

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS



Versión Final



Este documento fue realizado por el equipo del Centro de Desarrollo Gerencial (CDG), unidad de vínculo externo de la Escuela de Administración de la Universidad Nacional con ayuda del manual de competencias de la Dirección General de Servicio Civil. Desarrollado en el 2022.

Equipo consultor:

MCI. Alicia Elvira Ruiz Theurel
MAP. Diego Fallas Bejarano
Bach. Daniela Calderón Bolaños

Equipo representante:

M. Sc. José Manuel Núñez González, Responsable coordinador, Centro de Desarrollo Gerencial, Universidad Nacional.
M. Sc. Dúnnia Marín Corrales, Directora, Escuela de Administración, Universidad Nacional.



Contenido

Introducción	4
Metodología	4
Apartados de la Competencia	7
Consideraciones	8
Diccionario de Competencias	8
COMPETENCIAS TRANSVERSALES	9
COMPETENCIAS DIRECTIVAS	12
COMPETENCIAS PROFESIONALES	21
COMPETENCIAS TÉCNICAS	29
COMPETENCIAS INICIALES	35
Detalle de Competencias a las clases institucionales	39
Conclusiones	68
Recomendaciones	68
Anexo N° 1. Resumen de Competencias Institucionales	69

Introducción

Se desarrolla este manual con el fin de considerar y comprender la importancia del talento humano en la 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, para 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 a 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.

Metodología

El presente Diccionario de Competencias está basado en los principios señalados por el manual de competencias de la Dirección General de Servicio Civil (DGSC), y tiene el fin de fortalecer la Gestión del Recurso Humano, a través de la inclusión de competencias laborales, necesarias para promover una gestión eficiente del empleo público.

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 de este; 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 para 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. Pese a que el Diccionario cuenta con 15 Competencias, no todas ellas se aplican a cada Clase de Puesto, esto variará de conformidad con el Perfil establecido por Grupo de Competencias; a saber:

<p>Competencias Transversales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compromiso con el servicio público • Integridad en el desempeño de la función pública 	<p>Competencias Directivas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Visión estratégica • Toma de decisiones • Comunicación efectiva • Manejo y resolución de conflictos
<p>Competencias Profesionales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Análisis y solución de situaciones • Acción estratégica e innovadora • Gestión de calidad • Sensibilidad tecnológica • Trabajo colaborativo 	<p>Competencias Técnicas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dominio y credibilidad técnica • Calidad y productividad • Análisis y solución de situaciones • Trabajo colaborativo
<p style="text-align: center;">Competencias Iniciales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Calidad y productividad • Dominio y aplicación práctica <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo colaborativo 	

Las Competencias Transversales, son de aplicación para toda persona que sea o desee ser funcionaria pública de INCO PESCA, 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 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).

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.

	Diccionario de Competencias	
--	------------------------------------	--

Consideraciones

Este manual fue creado basado en el manual de competencias de la Dirección General de Servicio Civil, considerando las competencias correspondientes a cada cargo dentro de la institución de INCOPESCA. Tendrá que ser actualizado conforme existan modificaciones en los lineamientos que establezca el Servicio Civil, así como por la entrada en vigencia de la Ley de Empleo Público y lo que sea aplicable a INCOPESCA como institución pública autónoma.

COMPETENCIAS TRANSVERSALES

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
Adhesión a valores del servicio público	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.
Involucramiento y compromiso	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.

Comportamientos	Básico	Intermedio	Avanzado	Destacado
<p>Preocupación y empatía por la persona ciudadana y el servicio público</p>	<p>Conoce y comprende las necesidades de los entes y personas usuarias, demostrando dedicación, interés y sensibilidad por la ciudadanía y el servicio público.</p>	<p>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.</p>	<p>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.</p>	<p>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.</p>

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
Probidad (actuación intachable)	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.
Buen uso de los recursos (transparencia)	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

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
Gestión del Talento Humano	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.
Clima y Ambiente Colaborativo	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	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.

			<p>analizar las tareas y las interacciones.</p>	
<p>Orientación a Resultados</p>	<p>Su trabajo se orienta a alcanzar las metas y estándares fijados por su superior y/o la administración pública costarricense.</p>	<p>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.</p>	<p>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.</p>	<p>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.</p>

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
Anticiparse y actualizarse (visión futura)	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.
Ser capaz de incorporar los cambios en la gestión	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	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

			que se presentan, orientándose en la cotidianeidad.	permitan optimizar y agregar valor a su trabajo y al trabajo del equipo.
Comportamientos	Básico	Intermedio	Avanzado	Destacado
Motivar a la organización a cambios (liderazgo con valor público)	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
Proactividad estratégica	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.
Capacidad de determinar indicadores y/o formas de control que permitan evaluar alternativas y decisiones tomadas	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
Estrategias de empatía y claridad comunicativa	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.	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.	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.	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.
Comunicación Estratégica	Identifica y transmite de forma efectiva la información requerida para la realización del trabajo de personas y/o equipos.	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.	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	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

			sus equipos y con otras áreas.	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.
--	--	--	--------------------------------	---

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
Promover ambiente de respeto ante situaciones de conflicto	Se caracteriza por relacionarse con gentileza y respeto en aquellas situaciones en las que existan diferentes opiniones y/o divergencias entre distintas personas.	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.	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.	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.
Búsqueda de soluciones	Identifica aquellas variables que inciden en un problema o conflicto, siendo capaz de implementar soluciones pertinentes de acuerdo con las particularidades, de cada situación, atendiendo a las características y necesidades de las personas involucradas.	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	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	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

		conflicto, facilitando soluciones pertinentes a éste y las necesidades de las personas y/o entes involucrados.	conflictos que le toca resolver. Se anticipa a situaciones de conflicto y diseña planes para prevenirlas.	situaciones de conflicto que le ha tocado enfrentar directa e indirectamente.
Comportamientos	Básico	Intermedio	Avanzado	Destacado
Control y manejo emocional	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.	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.	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.	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.

COMPETENCIAS PROFESIONALES

Análisis y Solución de Situaciones *				
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
Pensamiento Analítico	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.
Autonomía / Toma de decisiones	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.
Evaluar resultados y mejora continua	Es capaz de incorporar en sus prácticas de trabajo	Es capaz de sistematizar información y buscar, de forma	Muestra compromiso con la mejora y optimización de	Con base en las evidencias y resultados obtenidos, desarrolla

	<p>aprendizajes que resultan de la experiencia, para establecer nuevos modos de acción en sus labores, que le permitan agilizar y mejorar las mismas.</p>	<p>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.</p>	<p>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.</p>	<p>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.</p>
--	---	--	--	---

* 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
Comprensión de cambios del entorno	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.
Innovación y creatividad	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.
Liderazgo e influencia ante los demás para el cumplimiento de objetivos	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
Aporte de excelencia y Compromiso con la Calidad	Muestra interés en conocer y aplicar los estándares establecidos a su quehacer y genera productos que cumplan con los mismos.	Tiene interiorizados los estándares e indicadores de eficiencia, y se compromete con nuevos proyectos que buscan mejorarla, reflejando profesionalismo y dedicación.	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.	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.
Mejora y optimización de sus trabajos / Preocupación por la satisfacción de persona usuaria	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.	Anticipa, en relación con sus funciones, los requerimientos de la persona usuaria, generando productos de calidad en el menor tiempo posible.	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.	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.

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
Sensibilidad y adaptación tecnológica	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.
Uso de tecnología para solución de situaciones	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.

<p>Gestión del conocimiento</p>	<p>Es sensible y colabora en compartir la información y conocimiento que se genera de sus labores.</p>	<p>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.</p>	<p>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.</p>	<p>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.</p>
--	--	---	---	--

Trabajo Colaborativo **				
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
Tolerancia para trabajar bajo presión / flexibilidad	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, aun 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.
Manejo emocional / respeto de diferencias comunicación e influencia	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.

Integración y colaboración en equipo	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.
---	---	---	---	---

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

COMPETENCIAS TÉCNICAS

Dominio y Credibilidad Técnica				
<p>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.</p>				
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 su conocimiento de 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 ***				
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 con 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 con 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.

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

Análisis y Solución de Situaciones ****				
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
Pensamiento Analítico	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.
Autonomía / Toma de decisiones	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.
Evaluar resultados y mejora continua	Es capaz de incorporar en sus prácticas de trabajo aprendizajes que resultan de la experiencia, para establecer nuevos modos de acción en	Es capaz de sistematizar información y buscar, de forma constante el establecimiento de mecanismos de mejora continua y optimización de las	Muestra compromiso con la mejora y optimización de procesos, buscando información, produciendo indicadores y generando	Con base en las evidencias y resultados obtenidos, desarrolla estrategias de corto, mediano o largo plazo para evaluar, controlar, optimizar e identificar oportunidades

	<p>sus labores, que le permitan agilizar y mejorar las mismas.</p>	<p>tareas a su cargo, compartiendo con las demás personas integrantes del equipo de trabajo las acciones realizadas.</p>	<p>diagnósticos que permitan tener parámetros para establecer acciones correctivas y preventivas, que sirvan de referencia para el accionar de sus superiores.</p>	<p>de mejora de estudios, proyectos, programas u otros, que impactan significativamente a nivel institucional.</p>
--	--	--	--	--

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

Trabajo Colaborativo *****				
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
Tolerancia para trabajar bajo presión / flexibilidad	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, aun 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.
Manejo emocional / respeto de diferencias comunicación e influencia	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.

Integración y colaboración en equipo	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.
---	---	---	---	---

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

COMPETENCIAS INICIALES

Calidad y Productividad *****				
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 con 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 con 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.

***** 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 *****				
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
Tolerancia para trabajar bajo presión / flexibilidad	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, aun 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.
Manejo emocional / respeto de diferencias comunicación e influencia	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.

Integración y colaboración en equipo	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.
---	---	---	---	---

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

Detalle de Competencias a las clases institucionales

A continuación, se detallan las competencias aplicables a las clases de puestos existentes en el INCOPESCA:



Estrato	Nivel	Título de la Clase	Dominio de las Competencias				
			TRANSVERSALES		COMPETENCIAS INICIALES		
			Compromiso con el Servicio Público	Integridad en el desempeño de la función pública	Calidad y Productividad	Dominio y Aplicación Práctica	Trabajo Colaborativo
1	Servicio	Misceláneo de Servicio Civil 1 (G. de E.)	BASICO	BASICO	AVANZADO	BASICO	BASICO
1	Servicio	Misceláneo de Servicio Civil 2 (G. de E.)	BASICO	BASICO	AVANZADO	INTERMEDIO	BASICO
1	Servicio	Conductor de Servicio Civil 1	BASICO	BASICO	AVANZADO	BASICO	BASICO
2	Administrativo	Oficinista de Servicio Civil 1 (G. de E.)	BASICO	BASICO	AVANZADO	INTERMEDIO	BASICO
2	Administrativo	Oficinista de Servicio Civil 2 (G. de E.)	BASICO	BASICO	DESTACADO	AVANZADO	INTERMEDIO
2	Técnico	Trabajador Calificado de Servicio Civil 1 (G. de E.)	BASICO	BASICO	AVANZADO	INTERMEDIO	BASICO
2	Técnico	Trabajador Calificado de Servicio Civil 3 (G. de E.)	BASICO	BASICO	DESTACADO	DESTACADO	INTERMEDIO

COMPETENCIAS TRANSVERSALES	
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
Aplicable a:	Todas las clases del Grupo Ocupacional INICIAL
Adhesión a valores del servicio público	Comprende los valores, políticas y objetivos de su labor y el impacto de éstas en la administración pública costarricense.
Involucramiento y compromiso	Comprende la importancia de involucrar al personal de la institución con el servicio público.
Preocupación y empatía por la persona ciudadana y el servicio público	Conoce y comprende las necesidades de los entes y personas usuarias, demostrando dedicación, interés y sensibilidad por la ciudadanía y el servicio público.

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
Aplicable a:	Todas las clases del Grupo Ocupacional INICIAL
Probidad (actuación intachable)	Su actuar es intachable, correcto y se atiene a los valores éticos, normativas institucionales, diversidad y derechos fundamentales.
Buen uso de los recursos (transparencia)	En el desempeño de sus funciones, hace un uso responsable de los recursos públicos, anteponiendo el bien de la organización a sus intereses personales.

COMPETENCIAS INICIALES

Calidad y Productividad

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	Avanzado	Destacado
Aplicable a:	Aplicable a Misceláneo 1, Misceláneo 2, Conductor 1, Oficinista 1, Oficinista 2, Trabajador Calificado 1	Oficinista 2 y Trabajador Calificado 3
Administración adecuada de los recursos	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 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 con 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)	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.

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
Aplicable a:	Misceláneo 1, Conductor 1	Misceláneo 2, Oficinista 1, Trabajador Calificado 1	Oficinista 2	Trabajador Calificado 3
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		
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
Aplicable a:	Misceláneo 1, Misceláneo 2, Conductor 1, Oficinista 1, Trabajador Calificado 1	Oficinista 2, Trabajador Calificado 3
Tolerancia para trabajar bajo presión / flexibilidad	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.
Manejo emocional / respeto de diferencias comunicación e influencia	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.
Integración y colaboración en equipo	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.



Competencias
TÉCNICAS

Estrato	Nivel	Título de la Clase	Dominio de las Competencias					
			TRANSVERSALES		COMPETENCIAS TÉCNICAS			
			Compromiso con el Servicio Público	Integridad en el desempeño de la función pública	Dominio y Credibilidad Técnica	Calidad y Productividad	Análisis y Solución de Situaciones	Trabajo Colaborativo
3	Técnico	Inspector de Servicio Civil 1 (G. de E.)	BASICO	BASICO	BASICO	BASICO	BASICO	INTERMEDIO
3	Administrativo	Secretario de Servicio Civil 2 (G. de E.)	BASICO	BASICO	INTERMEDIO	BASICO	BASICO	INTERMEDIO
3	Técnico	Técnico de Servicio Civil 1 (G. de E.)	BASICO	BASICO	BASICO	BASICO	BASICO	INTERMEDIO
3	Técnico	Técnico de Servicio Civil 3 (G. de E.)	INTERMEDIO	INTERMEDIO	DESTACADO	INTERMEDIO	BASICO	AVANZADO
3	Técnico	Técnico en Informática 1 (G. de E.)	BASICO	BASICO	BASICO	BASICO	BASICO	INTERMEDIO
3	Técnico	Técnico en Informática 2 (G. de E.)	BASICO	BASICO	INTERMEDIO	BASICO	BASICO	INTERMEDIO
3	Técnico	Técnico en Informática 3 (G. de E.)	BASICO	BASICO	AVANZADO	BASICO	BASICO	INTERMEDIO

COMPETENCIAS TRANSVERSALES		
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
Aplicable a:	Inspector 1, Secretario 2, Técnico 1, Técnico en Informática 1, Técnico en Informática 2, Técnico en Informática 3	Técnico 3
Adhesión a valores del servicio público	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.
Involucramiento y compromiso	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.
Preocupación y empatía por la persona ciudadana y el servicio público	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.

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
Aplicable a:	Inspector 1, Secretario 2, Técnico 1, Técnico en Informática 1, Técnico en Informática 2, Técnico en Informática 3	Técnico 3
Probidad (actuación intachable)	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.
Buen uso de los recursos (transparencia)	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.

COMPETENCIAS TÉCNICAS				
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
Aplicable a	Inspector 1, Técnico 1, Técnico en Informática 1	Secretario 2, Técnico en Informática 2	Técnico en Informática 3	Técnico 3
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	Domina el campo de acción, identifica oportunidades de mejora y pone a disposición del equipo al que pertenece la	Sobresale por su dominio técnico y la capacidad de resolver las situaciones que se le presenten, tanto cotidianas como emergentes,

		solicita propone opciones que mejoren su desempeño.	información, contribuyendo a la excelencia.	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		
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
Aplicable a:	Inspector 1, Secretario 2, Técnico 1, Técnico en Informática 1, Técnico en Informática 2, Técnico en Informática 3	Técnico 3
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.
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 con los procedimientos respectivos.	Desarrolla las tareas asignadas en tiempo y forma, propiciando la satisfacción del ente o persona usuaria.
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.

Análisis y Solución de Situaciones	
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
Aplicable a:	Todas las clases del Grupo Ocupacional de Competencias TÉCNICAS
Pensamiento Analítico	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.
Autonomía / Toma de decisiones	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.
Evaluar resultados y mejora continua	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.

Trabajo Colaborativo		
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	Intermedio	Avanzado
Aplicable a:	Inspector 1, Secretario 2, Técnico 1, Técnico en Informática 1, Técnico en Informática 2, Técnico en Informática 3	Técnico 3
Tolerancia para trabajar bajo presión / flexibilidad	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.

<p>Manejo emocional / respeto de diferencias comunicación e influencia</p>	<p>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.</p>	<p>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.</p>
<p>Integración y colaboración en equipo</p>	<p>Contribuye a generar un buen clima de trabajo y de cooperación, mostrando interés por brindar aportes significativos.</p>	<p>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.</p>



Competencias

PROFESIONALES

Estrato	Nivel	Título de la Clase	Dominio de las Competencias						
			TRANSVERSALES		COMPETENCIAS PROFESIONALES				
			Compromiso con el Servicio Público	Integridad en el desempeño de la función pública	Análisis y Solución de Situaciones	Acción Estratégica e Innovadora	Gestión de Calidad	Sensibilidad Tecnológica	Trabajo Colaborativo
4	Profesional	Profesional Bachiller Jefe 2 (G. de E.)	INTERMEDIO	INTERMEDIO	INTERMEDIO	INTERMEDIO	INTERMEDIO	BASICO	AVANZADO
4	Profesional	Profesional de Servicio Civil 1 (G. de E.) Grupo A	INTERMEDIO	INTERMEDIO	INTERMEDIO	INTERMEDIO	INTERMEDIO	BASICO	AVANZADO
4	Profesional	Profesional de Servicio Civil 1 (G. de E.) Grupo B	INTERMEDIO	INTERMEDIO	INTERMEDIO	INTERMEDIO	INTERMEDIO	BASICO	AVANZADO
4	Profesional	Profesional de Servicio Civil 2 (G. de E.)	INTERMEDIO	INTERMEDIO	AVANZADO	AVANZADO	AVANZADO	INTERMEDIO	DESTACADO
4	Profesional	Profesional de Servicio Civil 3 (G. de E.)	AVANZADO	AVANZADO	DESTACADO	DESTACADO	DESTACADO	AVANZADO	DESTACADO
4	Profesional	Profesional en Informática 2 (G. de E.)	INTERMEDIO	INTERMEDIO	AVANZADO	AVANZADO	AVANZADO	AVANZADO	DESTACADO

COMPETENCIAS TRANSVERSALES		
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	Intermedio	Avanzado
Aplicable a:	Profesional Bachiller Jefe 2, Profesional 1-A, Profesional 1-B, Profesional 2, Profesional en Informática 2	Profesional 3
Adhesión a valores del servicio público	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.
Involucramiento y compromiso	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.
Preocupación y empatía por la persona ciudadana 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.

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	Intermedio	Avanzado
Aplicable a:	Profesional Bachiller Jefe 2, Profesional 1-A, Profesional 1-B, Profesional 2, Profesional en Informática 2	Profesional 3
Probidad (actuación intachable)	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.
Buen uso de los recursos (transparencia)	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.

COMPETENCIAS PROFESIONALES			
Análisis y Solución de Situaciones			
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	Intermedio	Avanzado	Destacado
Aplicable a:	Profesional Bachiller Jefe 2, Profesional 1-A, Profesional 1-B	Profesional 2, Profesional Informática 2	Profesional 3
Pensamiento Analítico	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.
Autonomía / Toma de decisiones	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.
Evaluar resultados y mejora continua	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.

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	Intermedio	Avanzado	Destacado
Aplicable a:	Profesional Bachiller Jefe 2, Profesional 1-A, Profesional 1-B	Profesional 2, Profesional Informática 2	Profesional 3
Comprensión de cambios del entorno	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.
Innovación y creatividad	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.
Liderazgo e influencia ante los demás para el cumplimiento de objetivos	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	Intermedio	Avanzado	Destacado
Aplicable a:	Profesional Bachiller Jefe 2, Profesional 1-A, Profesional 1-B	Profesional 2, Profesional Informática 2	Profesional 3
Aporte de excelencia y Compromiso con la Calidad	Tiene interiorizados los estándares e indicadores de eficiencia, y se compromete con nuevos proyectos que buscan mejorarla, reflejando profesionalismo y dedicación.	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.	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.
Mejora y optimización de sus trabajos / Preocupación por la satisfacción de persona usuaria	Anticipa, en relación con sus funciones, los requerimientos de la persona usuaria, generando productos de calidad en el menor tiempo posible.	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.	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.

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
Aplicable a:	Profesional Bachiller Jefe 2, Profesional 1-A, Profesional 1-B	Profesional 2	Profesional 3, Profesional Informática 2
Sensibilidad y adaptación tecnológica	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.
Uso de tecnología para solución de situaciones	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.
Gestión del conocimiento	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.

Trabajo Colaborativo		
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	Avanzado	Destacado
Aplicable a:	Profesional Bachiller Jefe 2, Profesional 1-A, Profesional 1-B	Profesional 2, Profesional 3, Profesional en Informática 2
Tolerancia para trabajar bajo presión / flexibilidad	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, aun 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.
Manejo emocional / respeto de diferencias comunicación e influencia	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.
Integración y colaboración en equipo	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.



Competencias DIRECTIVAS

Estrato	Nivel	Título de la Clase	Dominio de las Competencias						
			TRANSVERSALES		COMPETENCIAS 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
4	Ejecutivo	Profesional Jefe de Servicio Civil 1 (G. de E.)	AVANZADO	AVANZADO	BASICO	BASICO	BASICO	BASICO	BASICO
4	Ejecutivo	Profesional Jefe de Servicio Civil 2 (G. de E.)	AVANZADO	AVANZADO	INTERMEDIO	INTERMEDIO	INTERMEDIO	INTERMEDIO	INTERMEDIO
4	Ejecutivo	Profesional Jefe de Servicio Civil 3 (G. de E.)	DESTACADO	DESTACADO	AVANZADO	AVANZADO	AVANZADO	AVANZADO	AVANZADO
4	Ejecutivo	Profesional Jefe en Informática 1 B (G. de E.)	AVANZADO	AVANZADO	BASICO	BASICO	BASICO	BASICO	BASICO

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	Avanzado	Destacado
Aplicable a:	Profesional Jefe 1, Profesional Jefe 2, Profesional Jefe de Informática 1-B	Profesional Jefe 3
Adhesión a valores del servicio público	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.
Involucramiento y compromiso	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.
Preocupación y empatía por la persona ciudadana y el servicio público	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	Avanzado	Destacado
Aplicable a:	Profesional Jefe 1, Profesional Jefe 2, Profesional Jefe de Informática 1-B	Profesional Jefe 3
Probidad (actuación intachable)	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.
Buen uso de los recursos (transparencia)	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

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
Aplicable a:	Profesional Jefe 1, Profesional Jefe Informática 1-B	Profesional Jefe 2	Profesional Jefe 3
Gestión del Talento Humano	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 implementar estrategias y planes para potenciar al personal, y además entrega retroalimentación constructiva y oportuna para dar continuidad al desarrollo de habilidades.
Clima y Ambiente Colaborativo	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.
Orientación a Resultados	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	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

		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.	demás. Comprende que la orientación a los resultados constituye un aporte a la excelencia institucional.
--	--	--	--

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
Aplicable a:	Profesional Jefe 1, Profesional Jefe Informática 1-B	Profesional Jefe 2	Profesional Jefe 3
Anticiparse y actualizarse (visión futura)	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.
Ser capaz de incorporar los cambios en la gestión	Entiende las razones de los cambios organizacionales. Reevalúa y replantea sus metas y la posibilidad de	Es consciente de los beneficios de los cambios organizacionales bien planificados y orienta su trabajo hacia la incorporación de	Desarrolla su trabajo con una perspectiva innovadora, aportando en el diseño de nuevas soluciones, en pro de alcanzar mayores

	introducir innovaciones en la medida en que va siendo necesario.	innovaciones en el mediano y largo plazo cuando es necesario.	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 cotidianidad.
Motivar a la organización a cambios (liderazgo con valor público)	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.

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
Aplicable a:	Profesional Jefe 1, Profesional Jefe Informática 1-B	Profesional Jefe 2	Profesional Jefe 3
Proactividad estratégica	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.

Capacidad de determinar indicadores y/o formas de control que permitan evaluar alternativas y decisiones tomadas	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.
---	--	--	--

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
Aplicable a:	Profesional Jefe 1, Profesional Jefe Informática 1-B	Profesional Jefe 2	Profesional Jefe 3
Estrategias de empatía y claridad comunicativa	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.	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.	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.

Comunicación Estratégica	Identifica y transmite de forma efectiva la información requerida para la realización del trabajo de personas y/o equipos.	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.	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.
---------------------------------	--	--	---

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
Aplicable a:	Profesional Jefe 1, Profesional Jefe Informática 1-B	Profesional Jefe 2	Profesional Jefe 3
Promover ambiente de respeto ante situaciones de conflicto	Se caracteriza por relacionarse con gentileza y respeto en aquellas situaciones en las que existan diferentes opiniones y/o divergencias entre distintas personas.	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.	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.
Búsqueda de soluciones	Identifica aquellas variables que inciden en un problema o conflicto, siendo capaz de implementar soluciones pertinentes de acuerdo con las	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	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

	<p>particularidades, de cada situación, atendiendo a las características y necesidades de las personas involucradas.</p>	<p>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>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>Control y manejo emocional</p>	<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>

Conclusiones

Este instrumento auxiliar al Manual de Clases y Cargos será un insumo de utilidad para gestionar de manera eficiente y articulada los procesos de análisis y descripción de puestos, reclutamiento y selección, capacitación e inducción, evaluación del desempeño, desarrollo y planes de carrera que implemente INCOPECA.

Recomendaciones

En base a las conclusiones señaladas en el rubro anterior se recomienda a INCOPECA lo siguiente:

1. Contar con la aprobación de la máxima autoridad de la institución para su implementación.
2. Hacer una difusión de las competencias como un modelo de conductas a seguir que estarán enlazadas a la evaluación del desempeño.
3. Aplicar entrevistas por competencias en los procesos de reclutamiento y selección del personal para asegurar que se contrata a las personas que hacen un match con la cultura de la institución.
4. En base a los resultados de evaluación del desarrollo de competencias que se obtengan en las evaluaciones del desempeño, crear planes de desarrollo para los funcionarios en las áreas en las que se hayan detectado brechas.

Anexo N° 1. Resumen de Competencias Institucionales



Competencias
INICIALES

Estrato	Nivel	Título de la Clase	Dominio de las Competencias				
			TRANSVERSALES		COMPETENCIAS INICIALES		
			Compromiso con el Servicio Público	Integridad en el desempeño de la función pública	Calidad y Productividad	Dominio y Aplicación Práctica	Trabajo Colaborativo
1	Servicio	Misceláneo de Servicio Civil 1 (G. de E.)	BASICO	BASICO	AVANZADO	BASICO	BASICO
1	Servicio	Misceláneo de Servicio Civil 2 (G. de E.)	BASICO	BASICO	AVANZADO	INTERMEDIO	BASICO
1	Servicio	Conductor de Servicio Civil 1	BASICO	BASICO	AVANZADO	BASICO	BASICO
2	Administrativo	Oficinista de Servicio Civil 1 (G. de E.)	BASICO	BASICO	AVANZADO	INTERMEDIO	BASICO
2	Administrativo	Oficinista de Servicio Civil 2 (G. de E.)	BASICO	BASICO	DESTACADO	AVANZADO	INTERMEDIO
2	Técnico	Trabajador Calificado de Servicio Civil 1 (G. de E.)	BASICO	BASICO	AVANZADO	INTERMEDIO	BASICO
2	Técnico	Trabajador Calificado de Servicio Civil 3 (G. de E.)	BASICO	BASICO	DESTACADO	DESTACADO	INTERMEDIO



Competencias
TÉCNICAS

Estrato	Nivel	Título de la Clase	Dominio de las Competencias					
			TRANSVERSALES		COMPETENCIAS TÉCNICAS			
			Compromiso con el Servicio Público	Integridad en el desempeño de la función pública	Dominio y Credibilidad Técnica	Calidad y Productividad	Análisis y Solución de Situaciones	Trabajo Colaborativo
3	Técnico	Inspector de Servicio Civil 1 (G. de E.)	BASICO	BASICO	BASICO	BASICO	BASICO	INTERMEDIO
3	Administrativo	Secretario de Servicio Civil 2 (G. de E.)	BASICO	BASICO	INTERMEDIO	BASICO	BASICO	INTERMEDIO
3	Técnico	Técnico de Servicio Civil 1 (G. de E.)	BASICO	BASICO	BASICO	BASICO	BASICO	INTERMEDIO
3	Técnico	Técnico de Servicio Civil 3 (G. de E.)	INTERMEDIO	INTERMEDIO	DESTACADO	INTERMEDIO	BASICO	AVANZADO
3	Técnico	Técnico en Informática 1 (G. de E.)	BASICO	BASICO	BASICO	BASICO	BASICO	INTERMEDIO
3	Técnico	Técnico en Informática 2 (G. de E.)	BASICO	BASICO	INTERMEDIO	BASICO	BASICO	INTERMEDIO
3	Técnico	Técnico en Informática 3 (G. de E.)	BASICO	BASICO	AVANZADO	BASICO	BASICO	INTERMEDIO



Competencias

PROFESIONALES

			Dominio de las Competencias							
Estrato	Nivel	Título de la Clase	TRANSVERSALES		COMPETENCIAS PROFESIONALES					
			Compromiso con el Servicio Público	Integridad en el desempeño de la función pública	Análisis y Solución de Situaciones	Acción Estratégica e Innovadora	Gestión de Calidad	Sensibilidad Tecnológica	Trabajo Colaborativo	
4	Profesional	Profesional Bachiller Jefe 2 (G. de E.)	INTERMEDIO	INTERMEDIO	INTERMEDIO	INTERMEDIO	INTERMEDIO	INTERMEDIO	BASICO	AVANZADO
4	Profesional	Profesional de Servicio Civil 1 (G. de E.) Grupo A	INTERMEDIO	INTERMEDIO	INTERMEDIO	INTERMEDIO	INTERMEDIO	INTERMEDIO	BASICO	AVANZADO
4	Profesional	Profesional de Servicio Civil 1 (G. de E.) Grupo B	INTERMEDIO	INTERMEDIO	INTERMEDIO	INTERMEDIO	INTERMEDIO	INTERMEDIO	BASICO	AVANZADO
4	Profesional	Profesional de Servicio Civil 2 (G. de E.)	INTERMEDIO	INTERMEDIO	AVANZADO	AVANZADO	AVANZADO	INTERMEDIO	INTERMEDIO	DESTACADO
4	Profesional	Profesional de Servicio Civil 3 (G. de E.)	AVANZADO	AVANZADO	DESTACADO	DESTACADO	DESTACADO	DESTACADO	AVANZADO	DESTACADO
4	Profesional	Profesional en Informática 2 (G. de E.)	INTERMEDIO	INTERMEDIO	AVANZADO	AVANZADO	AVANZADO	AVANZADO	AVANZADO	DESTACADO



Competencias DIRECTIVAS

Estrato	Nivel	Título de la Clase	Dominio de las Competencias						
			TRANSVERSALES		COMPETENCIAS 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
4	Ejecutivo	Profesional Jefe de Servicio Civil 1 (G. de E.)	AVANZADO	AVANZADO	BASICO	BASICO	BASICO	BASICO	BASICO
4	Ejecutivo	Profesional Jefe de Servicio Civil 2 (G. de E.)	AVANZADO	AVANZADO	INTERMEDIO	INTERMEDIO	INTERMEDIO	INTERMEDIO	INTERMEDIO
4	Ejecutivo	Profesional Jefe de Servicio Civil 3 (G. de E.)	DESTACADO	DESTACADO	AVANZADO	AVANZADO	AVANZADO	AVANZADO	AVANZADO
4	Ejecutivo	Profesional Jefe en Informática 1 B (G. de E.)	AVANZADO	AVANZADO	BASICO	BASICO	BASICO	BASICO	BASICO