



DICCIONARIO  
**COMPETENCIAS**  
PARA LA FUNCIÓN PÚBLICA  
EN EL RÉGIMEN DE SERVICIO CIVIL

Titulo I  
Estatuto de Servicio Civil  
Costa Rica

# DICCIONARIO DE COMPETENCIAS PARA LA FUNCIÓN PÚBLICA EN EL RÉGIMEN DE SERVICIO CIVIL

## Tabla de contenido

1. Presentación .....	3
2. Descripción del Modelo.....	5
3. Nuestro Modelo de Competencias .....	11
Competencias Transversales .....	15
Competencias Directivas .....	19
Competencias Profesionales.....	27
Competencias Técnicas.....	34
Competencias Iniciales.....	40
4. Impacto del Modelo por Competencias en los procesos de la GRH .....	45

# 1. Presentación

El presente Diccionario de Competencias 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 dado continuidad a las estrategias planteadas con miras al fortalecimiento de la Gestión del Recurso Humano, mediante la actualización de los componentes del Sistema de Análisis Ocupacional del Régimen de Servicio Civil (RSC), definiendo e incorporando en el actual modelo clasificatorio la temática de competencias laborales, necesaria para promover una gestión eficiente del empleo público.

Dicha actualización del instrumental clasificatorio, de igual forma ha sido posible, gracias al trabajo que ha realizado el AOTC, en conjunto con los profesionales y jefaturas de las Áreas Sustantivas de esta Dirección General, quienes han unido esfuerzos e integrado su labor con miras al bien común de los procesos de la Gestión de Recursos Humanos en el Régimen de Servicio Civil.

Los actuales cambios y transformaciones de las sociedades modernas implican considerar y comprender la importancia del talento humano en cada organización, y la necesidad de gestionarlo adecuadamente, con miras de alcanzar y desarrollar la estrategia organizativa. El actual entorno laboral es cada vez más exigente y competitivo, por lo que las organizaciones tanto públicas como privadas deben adaptarse a esto, y demostrar en forma permanente una gran capacidad de actualización, en este contexto, el sistema clasificatorio del RSC requiere implementar nuevos instrumentos auxiliares al Manual General de Clasificación que permita gestionar las capacidades de las personas.

La gestión estratégica de personas implica llevar adelante acciones que permitan asegurar y potenciar el desarrollo permanente de las organizaciones; esto requiere considerar las personas como un actor de valor en el desarrollo organizacional. Si se gestionan correctamente los conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes, valores y emociones de cada persona, les permitirá participar del proyecto organizacional y aportar en la consecución de objetivos estratégicos y desafíos institucionales. De esta forma, teniendo como centro a las personas, su talento y potencial para desarrollarse e innovar, crear conocimiento y adaptarse al cambio, es que las competencias laborales constituyen un referente valioso, promovido y reconocido, en función de sus múltiples aplicaciones comprobadas en distintos escenarios.

A nivel de Gobierno Central y el RSC, existen diversas iniciativas que tienen como objetivo producir reformas capaces de aportar a la modernización del sistema de gestión pública y el desarrollo profesional de quienes trabajan en ellos. Por ello, se hace oportuno la creación y establecimiento de nuevos conceptos, instrumentos y líneas base, que sean considerados por los distintos órganos e instancias competentes que conforman el Sistema de la Gestión de Recursos Humanos en el RSC, para gerenciar y desarrollar los procesos de la gestión del talento humano, en lo referente a las clases de puestos que conforman el Título Primero del Estatuto de Servicio Civil, en esta primera etapa.

## 2. Descripción del Modelo

### 2.1 ¿Qué son las competencias?

Las competencias son capacidades susceptibles de ser medidas, y que son necesarias para desempeñar un trabajo de manera eficaz, de modo que se logren las metas y objetivos deseados (valor público) por la organización.

El análisis de competencias, tiene por objeto identificar los conocimientos, destrezas, habilidades, valores y comportamientos que las personas servidoras públicas han de demostrar para que las dependencias públicas obtengan sus resultados.

### 2.2 ¿Qué es la gestión por competencias?

La utilización de las competencias dentro de la gestión de personas en una determinada organización, no obedece simplemente a un capricho ni a una moda teórica, más bien responde a la búsqueda de la optimización del aporte de cada individuo hacia su lugar de trabajo. Esto, desde el punto de vista de las potencialidades individuales, conocimientos técnico-profesionales y experiencia que la persona pone a disposición de la organización, de acuerdo con los objetivos y las metas establecidas.

La gestión por competencias implica valorar a las personas como el principal activo de la organización, considerándolas como aliadas estratégicas para el logro y aprendizaje organizacional.

En este sentido, la gestión por competencias se constituye en una herramienta para alcanzar los objetivos y resultados organizacionales, aprendiendo e innovando, a partir de la sinergia y el desarrollo permanente de las competencias individuales y colectivas. Mediante ésta, las organizaciones pueden enfocarse y articular los diferentes subsistemas de la Gestión de Recursos Humanos (GRH), de manera tal que se potencien las contribuciones de sus colaboradores/as para desarrollar el proyecto estratégico.

## 2.3 Objetivo y Uso del Diccionario

El Diccionario tiene como objetivo primordial, establecer las competencias que se identifican en los grupos ocupacionales o Estratos presentes en el Título Primero del Estatuto de Servicio Civil, con miras a medir los comportamientos y conductas esperadas en las personas que integran o desean integrar la función pública costarricense en el RSC, para el logro de objetivos institucionales y el desarrollo del país.

Con este, se espera proveer de un lenguaje común a las instituciones del Régimen, para que operacionalicen las diversas acciones de los procesos de la GRH, con el objetivo de mejorar la productividad y competitividad de la organización mediante el aporte de las personas; de igual forma, se desea que no solo se consideren los conocimientos y habilidades de las personas, para optar o permanecer en un puesto en el RSC, si no que se adopte con mayor firmeza las destrezas, actitudes y valores de éstas, necesarias para el eficiente desarrollo de las funciones y su desenvolvimiento en el entorno laboral.

El Diccionario se compone de cinco grupos de competencias y un total de 15 competencias. Cada grupo cuenta con un Perfil que expone su Propósito, Ámbito de Acción y las Competencias del mismo; las cuales cuentan con su Nomenclatura y Definición, siendo que de cada definición se desprenden diversos Comportamientos observables, los cuales se constituyen en lo que se desea medir en cada una de ellas.

Cada Comportamiento se medirá con cuatro Niveles de Desarrollo, indicados como Básico, Intermedio, Avanzado y Destacado, siendo el Básico el nivel inicial a medir en cada comportamiento, expresando una primera etapa de desarrollo esperado; a su vez los siguientes dos niveles son intermedios en los comportamientos, mostrando desarrollo parcial o total en los mismos, siendo el nivel Destacado el que cuenta con desarrollo excepcional en el comportamiento. Cada Competencia contará con un nivel general de Dominio o Calibración para cada Clase de Puesto (sea Clase Ancha, Específica o Institucional) presente en el Título I del RSC, el cual establecerá esta DGSC. El detalle de los apartados de la Competencia, así como del Dominio de la misma, se retomará en los puntos 3.2 y 3.3, respectivamente.

Pese a que el Diccionario cuente con 15 Competencias, no todas ellas son de aplicación a cada Clase de Puesto, esto variará de conformidad con el Perfil establecido por Grupo de Competencias; a saber:

## Competencias Transversales

- Compromiso con el servicio público
- Integridad en el desempeño de la función pública

## Competencias Directivas

- Liderazgo
- Visión estratégica
- Toma de decisiones
- Comunicación efectiva
- Manejo y resolución de conflictos

## Competencias Profesionales

- Análisis y solución de situaciones
- Acción estratégica e innovadora
- Gestión de calidad
- Sensibilidad tecnológica
- Trabajo colaborativo

## Competencias Técnicas

- Dominio y credibilidad técnica
- Calidad y productividad
- Análisis y solución de situaciones
- Trabajo colaborativo

## Competencias Iniciales

- Calidad y productividad
- Dominio y aplicación práctica
- Trabajo colaborativo



Las Competencias Transversales del RSC, son de aplicación para toda persona que sea o desee ser funcionaria pública de alguna de las instituciones cubiertas por dicho Régimen, mientras que los demás grupos de competencias, aplican para el grupo ocupacional o Estrato pertinente, a saber:

- **Competencias Iniciales:** serán de aplicación para las clases de puestos de los Estratos Operativo y Calificado.
- **Competencias Técnicas:** enmarcan las clases de puestos propias del Estrato Técnico.
- **Competencias Profesionales:** se aplicarán a las clases de puestos propias del grupo ocupacional que enmarca el Estrato Profesional, sin supervisión formal.
- **Competencias Directivas:** enmarca las clases de puestos propias del grupo ocupacional del Estrato Profesional con supervisión formal, y las del Estrato Gerencial.

De esta forma la cantidad total de Competencias que se aplique a cada clase de puesto no será la totalidad que integra el presente Diccionario, si no que será de aplicación las dos competencias Transversales del RSC más las que aplican para el Grupo Ocupacional específico, siendo por ejemplo de aplicación para las clases de puestos del Estrato Operativo y Calificado un total de cinco competencias (dos Transversales y tres Competencias Iniciales).

### 2.3.1 Uso de las Competencias Transversales del RSC

Con relación a las Competencias Transversales del RSC, pese a ser dos las que se consideran, en el presente Diccionario, las instituciones del Régimen, que así lo consideren necesario, podrán agregar una Competencia Transversal adicional a las establecidas, para que la misma complemente e identifique la esencia o razón de ser de cada entidad (misión, visión, plan estratégico, valores, otros), y que responda a la conducta imprescindible que deben tener todas las personas funcionarias para con la entidad, sin menoscabo de las pretensiones de las dos Competencias Transversales establecidas por la DGSC para el RSC. Para estos efectos, la institución debe tener claridad de los comportamientos que se miden en cada competencia que integra el Diccionario, con la finalidad de no repetir conductas en su Competencia Transversal que ya son medidas. En los casos en que las instituciones deseen crear una Competencia Transversal propia para su institución, la misma deberá ser avalada de forma previa por esta Dirección General.

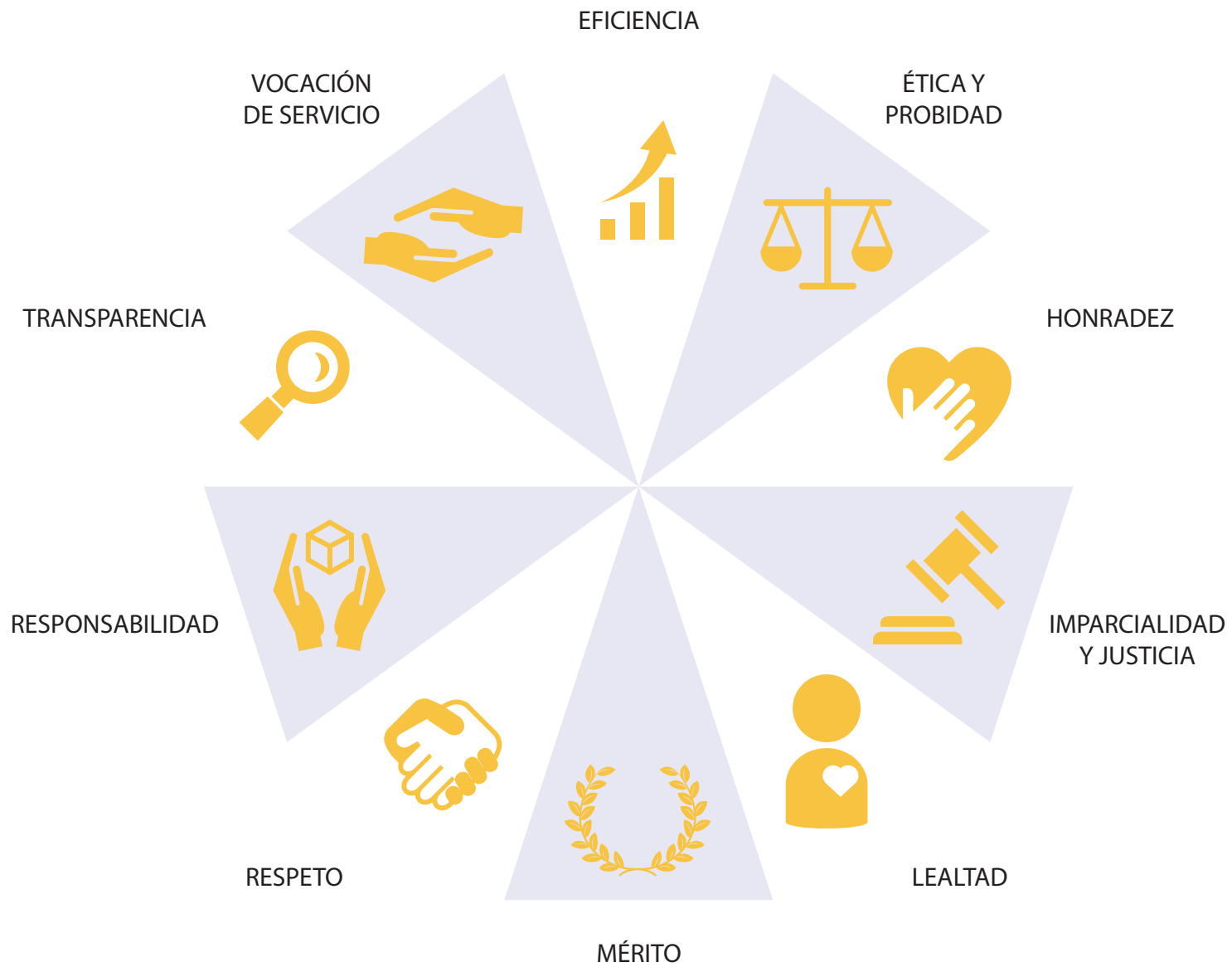


### **2.3.2 Competencias de aplicación en dos o más Grupos**

Como se puede observar en la gráfica al inicio de este apartado, pese a indicar que el Diccionario contará con 15 competencias, la sumatoria de cada grupo de competencias, da un número mayor al indicado; esto es, debido a que de conformidad con la investigación realizada para llegar a contar con este producto, se determinaron competencias que son de aplicación exclusiva al Estrato o Grupo Ocupacional respectivo, y otras tales como “Calidad y Productividad”, “Trabajo Colaborativo” y “Análisis y Solución de Situaciones”, que aplican para dos o más Grupos Ocupacionales, principalmente en las Competencias Iniciales, Técnicas y Profesionales; claro está, que pese a ello, el dominio o calibración de cada competencia variará de conformidad con el Estrato o Grupo Ocupacional al que pertenece la Clase de Puesto, siendo que de conformidad con los resultados de la investigación de campo realizada, el dominio de cada Competencia responde según la relevancia con que cuenta la misma para el Grupo Ocupacional; por ejemplo, la Competencia “Calidad y Productividad” es mayormente relevante para las Clases de Puesto de los Estratos Operativos y Calificados, por lo que en estas clases de puesto el dominio esperado para cada competencia varía entre Avanzado y Destacado, mientras que en el Grupo de Competencias Técnicas, el dominio para las clases de puesto del Estrato Técnico, variará entre Básico e Intermedio.

## **2.4 Valores de la Función Pública Costarricense, en el RSC**

La función pública debe orientarse a satisfacer las necesidades de la sociedad costarricense de forma responsable. Enfocar los procesos de la Gestión del Recurso Humano bajo la temática de Competencias, coadyuva a identificar en los comportamientos de las personas, los valores que éstas poseen; por lo cual, es oportuno resaltar valores esenciales para la Función Pública que deben estar presentes en el RSC.



# 3. Nuestro Modelo de Competencias

## 3.1 Concepto de Competencia para el RSC

Para las instituciones cubiertas por el RSC, se entenderá por competencia:

*“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 público en el Régimen de Servicio Civil del Estado Costarricense.”*

## 3.2 Apartados de la Competencia

- ▶ **Nombre:** Denominación o título de la competencia.
- ▶ **Definición:** Descripción de las propiedades o aspectos fundamentales que componen la competencia.
- ▶ **Comportamientos:** Conductas observables que refieren a los aspectos fundamentales a evaluar y medir en la competencia.
- ▶ **Niveles de Desarrollo:** Para cada comportamiento se describen cuatro niveles de desarrollo asociados a conductas específicas, a saber:

**Nivel de Desarrollo****Descripción****Básico**

La competencia se muestra en su primera etapa de desarrollo, por lo que sus comportamientos están en un nivel inicial. En este nivel, las personas están en la capacidad de reconocer y emplear sus destrezas personales para la ejecución de sus funciones.

**Intermedio**

La competencia se muestra en el perfeccionamiento de su desarrollo, por lo que sus comportamientos poseen mayor complejidad y detalle. En este nivel, las personas además de reconocer y aplicar sus destrezas, están en la capacidad de potenciar la efectividad de su trabajo.

**Avanzado**

La competencia se muestra plenamente desarrollada, por lo que sus comportamientos poseen un nivel superior de complejidad y detalle. En este nivel, las personas además de potenciar la efectividad de su trabajo, aplican sus destrezas para alcanzar objetivos individuales y colectivos, en pro de la mejora continua.

**Destacado**

La competencia se muestra desarrollada en su nivel más alto, por lo que sus comportamientos poseen el grado máximo de dominio. En este nivel, las personas son un referente para su equipo de trabajo e institución en general, por cuanto sus funciones de excelencia influyen positivamente hacia las demás personas y al logro y satisfacción de las necesidades institucionales.

### 3.3 Dominio de la Competencia para cada Clase de Puesto (Calibración)

Se refiere a la asignación del Nivel de Desarrollo (de Básico a Destacado) requerido específicamente para cada competencia y clase de puesto que conforma el Sistema Clasificado de puestos del Título I del RSC. Como ejemplo de ello, podemos visualizar las siguientes clases de puesto, a las cuales aplica el Grupo de Competencias Directivas:

Clase de Puesto	Dominio de la Competencia						
	TRANSVERSALES		DIRECTIVAS				
	Compromiso con el Servicio Público	Integridad en el desempeño de la función pública	Liderazgo	Visión Estratégica	Toma de Decisiones	Comunicación Efectiva	Manejo y Resolución de Conflictos
Profesional Jefe de Servicio Civil 2 (G. de E.)	Avanzado	Avanzado	Intermedio	Intermedio	Intermedio	Intermedio	Intermedio
Profesional Jefe de Servicio Civil 3 (G. de E.)	Destacado	Destacado	Avanzado	Avanzado	Avanzado	Avanzado	Avanzado
Gerente de Servicio Civil 2	Destacado	Destacado	Destacado	Destacado	Destacado	Destacado	Destacado

Para ver el documento completo por favor haga clic en el siguiente enlace:

**DOMINIO DE COMPETENCIAS**

Se hace importante enfatizar en que, este modelo ha sido diseñado de forma tal que cada Nivel de Desarrollo va sumando el comportamiento que se visualiza para el nivel anterior, esto quiere decir que si para una determinada Clase de Puestos el Dominio esperado para la Competencia es por ejemplo de Nivel de Desarrollo Avanzado, se busca que al observar los comportamientos se cuente tanto con lo expresado para el nivel Avanzado, como para con el Básico e Intermedio; es decir que el Dominio que se pide para una Competencia y sus respectivos Comportamientos observables, suman los comportamiento visibles en los Niveles que le preceden.

### 3.4 Competencias para la Función Pública en el RSC

Bloque de descripción de Competencias:



#### COMPROMISO CON EL SERVICIO PÚBLICO

Capacidad para adherir y expresar los valores, políticas y objetivos de su rol, considerando el impacto que tiene su desempeño en la administración pública costarricense. Demuestra dedicación, interés y sensibilidad por satisfacer las necesidades de los entes y personas usuarias.

1 Nombre

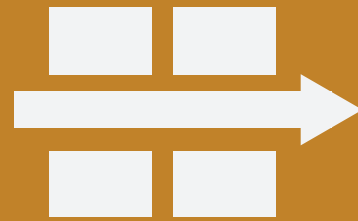
2 Definición

3 Niveles de desarrollo

- Básico
- Intermedio
- Avanzado
- Destacado

4 Comportamientos

Comportamientos	Básico	Intermedio	Avanzado	Destacado
<b>Adhesión a valores del servicio público</b>	Comprende los valores, políticas y objetivos de su labor y el impacto de éstas en la administración pública costarricense.	Se compromete y apoya a la institución ajustando día a día en sus acciones los valores, políticas y objetivos de su rol.	Su comportamiento se alinea a los valores y objetivos de su rol, comprendiendo a cabalidad el impacto de sus acciones en la administración pública costarricense. Es una persona reconocida por su compromiso con su institución y el servicio público.	Es una persona referente a seguir por cuanto se alinea y promueve en cada lugar que se desenvuelve, el compromiso con el servicio público, encarnando en cada una de sus acciones, los valores de la institución y la función pública.
<b>Involucramiento y compromiso</b>	Comprende la importancia de involucrar al personal de la institución con el servicio público.	Promueve por medio de su ejemplo el compromiso en las personas y/o equipos de trabajo, y lealtad dentro de la administración pública costarricense.	Es una persona reconocida por generar espacios de conversación y trabajo en el que se promueve el compromiso con el trabajo y la institución, instando al personal de la entidad a querer ir más allá de sus labores cotidianas.	Expresa en cada una de sus acciones y palabras, los valores, políticas y objetivos que implica el compromiso público como persona servidora del país. Inspira al personal de la institución a comprometerse más allá de lo requerido para el cargo.
<b>Preocupación y empatía por la persona ciudadana y el servicio público</b>	Conoce y comprende las necesidades de los entes y personas usuarias, demostrando dedicación, interés y sensibilidad por la ciudadanía y el servicio público.	Tiene a ponerse en el lugar de la persona ciudadana en sus labores cotidianas, y actúa en función de ello; conoce cabalmente las necesidades y expectativas de los entes y personas usuarias de la Institución y trata de resolverlas.	Se reconoce por su genuino interés por atender y satisfacer las necesidades de los entes y personas usuarias, dedicando tiempo y esfuerzo en ello. Establece estándares para los procesos de los cuales es responsable, adecuándolos a los criterios de calidad.	Permanentemente se preocupa por las y los demás (equipos, ciudadanía) y promueve en otras personas la importancia de atender y satisfacer las necesidades de los entes y personas usuarias. Motiva para que se valoren las necesidades de estos entes y personas, promoviendo acciones que permitan anticiparse a sus requerimientos tomando en cuenta las posibles repercusiones y la obtención de su satisfacción.



# COMPETENCIAS TRANSVERSALES

## Perfil de Competencias Transversales del Régimen de Servicio Civil

### Propósito del Grupo de Competencias

Delimitar las conductas imprescindibles que deben tener todas las personas que sean o deseen ser servidoras públicas en el Régimen de Servicio Civil, dando lugar para que en la Administración Pública prevalezca el orden, la imparcialidad, la equidad, la transparencia, la vocación de servicio, la objetividad, los criterios técnicos y la ética en la relación de empleo entre el Estado y las personas funcionarias. Con éstas se delimita la responsabilidad y compromiso de realizar aquellos actos o prestar aquellos servicios públicos que autorice el ordenamiento jurídico, orientados a contribuir con el desarrollo del país y anteponer los máximos fines del Estado ante cualquier interés particular, por lo cual, no obedecen a jerarquía, funciones ni modalidad de trabajo.

### Ámbito de Acción del Grupo de Competencias

Las Competencias Transversales son de aplicación para toda persona que sea, o bien desee ser funcionaria pública en cualquier institución cubierta por el Régimen de Servicio Civil del Estado Costarricense.

### Competencias Transversales



Compromiso  
con el servicio público



Integridad en el desempeño  
de la función pública



( Ver nota al pie )

**+1.** A determinar por cada Institución de así considerarse necesario. De crearse ésta, la misma debe identificar la esencia de cada entidad, y responder a la conducta imprescindible que deben tener todas las personas funcionarias para con la institución, sin menoscabo de las pretensiones de las dos competencias Transversales establecidas para el Régimen de Servicio Civil.





## COMPROMISO CON EL SERVICIO PÚBLICO

Capacidad para adherir y expresar los valores, políticas y objetivos de su rol, considerando el impacto que tiene su desempeño en la administración pública costarricense. Demuestra dedicación, interés y sensibilidad por satisfacer las necesidades de los entes y personas usuarias.

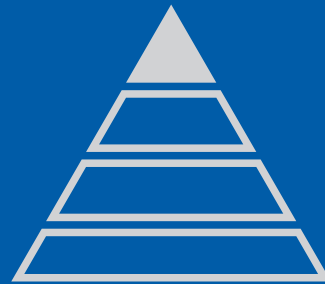
Comportamientos	Básico	Intermedio	Avanzado	Destacado
<b>Adhesión a valores del servicio público</b>	Comprende los valores, políticas y objetivos de su labor y el impacto de éstas en la administración pública costarricense.	Se compromete y apoya a la institución ajustando día a día en sus acciones los valores, políticas y objetivos de su rol.	Su comportamiento se alinea a los valores y objetivos de su rol, comprendiendo a cabalidad el impacto de sus acciones en la administración pública costarricense. Es una persona reconocida por su compromiso con su institución y el servicio público.	Es una persona referente a seguir por cuanto se alinea y promueve en cada lugar que se desenvuelve, el compromiso con el servicio público, encarnando en cada una de sus acciones, los valores de la institución y la función pública.
<b>Involucramiento y compromiso</b>	Comprende la importancia de involucrar al personal de la institución con el servicio público.	Promueve por medio de su ejemplo el compromiso en las personas y/o equipos de trabajo, y lealtad dentro de la administración pública costarricense.	Es una persona reconocida por generar espacios de conversación y trabajo en el que se promueve el compromiso con el trabajo y la institución, instando al personal de la entidad a querer ir más allá de sus labores cotidianas.	Expresa en cada una de sus acciones y palabras, los valores, políticas y objetivos que implica el compromiso público como persona servidora del país. Inspira al personal de la institución a comprometerse más allá de lo requerido para el cargo.
<b>Preocupación y empatía por la persona ciudadana y el servicio público</b>	Conoce y comprende las necesidades de los entes y personas usuarias, demostrando dedicación, interés y sensibilidad por la ciudadanía y el servicio público.	Tiende a ponerse en el lugar de la persona ciudadana en sus labores cotidianas, y actúa en función de ello; conoce cabalmente las necesidades y expectativas de los entes y personas usuarias de la Institución y trata de resolverlas.	Se reconoce por su genuino interés por atender y satisfacer las necesidades de los entes y personas usuarias, dedicando tiempo y esfuerzo en ello. Establece estándares para los procesos de los cuales es responsable, adecuándolos a los criterios de calidad.	Permanentemente se preocupa por las y los demás (equipos, ciudadanía) y promueve en otras personas la importancia de atender y satisfacer las necesidades de los entes y personas usuarias. Motiva para que se valoren las necesidades de estos entes y personas, promoviendo acciones que permitan anticiparse a sus requerimientos tomando en cuenta las posibles repercusiones y la obtención de su satisfacción.



## INTEGRIDAD EN EL DESEMPEÑO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA

Capacidad de demostrar probidad, rectitud y regirse por valores éticos en su actuar, respetando las normativas institucionales, diversidad y derechos fundamentales, brindando un trato digno e igualitario a las demás personas. Utiliza los recursos públicos de forma responsable y transparente.

Comportamientos	Básico	Intermedio	Avanzado	Destacado
<b>Probidad (actuación intachable)</b>	Su actuar es intachable, correcto y se atiene a los valores éticos, normativas institucionales, diversidad y derechos fundamentales.	Se esfuerza por alinear sus propias actividades y prioridades para alcanzar los resultados que se le exigen. Se involucra en los proyectos, especialmente si son de su área. Es una persona que se siente cómoda participando de forma leal y comprometida en el día a día.	Se reconoce por actuar con integridad, objetividad, ética, rectitud y transparencia, siendo una persona funcionaria respetuosa de la diversidad y derechos fundamentales en su trato hacia las y los demás. Es transparente y mantiene discreción en la información que maneja, además, se fundamenta en información oportuna, veraz y objetiva.	Es una persona referente por su integridad; puesto que propicia y mantiene una actitud honesta y transparente en todos los aspectos del trabajo, destacando por la coherencia, rectitud e impacto que su actuación conlleva.
<b>Buen uso de los recursos (transparencia)</b>	En el desempeño de sus funciones, hace un uso responsable de los recursos públicos, anteponiendo el bien de la organización a sus intereses personales.	Es responsable y cuida el uso de los recursos públicos, velando por la transparencia de la información y desarrollando acciones concretas para promover la comprensión y cumplimiento de los estándares éticos en las personas y/o equipos.	Realiza y promueve el manejo responsable y cuidadoso de los recursos e información institucional.	Establece mecanismos que permitan resguardar el adecuado uso de los recursos públicos y se asegura que los mismos sean comprendidos y acogidos por las personas funcionarias.



# COMPETENCIAS DIRECTIVAS

## Perfil de Competencias Grupo Ocupacional Directivo

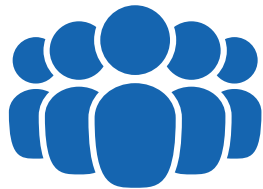
### Propósito del Grupo de Competencias

Determinar las conductas requeridas para las clases de puestos que manifiestan una jefatura formalmente establecida en el Régimen de Servicio Civil, mediante la dirección de procesos, unidades, departamento, direcciones, divisiones, o similares; que contemplan acciones orientadas a la definición y formulación de las políticas institucionales, o bien la planificación, organización, dirección y coordinación de las responsabilidades que se le atribuye a la unidad organizativa que lideran. Con éstas se mide la capacidad de liderazgo, la facilidad para organizar y dirigir grupos, la visión futurista, la amplitud de criterios y la determinación con que encamina su accionar, la originalidad para el desarrollo del trabajo, además de la identificación con las normas generales y programas institucionales y de Gobierno.

### Ámbito de Acción del Grupo de Competencias

Las Competencias del Grupo Ocupacional Directivo son de aplicación para las clases de puestos del Régimen de Servicio Civil con Jefatura formalmente establecida a cargo.

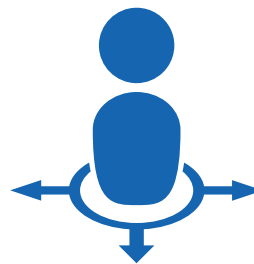
### Competencias Directivas



Liderazgo



Visión  
estratégica



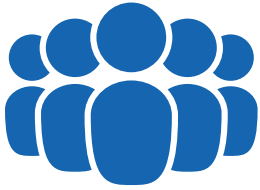
Toma de  
decisiones



Comunicación  
efectiva



Manejo y  
resolución de  
conflictos



## LIDERAZGO

Capacidad de influir, motivar y orientar a las personas y/o equipos de trabajo, promoviendo su entusiasmo y desarrollo de habilidades, creando un entorno positivo y orientado al logro de los objetivos organizacionales.

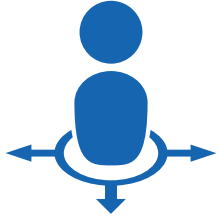
Comportamientos	Básico	Intermedio	Avanzado	Destacado
<b>Gestión del talento humano</b>	Coordina y/o dirige personas y/o equipos, expresando interés por el desarrollo de las o los mismos. Es capaz de identificar brechas en las capacidades de las personas de su equipo de trabajo, buscando formas de desarrollarlas.	Identifica las capacidades de las personas y/o equipos. Desea guiar y desarrollar a las demás personas, buscando ir más allá de la coordinación y dirección de equipos, por lo cual promueve estrategias para desarrollarlos y en ocasiones capacita a las y los colaboradores y personas compañeras.	Es una persona reconocida como líder por las personas y/o equipos. Busca ir más allá de la identificación de habilidades y la dirección, por lo cual genera e implementa estrategias y planes para potenciar al personal, y además entrega retroalimentación constructiva y oportuna para dar continuidad al desarrollo de habilidades.	Vela por el mejoramiento continuo de las competencias de su personal y desarrolla planes para asegurar la continuidad de la carrera administrativa del mismo. Reconoce y promueve aquellas y aquellos colaboradores cuyo desempeño es destacado, contribuyendo así al prestigio y crecimiento profesional y organizacional, constituyendo un ejemplo a seguir en el potenciamiento del talento humano.
<b>Clima y ambiente colaborativo</b>	Participa en acciones que mantienen un ambiente de trabajo equitativo, armónico, respetuoso y colaborativo en su equipo/área.	Promueve un ambiente de trabajo equitativo, armónico, respetuoso y colaborativo en su equipo/área, actuando en concordancia con ello, y anticipando situaciones que comprometan el ambiente colaborativo.	Es una persona que se muestra atenta a las necesidades de su equipo/área, facilitando un ambiente de trabajo armónico, equitativo, respetuoso y colaborativo, fomentando espacios de comunicación abiertos y respetuosos para analizar las tareas y las interacciones.	Inspira a otras personas por cuanto crea ambientes de trabajo armónicos, respetuosos, equitativo y colaborativos, e identifica y administra los distintos factores que en la organización condicionan el ambiente laboral y los resuelve. Es una persona reconocida por la calidad del clima laboral que lidera.
<b>Orientación a resultados</b>	Su trabajo se orienta a alcanzar las metas y estándares fijados por su superior y/o la administración pública costarricense.	Es una persona propositiva, se concentra en los objetivos exigidos e intenta identificar activamente oportunidades de mejora, tanto en relación a los procesos y/o sistemas a su cargo, como en su propio desempeño (actitudes y acciones). Valora el trabajo bien hecho y tiende a organizar sus actividades en función de alcanzar las metas que se le asignan.	Se reconoce por ser una persona que logra lo que se propone y mejora continuamente su desempeño y el de su equipo de trabajo. Se conoce por ser exigente consigo mismo(a) y los demás. Comprende que la orientación a los resultados constituye un aporte a la excelencia institucional.	Es un ejemplo a seguir por las metas alcanzadas con excelencia, incluso va más allá y se propone metas desafiantes. Se esfuerza para motivar a otras personas, para que realicen sus actividades de la mejor forma posible, transmitiendo la relevancia de orientarse y aportar al cumplimiento de los objetivos organizacionales.



## VISIÓN ESTRATÉGICA

Capacidad de identificar, analizar y anticiparse a las necesidades y oportunidades que se presenten en su entorno, incorporando en su planificación variables políticas, sociales y económicas, que son pertinentes y relevantes para la proyección de nuevos escenarios, mejora y consecución de los objetivos estratégicos e impacto en la gestión pública.

Comportamientos	Básico	Intermedio	Avanzado	Destacado
<b>Anticiparse y actualizarse (visión futura)</b>	Reconoce la estrategia organizacional y la aplica en la ejecución de su trabajo. Mantiene actualización sobre las nuevas tendencias y cambios que pueden afectar al país y su entorno en un futuro inmediato.	Se preocupa por entender las variables del entorno que afectan al país, generándose una opinión hacia donde se debería desarrollar. Se informa y comunica los cambios y tendencias que pueden tener impacto en su entorno, y su área.	Se anticipa por medio del análisis crítico de la información disponible, y prevé el impacto que generan las nuevas tendencias del entorno, en el país y las actividades de su área. Diseña políticas y procedimientos que permitan incorporar los cambios e innovaciones del entorno que pueden afectar al país.	Se mantiene actualizando, con respecto a las últimas tendencias de su área y del sector, visualizando el futuro en su campo de acción. Incorpora estratégicamente los cambios del mercado y del contexto para maximizar el beneficio y agregar valor a la administración pública.
<b>Ser capaz de incorporar los cambios en la gestión</b>	Entiende las razones de los cambios organizacionales. Reevalúa y replantea sus metas y la posibilidad de introducir innovaciones en la medida en que va siendo necesario.	Es consciente de los beneficios de los cambios organizacionales bien planificados y orienta su trabajo hacia la incorporación de innovaciones en el mediano y largo plazo cuando es necesario.	Desarrolla su trabajo con una perspectiva innovadora, aportando en el diseño de nuevas soluciones, en pro de alcanzar mayores beneficios para el país a mediano y largo plazo. Motiva a otras personas a desarrollar su capacidad de innovación y adquirir una mirada más amplia, de soluciones a los problemas que se presentan, orientándose en la cotidianeidad.	Es una persona reconocida por ser "visionaria y humana", que toma decisiones considerando las consecuencias a futuro, tanto para quienes forman parte de su equipo de trabajo, así como para la organización misma y la ciudadanía que se favorece de su servicio, además de su capacidad de inspirar a otras personas hacia el desarrollo e incorporación de innovaciones que permitan optimizar y agregar valor a su trabajo y al trabajo del equipo.
<b>Motivar a la organización a cambios (liderazgo con valor público)</b>	Transmite a su equipo la importancia de su trabajo y del rol que juega su área dentro de la organización pública, convocando su compromiso e involucramiento en el logro de los objetivos organizacionales.	Promueve la participación en su equipo con ideas nuevas que aporten al diseño de procesos y/o proyectos innovadores que agreguen valor a su trabajo y aporten al desarrollo del país.	Se preocupa constantemente de promover espacios de trabajo y de aprendizaje que permitan a su equipo proponer soluciones innovadoras para la organización, y mejorar su posicionamiento, agregando valor desde su rol a la organización y al desarrollo del país.	Es un ejemplo de motivación e innovación, inspira y empodera a otras personas, a liderar proyectos de innovación que agreguen valor público, y promueve la confianza entre las y los colaboradores para el máximo desarrollo de sus competencias.



## TOMA DE DECISIONES

Capacidad de analizar, comprender y priorizar la información correspondiente a una determinada situación o problema de manera oportuna, para lograr anticiparse y dimensionar los riesgos asociados y sus consecuencias, facilitando el curso de acción y evaluación más pertinente a la situación.

Comportamientos	Básico	Intermedio	Avanzado	Destacado
<b>Proactividad estratégica</b>	Se informa y analiza oportunamente las distintas alternativas y/o posibilidades en una determinada situación, considerando las particularidades del problema, anticipándose a sus consecuencias y riesgos asociados.	Utiliza e indaga en diferentes fuentes de información al momento de analizar una situación, siendo una persona proactiva en el planteamiento de soluciones, en las que se integran diversos elementos.	Indaga en todas las fuentes de información disponibles, considerando los elementos explícitos y subyacentes de la problemática a resolver, proponiendo soluciones realizables y coherentes en contextos de incertidumbre.	Considera todas las variables y factores involucrados en la problemática, ponderando de forma efectiva los riesgos, costos e implicaciones de las decisiones en el corto, mediano y largo plazo, para establecer los planes de acción a seguir.
<b>Capacidad de determinar indicadores y/o formas de control que permitan evaluar alternativas y decisiones tomadas</b>	Realiza su trabajo a partir de planes y metas enmarcados en plazos realistas, monitoreando los efectos de sus decisiones y dejando registro para aprender de la experiencia.	Identifica problemas o dificultades en su gestión y planificación, realizando seguimientos periódicos de la labor de su equipo, que permitan controlar el trabajo y corregir cuando sea necesario.	Utiliza diversos métodos de organización y seguimiento del trabajo que contribuyen a la eficiencia y el aprendizaje en su gestión, estableciendo estrategias claras y realistas, tanto de los procesos como de los resultados.	Diseña e implementa sistemas de seguimiento y control que le permiten monitorear los resultados progresivos de las decisiones y tomar acciones oportunamente, generando mejoras a los sistemas de trabajo y planificación.



## COMUNICACIÓN EFECTIVA

Capacidad para interrelacionarse con respeto, claridad y precisión con sus interlocutores(as), tanto de forma verbal como no verbal, evitando confusiones en el mensaje que desea transmitir; así como para asegurar sistemas que promuevan y faciliten una comunicación fluida en la organización.

Comportamientos	Básico	Intermedio	Avanzado	Destacado
<b>Estrategias de empatía y claridad comunicativa</b>	<p>Tiende a expresarse y escuchar a otros, evitando discordancias entre aquello que desea transmitir y lo que realmente expresa, con el fin de favorecer la claridad y precisión en su exposición.</p>	<p>Se comunica de forma clara, respetuosa y precisa, realizando preguntas para asegurar el entendimiento de su contraparte y parafrasea la idea que manifiesta su interlocutor(a), con base a la escucha atenta de la otra persona.</p>	<p>Es capaz de comunicar a otras personas una idea compleja, con respeto, claridad y precisión. Utiliza recursos lingüísticos como la contextualización, el parafrasear y resumir, para asegurarse que su mensaje se ha comprendido correctamente. Detecta las necesidades de la otra persona en la conversación, adaptándose a su estilo comunicacional.</p>	<p>Promueve el intercambio claro, preciso y respetuoso de la información necesaria para el logro de los objetivos de la institución. Se expresa utilizando los recursos verbales y no verbales de los que dispone (actitud corporal, gestos, tono de voz), logrando transmitir efectivamente sus mensajes. Su escucha es activa, y aun cuando su opinión es adversa, es capaz de expresarla sin generar rechazo o molestia en la otra persona y a su vez toma en consideración las demás opiniones.</p>
	<p>Identifica y transmite de forma efectiva la información requerida para la realización del trabajo de personas y/o equipos.</p>	<p>Logra sintetizar de manera clara y asertiva las ideas claves que debe comunicar (oral y escrito), con miras a orientar y/o priorizar la actividad de personas y/o equipos, y promueve nuevas formas que aseguren la fluidez de la información.</p>	<p>Transmite con claridad las instrucciones y/o prioridades a personas y/o equipos de trabajo. Diseña estrategias y acciones de comunicación orientadas a satisfacer las necesidades de información, promoviendo coordinaciones efectivas y fluidas dentro de sus equipos y con otras áreas.</p>	<p>Utiliza el lenguaje oral y escrito de forma estratégica, con la asertividad y precisión que requieren los distintos escenarios a los que se enfrenta. Es referente para las personas, por la capacidad de expresión y convencimiento que posee mediante el lenguaje, movilizándolo a otras personas, en función de las prioridades que se han definido y el establecimiento de estrategias y acciones que aseguren la fluidez de la información y la realimentación en su equipo y la organización.</p>

### Comunicación Estratégica





## MANEJO Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

Capacidad de identificar y abordar de forma asertiva las diferencias o desacuerdos que se presenten en las personas y/o equipos de trabajo, velando por el cuidado del ambiente y clima de trabajo. Implica analizar la situación, identificar e implementar soluciones alternativas y considerar los impactos asociados, demostrando habilidades sociales y de autocontrol.

Comportamientos	Básico	Intermedio	Avanzado	Destacado
<p><b>Promover ambiente de respeto ante situaciones de conflicto</b></p>	<p>Se caracteriza por relacionarse con gentileza y respeto en aquellas situaciones en las que existan diferentes opiniones y/o divergencias entre distintas personas.</p>	<p>Valora y promueve un ambiente armónico, en que las personas se traten de manera afable y respetuosa en situaciones en las que existen diferentes opiniones y/o divergencias entre distintas personas.</p>	<p>Actúa con gentileza y respeto, especialmente en aquellas situaciones que suponen un conflicto entre distintas partes, donde logra preservar un buen ambiente de trabajo, a pesar de las diferencias interpersonales y/o divergencias que pueda haber frente a una situación.</p>	<p>Se reconoce por su estilo de gestión, que incentiva el diálogo y participación de todas las personas en la generación de soluciones a los conflictos que se presentan, siendo un ejemplo e inspiración de respeto, tolerancia y empatía en todo momento. Genera espacios para que las personas puedan compartir sus ideas y opiniones sobre distintas situaciones, en forma respetuosa y constructiva.</p>
<p><b>Búsqueda de soluciones</b></p>	<p>Identifica aquellas variables que inciden en un problema o conflicto, siendo capaz de implementar soluciones pertinentes de acuerdo a las particularidades, de cada situación, atendiendo a las características y necesidades de las personas involucradas.</p>	<p>Analiza y logra identificar las diversas variables que inciden en un problema o conflicto, preocupándose por conocer la posición o versión de cada una de las personas involucradas, asumiendo y comprendiendo las diferencias individuales que están en juego en determinada situación. Interpreta la información e intenciones de las partes involucradas en el conflicto, facilitando soluciones pertinentes a éste y las necesidades de las personas y/o entes involucrados.</p>	<p>Tiene claridad de las características de quienes lo rodean, dándose el tiempo y generando espacios para poder escuchar a las demás personas y promover el aprendizaje a partir de la resolución de aquellas situaciones que implican divergencias entre las mismas, comprendiendo a cabalidad la dimensión y alcances de los conflictos que le toca resolver. Se anticipa a situaciones de conflicto y diseña planes para prevenirlas.</p>	<p>Es un ejemplo en términos de su capacidad de analizar e identificar las diversas variables involucradas en un conflicto, puesto que es capaz de proveer elementos que otras personas no logran identificar e incorporar estrategias de solución. Esto dado que no sólo conoce muy bien a quienes le rodean, sino que también es una persona sistemática en la incorporación de información y aprendizaje en torno a las situaciones de conflicto que le ha tocado enfrentar directa e indirectamente.</p>



## MANEJO Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS (continuación)

Capacidad de identificar y abordar de forma asertiva las diferencias o desacuerdos que se presenten en las personas y/o equipos de trabajo, velando por el cuidado del ambiente y clima de trabajo. Implica analizar la situación, identificar e implementar soluciones alternativas y considerar los impactos asociados, demostrando habilidades sociales y de autocontrol.

Comportamientos	Básico	Intermedio	Avanzado	Destacado
<b>Control y manejo emocional</b>	<p>Aborda las situaciones de conflicto de forma asertiva, resguardando el respeto por las diferencias que se manifiestan en el lugar de trabajo, ya sea a nivel de pares, relación con jefaturas y/o distintos equipos. Es capaz de afrontar la situación de forma discreta e imparcial, sin ofender a los demás, ni imponer su opinión de manera agresiva.</p>	<p>Destaca por su capacidad de enfrentar las diferencias que se manifiestan en el lugar de trabajo, ya sea a nivel de pares, relación con jefaturas y/o distintos equipos con asertividad. Es capaz de reconocer, dominar y aprender sobre aquellas emociones propias y ajenas que pueden ser percibidas como una ofensa, logrando expresar su opinión con mesura y de forma constructiva.</p>	<p>En todo momento enfrenta las diferencias que se manifiestan en el lugar de trabajo, ya sea a nivel de pares, relación con jefaturas y/o distintos equipos con asertividad, promoviendo en otras personas, a través del ejemplo, la capacidad de expresar sus emociones y opiniones con mesura y de forma constructiva, poniéndolas al servicio de la solución y el aprendizaje del resto.</p>	<p>La asertividad, mesura y capacidad con que enfrenta las diferencias que se manifiestan en el lugar de trabajo, ya sea a nivel de pares, relación con jefaturas y/o distintos equipos, inspira a otras personas a esforzarse por expresar sus emociones y opiniones de manera constructiva.</p>



# COMPETENCIAS PROFESIONALES

## Perfil de Competencias Grupo Ocupacional Profesional

### Propósito del Grupo de Competencias

Determinar las conductas requeridas para las clases de puestos que se caracterizan por aplicar teorías y principios propios de un área de actividad, la evaluación de propuestas de cambio y de investigaciones efectuadas en distintos ámbitos, de los cuales asume la responsabilidad por los efectos producidos. Con éstas se pretende la medición de la capacidad de análisis de las situaciones, la destreza para establecer estrategias de gestión que les permita solucionar problemáticas, el dominio de sus emociones y el adecuado uso y aprovechamiento de los recursos.

### Ámbito de Acción del Grupo de Competencias

Las Competencias del Grupo Ocupacional Profesional son de aplicación para las clases de puestos que contemplan el Estrato Profesional en el Régimen de Servicio Civil, sin jefatura formalmente establecida a cargo, es decir personas profesionales ejecutoras.

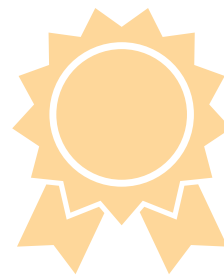
### Competencias Profesionales



Análisis y  
solución de  
situaciones



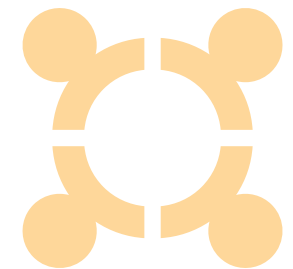
Acción  
estratégica e  
innovadora



Gestión  
de calidad



Sensibilidad  
tecnológica



Trabajo  
colaborativo



## ANÁLISIS Y SOLUCIÓN DE SITUACIONES<sup>1</sup>

Habilidad para investigar, obtener e integrar información, que le permita analizar las situaciones, bajo un razonamiento objetivo y atenderlas de forma oportuna, identificando y estableciendo el curso de acción e implementando las alternativas de solución más eficientes, valorando el impacto y riesgos asociados.

Comportamientos	Básico	Intermedio	Avanzado	Destacado
<b>Pensamiento Analítico</b>	Es capaz de reconocer y aplicar en su campo de actividad conceptos básicos, sentido común y experiencia previa en la solución de un problema o situaciones que se le presentan.	Reconoce y comprende el entorno, su proceso de trabajo y la información significativa que se genera e involucra en el mismo, y es capaz de hacer conexiones entre datos, presentando análisis lógicos respecto de los problemas fundamentales.	Utilizando toda la experiencia disponible y los conocimientos teóricos, analiza situaciones, elabora diagnósticos y genera escenarios posibles de acción, para solucionar problemas en la ejecución de proyectos y cumplimientos de objetivos.	Desarrolla conceptos nuevos para solucionar situaciones y para el desarrollo de nuevos proyectos, considerando el impacto de éstos tanto en su unidad de trabajo como para la institución. Integra ideas, datos esenciales y los presenta de forma clara y aplicable, mediante un plan de acción.
<b>Autonomía / Toma de decisiones</b>	Es capaz de analizar datos en su campo de actividad y tomar cursos de acción, sin alterar los objetivos definidos, siendo capaz de distinguir situaciones que requieren del apoyo de personal de mayor nivel.	En las labores propias de su campo de actividad, es capaz de realizar análisis, proponer e implementar soluciones que resultan efectivas para optimizar su trabajo o resolver nuevas situaciones.	En situaciones complejas, con base en sus conocimientos toma decisiones que impactan en el proceso en que se desarrolla, cuidando el cumplimiento de los objetivos y el clima interno.	En situaciones de riesgo e incertidumbre es capaz de tomar decisiones basándose en los referentes estratégicos de la organización y de la satisfacción de las personas usuarias, generando aprendizaje y referencia para la resolución de situaciones futuras.
<b>Evaluar resultados y mejora continua</b>	Es capaz de incorporar en sus prácticas de trabajo aprendizajes que resultan de la experiencia, para establecer nuevos modos de acción en sus labores, que le permitan agilizar y mejorar las mismas.	Es capaz de sistematizar información y buscar, de forma constante el establecimiento de mecanismos de mejora continua y optimización de las tareas a su cargo, compartiendo con las demás personas integrantes del equipo de trabajo las acciones realizadas.	Muestra compromiso con la mejora y optimización de procesos, buscando información, produciendo indicadores y generando diagnósticos que permitan tener parámetros para establecer acciones correctivas y preventivas, que sirvan de referencia para el accionar de sus superiores.	Con base en las evidencias y resultados obtenidos, desarrolla estrategias de corto, mediano o largo plazo para evaluar, controlar, optimizar e identificar oportunidades de mejora de estudios, proyectos, programas u otros, que impactan significativamente a nivel institucional.

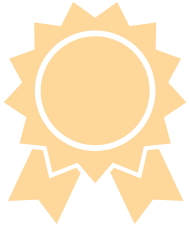
1. Esta competencia aplica tanto para el Grupo Ocupacional Profesional, como para el Grupo Ocupacional Técnico.



## ACCIÓN ESTRATÉGICA E INNOVADORA

Capacidad de comprender las tendencias y cambios del entorno que afectan su lugar de trabajo, para establecer de manera comprometida y activa cursos de acción, así como generar, descubrir y transformar ideas alternativas y soluciones innovadoras, útiles y realizables, e influir en el actuar de las personas, para mejorar la eficiencia en los procesos.

Comportamientos	Básico	Intermedio	Avanzado	Destacado
<b>Comprensión de cambios del entorno</b>	Esta atento y comprende los cambios del entorno que pueden afectar su trabajo, y busca informar al resto del equipo.	Se adecua a los cambios y participa en el desarrollo de planes y programas de mejoramiento continuo.	Analiza los cambios del entorno y propone planes y programas de mejoramiento continuo.	Monitorea constantemente los cambios del entorno, analizando éstos y visualizando con rapidez las oportunidades, amenazas y su efecto en su trabajo, unidad u organización, estableciendo orientación estratégica para la aprobación de planes, programas y otros.
<b>Innovación y creatividad</b>	Busca información adicional y es capaz de generar ideas nuevas, sin perder de vista las labores asignadas y sus requerimientos de resultados.	Es capaz de sistematizar las dificultades que se le presentan en su trabajo y de proponer soluciones alternativas que mejoren su desempeño.	Genera, descubre y propone ideas alternativas y soluciones innovadoras en realidades aplicables al trabajo de su campo y de su grupo.	Promueve espacios de trabajo y ambientes laborales, que permiten al equipo experimentar y generar nuevas formas de abordar y resolver situaciones normales y emergentes, que aseguren un mejor resultado.
<b>Liderazgo e influencia ante los demás para el cumplimiento de objetivos</b>	En su trabajo y equipos que integra, demuestra interés y compromiso con mejorar los procesos y superar los problemas, en procura de un uso eficiente de los recursos.	Influye en el actuar de las personas, para mejorar la eficiencia de los procesos de trabajo y el buen uso de los recursos.	Presenta proactividad y poder de convencimiento con las demás personas, con el fin de alcanzar las metas de su equipo de trabajo; realiza propuestas y da seguimiento a los objetivos y acciones de mejora.	Transmite su confianza en las capacidades propias y de su equipo para superar obstáculos y desafíos; estimula a las personas funcionarias a hacer un uso cuidadoso y racional de los recursos y, crea condiciones que le permitan tomar decisiones con rapidez, cautelando los intereses de la Institución.



## GESTIÓN DE CALIDAD

Capacidad de realizar las tareas a cargo de forma estandarizada, en el marco de los procedimientos vigentes, administrando el tiempo de forma eficiente, proponiendo e introduciendo acciones para favorecer la productividad y la satisfacción de la persona usuaria.

Comportamientos	Básico	Intermedio	Avanzado	Destacado
<p><b>Aporte de excelencia y Compromiso con la Calidad</b></p>	<p>Muestra interés en conocer y aplicar los estándares establecidos a su quehacer y genera productos que cumplan con los mismos.</p>	<p>Tiene interiorizados los estándares e indicadores de eficiencia, y se compromete con nuevos proyectos que buscan mejorarla, reflejando profesionalismo y dedicación.</p>	<p>Busca agregar valor a los productos que desarrolla, identificando y proponiendo mejoras a los estándares y protocolos de su ámbito de trabajo, velando permanentemente por la calidad en sus resultados y el involucramiento del equipo en estos temas.</p>	<p>Fomenta un ambiente de excelencia, identificando las contribuciones destacadas en su equipo de trabajo u organización, promoviendo el uso de estándares, y revisando, creando e implementando nuevas formas de realizar las actividades, que aseguren resultados sobresalientes.</p>
<p><b>Mejora y optimización de sus trabajos</b></p> <p><b>Preocupación por la satisfacción de persona usuaria</b></p>	<p>Cumple a cabalidad las metas que se le asignan y optimiza los tiempos de respuesta, en pro de satisfacer las necesidades de la persona usuaria.</p>	<p>Anticipa, en relación a sus funciones, los requerimientos de la persona usuaria, generando productos de calidad en el menor tiempo posible.</p>	<p>Conoce y anticipa las necesidades y expectativas de los entes y personas usuarias internas o externas a la institución, realizando las prevenciones e intervenciones necesarias para resguardar los compromisos y tiempos establecidos.</p>	<p>Fomenta en su grupo y organización, la preocupación por los entes o personas usuarias, reducción de tiempos de respuesta y mejoras en los índices de rendimiento de gestión. Promueve acciones que permiten anticiparse a los requerimientos y que optimicen los tiempos de respuesta.</p>

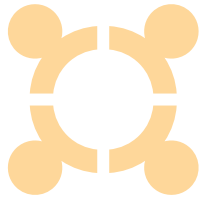


## SENSIBILIDAD TECNOLÓGICA

Facilidad para adaptarse de forma continua al uso y aprovechamiento de los recursos de carácter informático, audiovisual, tecnológicos y demás, que facilitan la gestión de la información y la comunicación, desarrollando habilidades e intercambiando conocimientos relacionados con las TIC organizacionales y del mercado, para optimizar el desempeño y el servicio al usuario.

Comportamientos	Básico	Intermedio	Avanzado	Destacado
<b>Sensibilidad y adaptación tecnológica</b>	Se mantiene informado(a) con respecto a las tecnologías de información que se asocian a sus funciones y los cambios que le afectan, expresando una disposición positiva para actualizarse, identificando beneficios personales y para su trabajo.	Identifica cambios tecnológicos que puedan afectar su desempeño y/o desarrollo laboral, y busca alternativas que le permitan adaptarse a las nuevas tendencias tecnológicas y de comunicación.	Percibe los cambios tecnológicos como una contribución a mejorar el desempeño personal y del equipo, proponiendo nuevas formas de abordar el trabajo, organizar las tareas y optimizar los resultados, actualizándose y replicando conocimientos entre las personas corresponsables del servicio.	Visualiza y se anticipa a los cambios tecnológicos que afectan a su proceso de trabajo u organización, transmitiendo una visión positiva de ellos al equipo de trabajo, y generando propuestas de acción que faciliten la adaptación al cambio tecnológico y la integración de las herramientas y recursos existentes para la mejora de los procesos.
<b>Uso de tecnología para solución de situaciones</b>	Utiliza los medios tecnológicos disponibles de manera correcta para su cargo y se comunica eficazmente a través de los diferentes medios disponibles.	Maneja la totalidad de las herramientas informáticas requeridas para el desempeño de su función y establece coordinaciones efectivas utilizando tecnologías de comunicación. Busca, analiza y organiza información utilizando los diferentes medios tecnológicos disponibles.	Utiliza sistemáticamente las herramientas de información y comunicación disponibles en su organización. Propicia entre sus pares el desarrollo de nuevas prácticas de trabajo basadas en el uso de tecnología. Destina tiempo para capacitarse en el uso de aquellas tecnologías que no maneja.	Demuestra convicción con respecto a la importancia de las tecnologías de información y comunicación para la modernización institucional y las incorpora en sus prioridades de trabajo. Incentiva el uso de nuevas tecnologías de información y comunicación entre las personas integrantes de su equipo y la organización.
<b>Gestión del conocimiento</b>	Es sensible y colabora en compartir la información y conocimiento que se genera de sus labores.	Busca la información disponible en la organización cuando requiere resolver situaciones que se le presentan, y genera análisis e informes que pone a disposición de su equipo.	Sistematiza el conocimiento y el aprendizaje producido, y propone sistemas de organización de la información para asegurar su divulgación y aplicación al trabajo de su equipo y organización.	Genera estrategias y sistemas que permitan transferir en su equipo de trabajo y organización el aprendizaje y conocimientos adquiridos para mejorar el cumplimiento de los resultados esperados, volviéndose un referente organizacional en la materia.





## TRABAJO COLABORATIVO<sup>2</sup>

Capacidad de trabajar de forma colaborativa, manteniendo controladas las emociones propias, tolerando la presión, favoreciendo el diálogo armónico y el respeto en sus posiciones respecto a opiniones diversas, sin afectar la dinámica de trabajo de modo innecesario.

Comportamientos	Básico	Intermedio	Avanzado	Destacado
<b>Tolerancia a trabajar bajo presión/flexibilidad</b>	Se adapta y trabaja en distintas situaciones a pesar de que ello altere lo programado, y acepta positivamente los cambios que impactan a la organización, o a sus funciones y tareas, manteniendo información sobre los cambios relacionados con las funciones y tareas que le competen.	Es flexible para adaptarse a nuevas situaciones pudiendo cumplir sus funciones de manera efectiva en contextos de incertidumbre. Maneja adecuadamente su respuesta emocional cuando constata que los cambios que requiere su organización no se implementan oportuna o eficientemente.	Es capaz de modificar su comportamiento y planificación, para adaptarse a cambios que surgen en el entorno, manteniendo el profesionalismo y demostrando flexibilidad, e integridad emocional, alcanzando los objetivos previstos en el tiempo establecido. Colabora proactivamente con las estrategias diseñadas para afrontar los cambios que afectan su ámbito de acción, y el de la institución en general.	Resuelve eficientemente las tareas y proyectos encomendados, aún cuando convergen al mismo tiempo situaciones problemáticas, o se presenten obstáculos que exigen esfuerzos adicionales para cumplir con las metas propuestas, manteniendo la calidad. Visualiza los cambios como oportunidades y desafíos, transmitiendo una visión positiva de ellos a los demás.
<b>Manejo emocional/respeto de diferencias comunicación e influencia</b>	Manifiesta respeto por las demás personas, en situaciones de controversia o desacuerdo y mantiene autocontrol cuando se presentan problemas en su grupo de trabajo.	Tiene apertura para recibir aportes de las otras personas y variar su criterio, a fin de llegar a acuerdos que ayuden a solucionar conflictos; sostiene relaciones cordiales y aporta ideas que contribuyan a resolver la situación.	Identifica escenarios de posibles situaciones de conflictos, que puedan afectar su unidad de trabajo y que podrían dificultar cumplir los objetivos, comunicando oportuna y objetivamente los hechos a su equipo y/o superiores.	Promueve un ambiente de respeto entre las partes involucradas en un conflicto de intereses, incentivando el diálogo y la participación para la generación de soluciones efectivas a los mismos. Se anticipa a situaciones de conflicto y diseña planes de acción que permitan prevenirlas.
<b>Integración y colaboración en equipo</b>	Demuestra interés y disposición para trabajar de forma integrada y colaborativa con otras personas.	Contribuye a generar un buen clima de trabajo y de cooperación, mostrando interés por brindar aportes significativos.	Promueve el trabajo en equipo tanto a lo interno de su unidad de trabajo, como con otras áreas de la organización, y valora las experiencias e ideas de las demás personas.	Participa activamente en los equipos de trabajo que integra, apoyando las decisiones de éste, y asegurando que fluya la información y vela por la integración igualitaria de las personas involucradas.

2. Esta competencia aplica tanto para el Grupo Ocupacional Profesional, como para el Grupo Ocupacional Técnico e Inicial.



# COMPETENCIAS TÉCNICAS

## Perfil de Competencias Grupo Ocupacional Técnico

### Propósito del Grupo de Competencias

Establecer las conductas necesarias para las clases de puestos que se encuentran en una posición intermedia de la estructura ocupacional; a las cuales se les solicita capacidades para desarrollar procesos que requieren ejecutar análisis e investigaciones de nivel auxiliar o asistencial en una disciplina específica, con el fin de brindar insumos necesarios para que procesos profesionales de la institución o ente administrativo, cumplan con su misión. Con éstas se precisan las facultades de las personas para llevar a cabo su labor con calidad, basado en la técnica, así como la capacidad de análisis, investigación, solución de situaciones y comunicación efectiva que se posea.

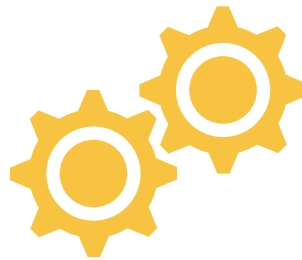
### Ámbito de Acción del Grupo de Competencias

Las Competencias del Grupo Ocupacional Técnico son de aplicación para las clases de puestos que contemplan el Estrato Técnico en el Régimen de Servicio Civil.

### Competencias Técnicas



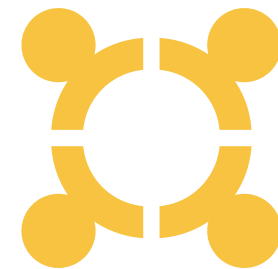
Dominio y credibilidad técnica



Calidad y productividad



Análisis y solución de situaciones



Trabajo colaborativo



## DOMINIO Y CREDIBILIDAD TÉCNICA

Capacidad de utilizar los conocimientos técnicos de su campo de actividad y demostrar el dominio de la información, el adecuado manejo de los materiales, instrumentos, herramientas, y equipos asignados para la ejecución de su ocupación, de modo que pueda realizar actividades con distintos niveles de independencia, según su cargo, generando credibilidad técnica en la organización.

### Comportamientos

#### Básico

#### Intermedio

#### Avanzado

#### Destacado

### Dominio de información e insumos para su trabajo

Para hacer sus trabajos aplica y utiliza los conocimientos e insumos requeridos para su campo de actividad.

Conoce, aplica y domina la información e insumos requeridos en su campo de actividad y cuando se le solicita propone opciones que mejoren su desempeño.

Domina el campo de acción, identifica oportunidades de mejora y pone a disposición del equipo al que pertenece la información, contribuyendo a la excelencia.

Sobresale por su dominio técnico y la capacidad de resolver las situaciones que se le presenten, tanto cotidianas como emergentes, siendo una persona líder técnica en su campo de actividad.

### Conocimiento y actualización en las temáticas de conocimiento de su campo de trabajo

Se mantiene al día con la información y conocimientos necesarios para realizar sus tareas.

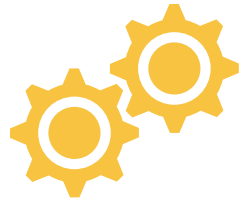
Mantiene al día su formación técnica y posee anuencia a recibir recomendaciones y aprender de la experiencia de otras personas.

Para realizar sus tareas está constantemente buscando nuevas fuentes de información y comparte sus conocimientos y experiencias con las demás personas.

Se mantiene actualizando los conocimientos de su especialidad, y genera espacios para transmitir a otras personas sus saberes, siendo una referencia técnica para otras personas.

## CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD<sup>3</sup>

Capacidad de ejecutar las actividades asignadas con energía y diligencia de forma eficiente, para cumplir el logro de las metas propuestas y la satisfacción de las necesidades reales de los entes y personas usuarias, seleccionando procedimientos claros y apropiados para la atención de la situación a la que debe responder, optimizando el uso de los recursos, agregando valor a los servicios institucionales y permitiendo que éstos sean oportunos, seguros y confiables.



Comportamientos	Básico	Intermedio	Avanzado	Destacado
<b>Administración adecuada de los recursos</b>	Se hace responsable de los recursos a su cargo.	Es responsable y hace un uso adecuado de los recursos a su cargo, cuidando por su buen uso, y aportando y colaborando con el trabajo propio y al de las demás personas.	Es una persona proactiva ante el cuidado de los materiales, herramientas y equipos, y propone opciones que maximicen su rendimiento y prevengan pérdidas.	Maximiza el uso y manejo de los recursos a su cargo y promueve en los demás un ambiente que valore el cuidado de los recursos.
<b>Resultados oportunos y a tiempo Satisfacción del ente o persona usuaria Trabajo confiable y seguro</b>	Cumple con las tareas asignadas en el tiempo y forma establecida, de acuerdo a los procedimientos respectivos.	Desarrolla las tareas asignadas en tiempo y forma, propiciando la satisfacción del ente o persona usuaria.	Cumple a cabalidad las metas que se le asignan, optimizando los tiempos de respuesta, en pro de satisfacer las necesidades del ente o persona usuaria y asegurar un trabajo confiable y seguro.	Anticipa en relación a sus tareas los requerimientos del ente o persona usuaria, generando productos de calidad en el menor tiempo posible y manteniendo un seguimiento que genera mejora de la calidad del servicio.
<b>Propuesta de nuevas formas de resolver (creatividad)</b>	Cumple con las tareas que se le encomiendan, apegándose a los protocolos establecidos previamente y solicita dirección cuando se enfrenta a situaciones que desconoce.	Cumple con las tareas que se le encomiendan, con base en los protocolos establecidos y ocasionalmente cuando se le consulta hace propuestas generales de mejora.	En el marco de las tareas encomendadas y su cumplimiento, propone formas nuevas de abordarlas y de realizarlas, que sean eficaces y maximicen los recursos con los que se cuenta.	Evalúa y propone soluciones innovadoras que mejoran la calidad y productividad de las tareas a su cargo y de su entorno.

3. Esta competencia aplica tanto para el Grupo Ocupacional Técnico, como para el Grupo Ocupacional Inicial.

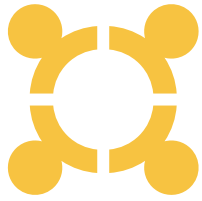


## ANÁLISIS Y SOLUCIÓN DE SITUACIONES<sup>4</sup>

Habilidad para investigar, obtener e integrar información, que le permita analizar las situaciones, bajo un razonamiento objetivo y atenderlas de forma oportuna, identificando y estableciendo el curso de acción e implementando las alternativas de solución más eficientes, valorando el impacto y riesgos asociados.

Comportamientos	Básico	Intermedio	Avanzado	Destacado
<b>Pensamiento Analítico</b>	Es capaz de reconocer y aplicar en su campo de actividad conceptos básicos, sentido común y experiencia previa en la solución de un problema o situaciones que se le presentan.	Reconoce y comprende el entorno, su proceso de trabajo y la información significativa que se genera e involucra en el mismo, y es capaz de hacer conexiones entre datos, presentando análisis lógicos respecto de los problemas fundamentales.	Utilizando toda la experiencia disponible y los conocimientos teóricos, analiza situaciones, elabora diagnósticos y genera escenarios posibles de acción, para solucionar problemas en la ejecución de proyectos y cumplimientos de objetivos.	Desarrolla conceptos nuevos para solucionar situaciones y para el desarrollo de nuevos proyectos, considerando el impacto de éstos tanto en su unidad de trabajo como para la institución. Integra ideas, datos esenciales y los presenta de forma clara y aplicable, mediante un plan de acción.
<b>Autonomía / Toma de decisiones</b>	Es capaz de analizar datos en su campo de actividad y tomar cursos de acción, sin alterar los objetivos definidos, siendo capaz de distinguir situaciones que requieren del apoyo de personal de mayor nivel.	En las labores propias de su campo de actividad, es capaz de realizar análisis, proponer e implementar soluciones que resultan efectivas para optimizar su trabajo o resolver nuevas situaciones.	En situaciones complejas, con base en sus conocimientos toma decisiones que impactan en el proceso en que se desarrolla, cuidando el cumplimiento de los objetivos y el clima interno.	En situaciones de riesgo e incertidumbre es capaz de tomar decisiones basándose en los referentes estratégicos de la organización y de la satisfacción de las personas usuarias, generando aprendizaje y referencia para la resolución de situaciones futuras.
<b>Evaluar resultados y mejora continua</b>	Es capaz de incorporar en sus prácticas de trabajo aprendizajes que resultan de la experiencia, para establecer nuevos modos de acción en sus labores, que le permitan agilizar y mejorar las mismas.	Es capaz de sistematizar información y buscar, de forma constante el establecimiento de mecanismos de mejora continua y optimización de las tareas a su cargo, compartiendo con las demás personas integrantes del equipo de trabajo las acciones realizadas.	Muestra compromiso con la mejora y optimización de procesos, buscando información, produciendo indicadores y generando diagnósticos que permitan tener parámetros para establecer acciones correctivas y preventivas, que sirvan de referencia para el accionar de sus superiores.	Con base en las evidencias y resultados obtenidos, desarrolla estrategias de corto, mediano o largo plazo para evaluar, controlar, optimizar e identificar oportunidades de mejora de estudios, proyectos, programas u otros, que impactan significativamente a nivel institucional.

4. Esta competencia aplica tanto para el Grupo Ocupacional Técnico, como para el Grupo Ocupacional Profesional.



## TRABAJO COLABORATIVO<sup>5</sup>

Capacidad de trabajar de forma colaborativa, manteniendo controladas las emociones propias, tolerando la presión, favoreciendo el diálogo armónico y el respeto en sus posiciones respecto a opiniones diversas, sin afectar la dinámica de trabajo de modo innecesario.

Comportamientos	Básico	Intermedio	Avanzado	Destacado
<b>Tolerancia a trabajar bajo presión/flexibilidad</b>	Se adapta y trabaja en distintas situaciones a pesar de que ello altere lo programado, y acepta positivamente los cambios que impactan a la organización, o a sus funciones y tareas, manteniendo información sobre los cambios relacionados con las funciones y tareas que le competen.	Es flexible para adaptarse a nuevas situaciones pudiendo cumplir sus funciones de manera efectiva en contextos de incertidumbre. Maneja adecuadamente su respuesta emocional cuando constata que los cambios que requiere su organización no se implementan oportuna o eficientemente.	Es capaz de modificar su comportamiento y planificación, para adaptarse a cambios que surgen en el entorno, manteniendo el profesionalismo y demostrando flexibilidad, e integridad emocional, alcanzando los objetivos previstos en el tiempo establecido. Colabora proactivamente con las estrategias diseñadas para afrontar los cambios que afectan su ámbito de acción, y el de la institución en general.	Resuelve eficientemente las tareas y proyectos encomendados, aún cuando convergen al mismo tiempo situaciones problemáticas, o se presenten obstáculos que exigen esfuerzos adicionales para cumplir con las metas propuestas, manteniendo la calidad. Visualiza los cambios como oportunidades y desafíos, transmitiendo una visión positiva de ellos a los demás.
<b>Manejo emocional/respeto de diferencias comunicación e influencia</b>	Manifiesta respeto por las demás personas, en situaciones de controversia o desacuerdo y mantiene autocontrol cuando se presentan problemas en su grupo de trabajo.	Tiene apertura para recibir aportes de las otras personas y variar su criterio, a fin de llegar a acuerdos que ayuden a solucionar conflictos; sostiene relaciones cordiales y aporta ideas que contribuyan a resolver la situación.	Identifica escenarios de posibles situaciones de conflictos, que puedan afectar su unidad de trabajo y que podrían dificultar cumplir los objetivos, comunicando oportuna y objetivamente los hechos a su equipo y/o superiores.	Promueve un ambiente de respeto entre las partes involucradas en un conflicto de intereses, incentivando el diálogo y la participación para la generación de soluciones efectivas a los mismos. Se anticipa a situaciones de conflicto y diseña planes de acción que permitan prevenirlas.
<b>Integración y colaboración en equipo</b>	Demuestra interés y disposición para trabajar de forma integrada y colaborativa con otras personas.	Contribuye a generar un buen clima de trabajo y de cooperación, mostrando interés por brindar aportes significativos.	Promueve el trabajo en equipo tanto a lo interno de su unidad de trabajo, como con otras áreas de la organización, y valora las experiencias e ideas de las demás personas.	Participa activamente en los equipos de trabajo que integra, apoyando las decisiones de éste, y asegurando que fluya la información y vela por la integración igualitaria de las personas involucradas.

5. Esta competencia aplica tanto para el Grupo Ocupacional Técnico, como para el Grupo Ocupacional Profesional e Inicial.



# COMPETENCIAS INICIALES



## Perfil de Competencias Grupo Ocupacional Inicial

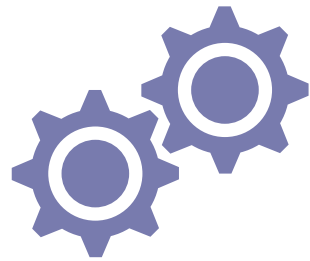
### Propósito del Grupo de Competencias

Demarcar las conductas necesarias para las clases de puestos que se encuentran en la base de la estructura ocupacional, por lo que se caracterizan por realizar labores sencillas y repetitivas, que podrían requerir el empleo de esfuerzo físico, destreza muscular y coordinación motora; así como ocupaciones que se caracterizan por requerir una mayor cualificación ocupacional que califique para un oficio específico. Con éstas se definen las capacidades de las personas para llevar a cabo su quehacer en aras del orden, rendimiento, uso adecuado de recursos y respeto mutuo.

### Ámbito de Acción del Grupo de Competencias

Las Competencias del Grupo Ocupacional Inicial son de aplicación para las clases de puestos que contemplan los Estratos Operativo y Calificado en el Régimen de Servicio Civil.

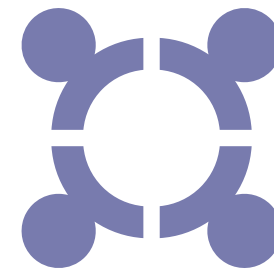
### Competencias Iniciales



Calidad y  
productividad



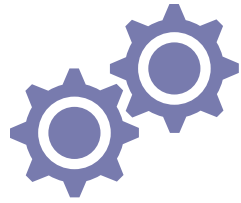
Dominio y  
aplicación  
práctica



Trabajo  
colaborativo

## CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD<sup>6</sup>

Capacidad de ejecutar las actividades asignadas con energía y diligencia de forma eficiente, para cumplir el logro de las metas propuestas y la satisfacción de las necesidades reales de los entes y personas usuarias, seleccionando procedimientos claros y apropiados para la atención de la situación a la que debe responder, optimizando el uso de los recursos, agregando valor a los servicios institucionales y permitiendo que éstos sean oportunos, seguros y confiables.



### Comportamientos

#### Básico

#### Intermedio

#### Avanzado

#### Destacado

### Administración adecuada de los recursos

Se hace responsable de los recursos a su cargo.

Es responsable y hace un uso adecuado de los recursos a su cargo, cuidando por su buen uso, y aportando y colaborando con el trabajo propio y al de las demás personas.

Es una persona proactiva ante el cuidado de los materiales, herramientas y equipos, y propone opciones que maximicen su rendimiento y prevengan pérdidas.

Maximiza el uso y manejo de los recursos a su cargo y promueve en los demás un ambiente que valore el cuidado de los recursos.

### Resultados oportunos y a tiempo Satisfacción del ente o persona usuaria Trabajo confiable y seguro

Cumple con las tareas asignadas en el tiempo y forma establecida, de acuerdo a los procedimientos respectivos.

Desarrolla las tareas asignadas en tiempo y forma, propiciando la satisfacción del ente o persona usuaria.

Cumple a cabalidad las metas que se le asignan, optimizando los tiempos de respuesta, en pro de satisfacer las necesidades del ente o persona usuaria y asegurar un trabajo confiable y seguro.

Anticipa en relación a sus tareas los requerimientos del ente o persona usuaria, generando productos de calidad en el menor tiempo posible y manteniendo un seguimiento que genera mejora de la calidad del servicio.

### Propuesta de nuevas formas de resolver (creatividad)

Cumple con las tareas que se le encomiendan, apegándose a los protocolos establecidos previamente y solicita dirección cuando se enfrenta a situaciones que desconoce.

Cumple con las tareas que se le encomiendan, con base en los protocolos establecidos y ocasionalmente cuando se le consulta hace propuestas generales de mejora.

En el marco de las tareas encomendadas y su cumplimiento, propone formas nuevas de abordarlas y de realizarlas, que sean eficaces y maximicen los recursos con los que se cuenta.

Evalúa y propone soluciones innovadoras que mejoran la calidad y productividad de las tareas a su cargo y de su entorno.

6. Esta competencia aplica tanto para el Grupo Ocupacional Inicial, como para el Grupo Ocupacional Técnico.



## DOMINIO Y APLICACIÓN PRÁCTICA

Capacidad de recopilar y mantener en orden la información relacionada con su quehacer, y darle un manejo responsable a la misma, así como demostrar el dominio de herramientas y equipos asignados para la ejecución de su ocupación y siguiendo las instrucciones establecidas de forma oportuna y confiable.

### Comportamientos

### Básico

### Intermedio

### Avanzado

### Destacado

#### Uso y Dominio de herramientas e insumos

#### Conoce su campo de trabajo se apega a protocolos e instrucciones

Conoce de forma general su ámbito de trabajo y muestra interés por incorporar aprendizaje para realizar un adecuado uso de los recursos a su cargo.

Conoce y domina su quehacer y el uso de los equipos e insumos asignados y cuando se le solicita propone opciones que mejoren su desempeño.

Domina su quehacer e identifica y comunica oportunidades de mejora relevantes para lograr el dominio y uso de instrumentos de manera idónea.

Mantiene actualizados los conocimientos de su área de trabajo, puede transmitir a otras personas lo que sabe, siendo un referente para las mismas.

#### Cuidado de espacio de trabajo y recursos

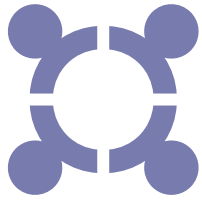
#### Mantiene ordenada la información de su quehacer

Mantiene ordenada la información, sus espacios de trabajo y sigue las normas de seguridad.

Organiza la información, y es una persona proactiva ante el cuidado de los espacios de trabajo, personas y equipos.

Organiza la información y los espacios de trabajo, facilitando el acceso y uso para las demás personas, y promueve un ambiente de trabajo seguro.

Sobresale en cuanto al manejo de información y el cuidado de sus espacios de trabajo, velando y proponiendo mejoras en las condiciones de seguridad propias y de su entorno.



## TRABAJO COLABORATIVO<sup>7</sup>

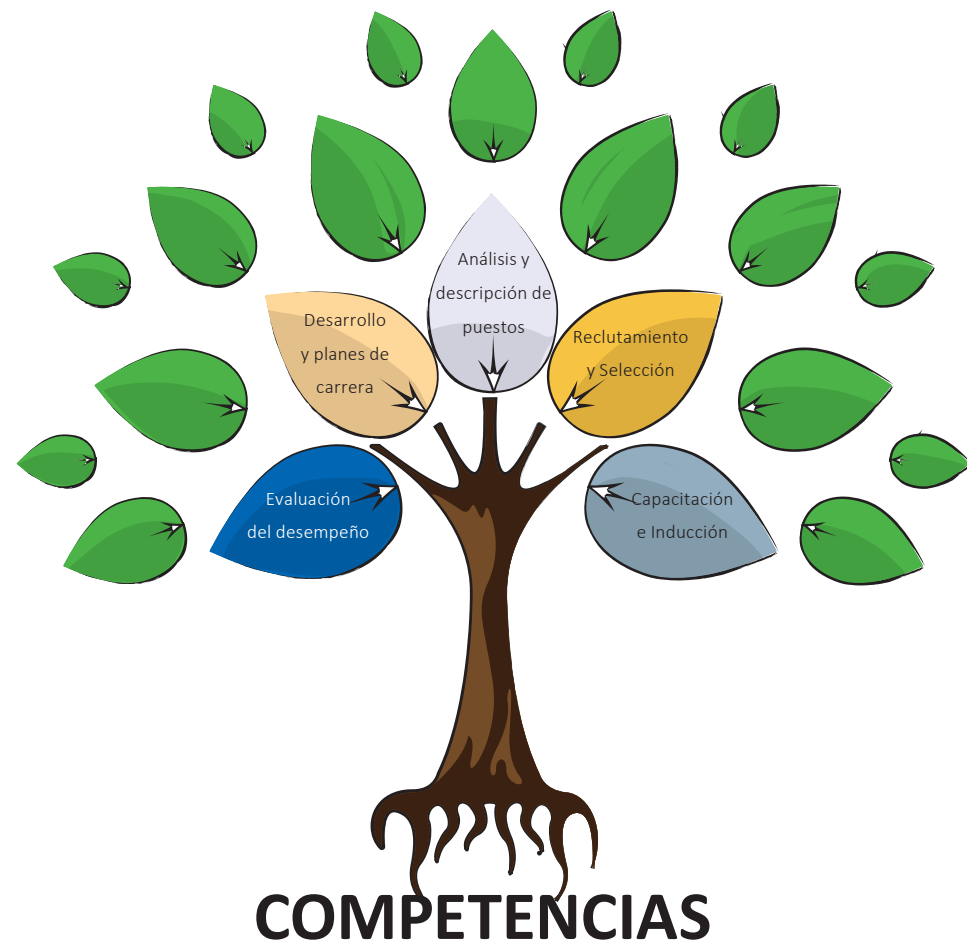
Capacidad de trabajar de forma colaborativa, manteniendo controladas las emociones propias, tolerando la presión, favoreciendo el diálogo armónico y el respeto en sus posiciones respecto a opiniones diversas, sin afectar la dinámica de trabajo de modo innecesario.

Comportamientos	Básico	Intermedio	Avanzado	Destacado
<b>Tolerancia a trabajar bajo presión/flexibilidad</b>	Se adapta y trabaja en distintas situaciones a pesar de que ello altere lo programado, y acepta positivamente los cambios que impactan a la organización, o a sus funciones y tareas, manteniendo información sobre los cambios relacionados con las funciones y tareas que le competen.	Es flexible para adaptarse a nuevas situaciones pudiendo cumplir sus funciones de manera efectiva en contextos de incertidumbre. Maneja adecuadamente su respuesta emocional cuando constata que los cambios que requiere su organización no se implementan oportuna o eficientemente.	Es capaz de modificar su comportamiento y planificación, para adaptarse a cambios que surgen en el entorno, manteniendo el profesionalismo y demostrando flexibilidad, e integridad emocional, alcanzando los objetivos previstos en el tiempo establecido. Colabora proactivamente con las estrategias diseñadas para afrontar los cambios que afectan su ámbito de acción, y el de la institución en general.	Resuelve eficientemente las tareas y proyectos encomendados, aún cuando convergen al mismo tiempo situaciones problemáticas, o se presenten obstáculos que exigen esfuerzos adicionales para cumplir con las metas propuestas, manteniendo la calidad. Visualiza los cambios como oportunidades y desafíos, transmitiendo una visión positiva de ellos a los demás.
<b>Manejo emocional/respeto de diferencias comunicación e influencia</b>	Manifiesta respeto por las demás personas, en situaciones de controversia o desacuerdo y mantiene autocontrol cuando se presentan problemas en su grupo de trabajo.	Tiene apertura para recibir aportes de las otras personas y variar su criterio, a fin de llegar a acuerdos que ayuden a solucionar conflictos; sostiene relaciones cordiales y aporta ideas que contribuyan a resolver la situación.	Identifica escenarios de posibles situaciones de conflictos, que puedan afectar su unidad de trabajo y que podrían dificultar cumplir los objetivos, comunicando oportuna y objetivamente los hechos a su equipo y/o superiores.	Promueve un ambiente de respeto entre las partes involucradas en un conflicto de intereses, incentivando el diálogo y la participación para la generación de soluciones efectivas a los mismos. Se anticipa a situaciones de conflicto y diseña planes de acción que permitan prevenirlos.
<b>Integración y colaboración en equipo</b>	Demuestra interés y disposición para trabajar de forma integrada y colaborativa con otras personas.	Contribuye a generar un buen clima de trabajo y de cooperación, mostrando interés por brindar aportes significativos.	Promueve el trabajo en equipo tanto a lo interno de su unidad de trabajo, como con otras áreas de la organización, y valora las experiencias e ideas de las demás personas.	Participa activamente en los equipos de trabajo que integra, apoyando las decisiones de éste, y asegurando que fluya la información y vela por la integración igualitaria de las personas involucradas.

7. Esta competencia aplica tanto para el Grupo Ocupacional Inicial, como para el Grupo Ocupacional Profesional y Técnico.

## 4. Impacto del Modelo por Competencias en los procesos de la GRH

Este instrumento auxiliar al Manual General de Clasificación, será un insumo de utilidad, para gestionar de manera eficiente y articulada los procesos de la GRH, como lo son:



## Análisis y Descripción de Puestos

La gestión por competencias implica que cada tipo de proceso o acción dentro del contexto laboral, cuente con su perfil específico; de esta forma, cada puesto de trabajo existente en la organización será ocupado por aquellas personas que posean ese perfil, es decir con las competencias requeridas, para gestionar su desempeño de forma exitosa. En este sentido, orientar el diseño de funciones y perfiles de cargos por competencias, se constituye en un aspecto fundamental para el análisis y la descripción de puestos.

Cabe indicar, que estos perfiles deben ser coherentes con relación a las funciones, responsabilidades y demás factores de clasificación que contempla la clase de puesto asociada, con la ventaja institucional de que tendrá la especificación requerida para el cargo respectivo.

## Reclutamiento y Selección

Este es el proceso que realiza la búsqueda de personas idóneas para las organizaciones del RSC, según las competencias definidas y necesarias para el cumplimiento del cargo, de conformidad con la clase de puesto y grupo ocupacional o Estrato en el que se ubica éste, así como la estrategia institucional, por lo tanto dicho proceso puede darse tanto por medio de la DGSC, o a nivel interno de las Oficinas de Gestión Institucional de Recursos Humanos (OGEREH).

Dentro de los Métodos que se pueden utilizar para evaluar competencias esta:

### Entrevista por competencias:

- Evalúa situaciones pasadas de la persona candidata, su comportamiento, actitud y resultado.
- Las preguntas se diseñan buscando información de las competencias requeridas para el puesto vacante.
- Se hacen las mismas preguntas a todas las personas candidatas para tener una base comparativa.
- Para esto, se puede utilizar el Método STAR.

**SITUACIÓN**

Obtener la descripción de una situación específica, por medio de preguntas del contexto en el que se produjeron las conductas respectivas.

**TAREA**

De conformidad con las preguntas, obtener información exacta de las responsabilidades de la persona en la situación pasada que menciona.

**ACCIÓN**

Conocer las conductas, que fueron aplicadas en la situación descrita.

**RESULTADO**

Identificar el nivel de eficacia y eficiencia que se tuvo, en la resolución de la situación plasmada.

**Centros de Evaluación (Assessment Center)**

Este tipo de evaluación, es una combinación de diferentes pruebas que se le realizan a un grupo de personas, donde se utilizan ejercicios como: “estudio de casos”, “juego de roles”, “presentaciones”, “pocos hechos”, esto para valorar competencias, generalmente cuenta con varios observadores y/o evaluadores, así como una persona moderadora.

**Capacitación e Inducción**

Estos procesos buscan optimizar las competencias requeridas por las personas funcionarias, tanto a su ingreso para inducir a la persona en el cargo respectivo, así como a lo largo de su vida laboral, esto de conformidad con las necesidades de capacitación identificadas, para de esta forma disminuir las brechas respectivas entre el desempeño dado y el deseado para el cargo.

La Administración una vez identificados los vacíos u oportunidades de mejora, debe establecer las necesidades de capacitación, las cuales podrán ser abordadas mediante diferentes técnicas, según los recursos disponibles, entre las técnicas que se pueden mencionar (pero no limitadas a):

<b>Aprendizaje en acción</b>	<b>Aula expositiva</b>	<b>Conferencias</b>	<b>Debates</b>	<b>Dramatizaciones</b>
<b>E- Learning</b>	<b>Seminarios</b>	<b>Estudios de casos</b>	<b>Rotación de puestos</b>	<b>Otros</b>

## Evaluación del desempeño

La Evaluación del Desempeño permite hacer una valoración de la gestión de la persona trabajadora dentro de la organización, en un período de tiempo determinado, con relación a las funciones que desempeña, metas, resultados que debe obtener y competencias que posee, esto a fin de alcanzar los mejores resultados para retroalimentar y mejorar los procesos de trabajo.

La evaluación de las competencias será basada en la observación de conductas o comportamientos, dados en un hecho real del pasado dentro del periodo a evaluar, con relación al dominio determinado para cada competencia, según la clase de puesto.

Esta evaluación permite de manera objetiva, evaluar los comportamientos observables, e identifica las brechas entre el nivel requerido y real de una o varias competencias, lo que generará realimentación y aspectos de mejora a considerar tanto por la persona funcionaria como por la Administración activa.

La Evaluación del Desempeño está relacionada con el desarrollo de la carrera administrativa, capacitación, entre otros procesos.



## Desarrollo y planes de carrera

A este proceso le compete la búsqueda permanente y continua del estímulo al crecimiento profesional de las personas; esta es una estrategia de atracción y retención que deben poseer las instituciones.

El desarrollo de las personas constituye una motivación para la mayoría de éstas, por lo que es necesario incentivar espacios de crecimiento personal y profesional de las personas colaboradoras, considerando el talento de las mismas y trazar el curso de su carrera, en relación con los perfiles y necesidades organizacionales.

En términos generales, las Competencias constituyen no sólo un aspecto fundamental para orientar el diseño clases de puestos y cargos institucionales, sino que también constituyen una importante herramienta para gestionar el reclutamiento y selección, el desarrollo y aprendizaje permanente, la carrera administrativa de las personas funcionarias, la gestión del desempeño, y demás subsistemas de la GRH.

# DICCIONARIO DE COMPETENCIAS PARA LA FUNCIÓN PÚBLICA EN EL RÉGIMEN DE SERVICIO CIVIL

## Título I Estatuto de Servicio Civil



### 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](http://www.dgsc.go.cr)

San José, Costa Rica