lugares
Impacto de la gestión	Relaciones de trabajo	Ambiente
		Condiciones
		Activos, Equipo, Insumos

Supervisión ejercida: Permite dimensionar la amplitud de la responsabilidad que el cargo requiere, la cual se deriva de planificar, organizar, dirigir y controlar el trabajo de otras personas, así como de la inducción, asesoría, acompañamiento y/o capacitación que brinda a éstas para que realicen su quehacer⁵.

En caso de que le corresponda se establece el tipo de supervisión que realiza (administrativa, técnica, profesional) y se identifican los cargos a los cuales supervisa directamente y la periodicidad de la misma. De no contar con supervisión de personal, se debe de indicar No Aplica en el perfil del cargo.

5. Resolución DG-170-2019 (definición adaptada a cargo)

Modalidad de trabajo: En este apartado se establece si por la esencia del cargo, el mismo posee actividades que deben hacerse únicamente en el centro de trabajo o bien si las mismas son aptas para otra modalidad de trabajo, como puede ser teletrabajo, trabajo en casa, entre otras que pueden ser reglamentadas e implementadas en cada institución.

Independencia: En este se identifica el nivel de independencia que posee el cargo para organizar, ejecutar el trabajo y tomar decisiones.

Se establece la libertad que posee para decidir el proceder de su labor o determinada situación que se presente y la forma en que lo realiza el cargo, y/o los métodos y procedimientos que debe seguir para poder llevar a cabo su quehacer.

Impacto de la gestión: Implica determinar el nivel de dificultad en que están inmersas las actividades que realiza el cargo, la eficiencia que éste requiere para poder cumplirlas, y las implicaciones en los procesos de la unidad u organización en caso de incurrir en errores.

Se especifica, en la eventualidad de incurrir en errores, las consecuencias específicas que para ese cargo amerita, en razón de las actividades que realiza, así como el impacto a nivel institucional que esto podría ocasionar.

Relaciones de trabajo: Se refiere a la responsabilidad por relaciones que en función de su trabajo, debe construir dentro y fuera de la institución para lograr su cometido⁶.

Se establece el tipo de entes, población, oficinas y/o cargos con los que se relaciona el cargo, y por lo cual si amerita o no calidad y tacto para mantener estas relaciones; considera además, las implicaciones que una mala relación, de conformidad con el propósito del cargo y objetivos institucionales, podría generar para la entidad.

6. Resolución DG-170-2019

Entorno de trabajo: Se identifican las condiciones en las que se desenvuelve el trabajo, pueden ser de un solo tipo o bien según el cargo podría implicar el desenvolverse en distintos lugares, ambientes o condiciones.

Se divide en tres grandes grupos en los cuales de forma sucinta se establece la información para cada caso cuando corresponda:

• **Lugares:** se indica de forma general dónde se mantiene la mayor parte de la jornada laboral el cargo, puede ser en oficina, trabajo de campo o mixto; de igual forma, si se debe de desempeñar en lugares con espacios reducidos, a gran altura, o similares.

• **Ambiente:** determina si quien desempeñe el cargo debe estar expuesto constantemente a condiciones ambientales diversas y que pongan en riesgo su salud, tales como exposición excesiva al calor, frío, polvo, ruido, radiación, humedad, así como poca o mucha iluminación, ventilación, entre otros.

• **Condiciones:** se establecen las condiciones que enmarcan el trabajo como por ejemplo: postura corporal incomoda por largo tiempo de su jornada laboral, levantamiento de cargas excesivas, horarios rotativos, jornadas sin límite de horario, desplazamiento con frecuencia a diferentes lugares dentro o fuera del país y con inclemencias particulares; se establece, de igual forma, la exigencia del uso de determinado equipo de seguridad, que les permita adaptarse de forma segura al entorno de trabajo que rodea en cargo.

Activos, Equipo e Insumos: Equipos, herramientas, instrumentos, software, hardware, documentos, entre otros insumos que posee bajo su responsabilidad y son requeridos para poder desempeñar de forma adecuada el cargo.

Se debe establecer lo que es sustantivo para su labor y que genera impacto institución o incremento de responsabilidad para quien ejercer el cargo, y no así lo general como lo son insumos de oficina, mobiliario, etc.

Requerimientos específicos: Los requerimientos específicos se constituyen tanto de requisitos específicos que se necesitan para ejercer el cargo, como de los conocimientos que se consideran necesarios se deben tener o bien llegar a poseer para ejercer el cargo con éxito.

A continuación la descripción de cada uno de estos:

- **Requisitos específicos:** Las clases de puesto poseen dentro del factor denominado "Requisitos", un apartado que indica "Otros", estos son los que se vendrían a especificar en el perfil del cargo respectivo.

Este requisito específico del cargo, es el que establece si el mismo requiere cumplir otros requisitos especiales y/o legales, como idiomas, permisos, licencias, autorizaciones, entre otros, que demande el desempeño de las actividades encomendadas, y que son regulados por la normativa vigente y/o la OGEREH, según el caso.

Cabe indicar, que estos requisitos específicos vendrían a ser obligatorios para ocupar el cargo respectivo y deben ser establecidos con un fundamento técnico-legal, con el fin de demostrar objetividad y transparencia.

- **Conocimientos :** Conocimientos específicos que se requieren para desempeñar con éxito las actividades del cargo, los conocimientos pueden ser teóricos, de uso de instrumentos, sistemas o prácticos.

Los conocimientos aquí establecidos no deben verse como un requisito adicional u obligatorio para poder ocupar el cargo, por el contrario si bien es cierto, la especificidad en este apartado, coadyuva con el proceso de selección, el mismo también permitirá fortalecer el proceso de capacitación de las personas y cerrar las brechas de conocimiento en caso de identificarse éstas en las personas que ocupan o bien ocuparán los cargos.

Requerimientos específicos: Con el fin de llevar el orden y control de las modificaciones realizadas, se debe establecer la información de referencia a los cambios que se realicen para cada cargo. De forma breve se debe indicar para cada casilla:

- **N° de versión:** se indica el número de la última versión del perfil, con esto se facilitará la ubicación de las versiones anteriores, en caso que existan.
- **Aspecto modificado:** se menciona qué varío en el perfil, cuál factor.
- **Documento de referencia:** número de documento que dio origen a la modificación.
- **Persona responsable:** persona funcionaria de la OGEREH encargada de realizar la modificación en el perfil.
- **Fecha:** indicación del día, mes y año, en que se realiza el ajuste respectivo.



Requerimientos Específicos

Requisitos específicos

Conocimientos deseables, ideales o necesarios para el cargo

Competencias

Tipo de competencia	Nombre de la competencia	Nivel de dominio
Transversales	1	_____
	2	_____
	3*	_____
	* <i>opcional institucional</i>	_____
Del grupo ocupacional	4	_____
	5	_____
	6	_____
	...	_____

Nivel de dominio: Se refiere a la asignación del Nivel de Desarrollo (de Básico a Destacado) requerido específicamente para cada competencia y clase de puesto⁸.

El nivel a establecerse, debe ser el que se indica en el Diccionario de Competencias, según el grupo y clase de referencia y se visualiza en el siguiente enlace:

Nivel de Dominio

8. *Diccionario de Competencias para los puestos que conforman el Título I del Estatuto de Servicio Civil en la Función Pública Costarricense dentro del Régimen de Servicio Civil*

Competencias Conjunto de conductas o comportamientos observables y medibles, con los cuales se logra identificar y demostrar en las personas, las capacidades, conocimientos, destrezas, habilidades y valores necesarios para ejecutar con éxito las funciones de un determinado puesto de trabajo, generando valor público⁷.

7. *Diccionario de Competencias para los puestos que conforman el Título I del Estatuto de Servicio Civil en la Función Pública Costarricense dentro del Régimen de Servicio Civil.*

Competencias Transversales: Delimitan las conductas imprescindibles que deben tener todas las personas que sean o deseen ser servidoras públicas, en el Régimen de Servicio Civil, y por ende todos los cargos de las instituciones, para lo cual la DGSC estableció dos competencias, mismas que se encuentran en el Diccionario de Competencias para los puestos que conforman el Título I del Estatuto de Servicio Civil en la Función Pública Costarricense dentro del Régimen de Servicio Civil, las cuales son: Compromiso con el Servicio Público e Integridad en la Función Pública.

En caso de que la institución lo considere a bien, pueden agregar una competencia transversal propia de su organización, la cual será establecida de conformidad con su estrategia organizacional y debe ser aprobada previamente por el Área de Organización del Trabajo y Compensaciones de la DGSC.

Se debe indicar el nombre de las dos o tres competencias transversales, según el caso particular de cada institución.

Competencias del Grupo Ocupacional: De conformidad con el grupo al que pertenece la Clase de Puesto a la que se liga el cargo, se establecerán las Competencias propias de éste (inicial, técnico, profesional ejecutor y directivas).

Para un mejor ordenamiento de las mismas, las competencias se deben establecer en orden numérico de forma continua.

Evidencias

Competencia 1

Competencia 2

Competencia 3

Competencia ...

Evidencias Las Oficinas de Gestión Institucional de Recursos Humanos deberán basarse en los comportamientos establecidos para cada una de las competencias según su nivel de desarrollo requerido, para determinar si las personas que ocupan o bien desean ocupar un puesto en la administración pública, cuentan con el mismo.

Con base en los comportamientos establecidos para cada competencia y según el nivel de desarrollo en el que se ubique la clase asociada al cargo, se establecerán evidencias observables entre la jefatura del puesto y la OGEREH, las cuales ayudarán a identificar de una manera más sencilla si la persona cumple total o parcialmente los comportamientos requeridos.

Estas evidencias se constituyen de criterios estándar que respondan hacia la pregunta: ¿la persona trabajadora es competente cuándo? Se deben redactar de forma tal que sean lo mayormente tangibles, es decir que se logre determinar con su lectura que quien ejerce o ejerza el cargo logra cumplir lo requerido ante cada comportamiento observable que identifica la Competencia, y con relación a su nivel de dominio y el propósito del cargo.

Comportamiento 1

Comportamiento 2

Comportamiento ...

Control de Actualizaciones

Aspecto modificado

Persona responsable

Fecha

Documento de referencia

Número de versión



Nombre del Cargo

Estrato	Clase de puesto
<input type="text"/>	<input type="text"/>
Ubicación organizacional	Especialidad/Formación
<input type="text"/>	<input type="text"/>
Jefatura inmediata	Proceso de trabajo
<input type="text"/>	<input type="text"/>
	Jefatura que antecede
	<input type="text"/>

Propósito del Cargo

Actividades Claves según los Resultados de la Clase

Resultado 1	Actividad 1	<input type="text"/>
	Actividad 2	<input type="text"/>
	Actividad 3	<input type="text"/>
Resultado 2	Actividad 1	<input type="text"/>
	Actividad 2	<input type="text"/>
	Actividad 3	<input type="text"/>
Resultado 3	Actividad 1	<input type="text"/>
	Actividad 2	<input type="text"/>
	Actividad 3	<input type="text"/>
Resultado ...	Actividad 1	<input type="text"/>
	Actividad 2	<input type="text"/>
	Actividad 3	<input type="text"/>

Factores de Clasificación Asociados

Independencia	Supervisión ejercida	Entorno de trabajo
<input type="text"/>	<input type="text"/>	
Modalidad de trabajo	Lugares	
<input type="text"/>	Ambiente	<input type="text"/>
Impacto de la gestión	Relaciones de trabajo	Condiciones
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	Activos, Equipo, Insumos	<input type="text"/>
	<input type="text"/>	



Requerimientos Específicos

Requisitos
específicos

Conocimientos deseables,
ideales o necesarios
para el cargo

Competencias

Tipo de competencia	Nombre de la competencia	Nivel de dominio
Transversales	1	
	2	
	3*	
	* opcional institucional	
Del grupo ocupacional	4	
	5	
	6	
	...	

Evidencias

Competencia 1	Comportamiento 1
	Comportamiento 2
	Comportamiento ...
Competencia 2	Comportamiento 1
	Comportamiento 2
	Comportamiento ...
Competencia 3	Comportamiento 1
	Comportamiento 2
	Comportamiento ...
Competencia ...	Comportamiento 1
	Comportamiento 2
	Comportamiento ...

Control de Actualizaciones

Aspecto modificado

Persona responsable

Fecha

Documento de referencia

Número de versión



DIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIO CIVIL

San Francisco de Dos Ríos,
125 metros Este del templo católico.
Central telefónica (506) 2586-8300

www.dgsc.go.cr

San José, Costa Rica