

**UNIVERSIDAD NACIONAL
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
PROGRAMA DE POSGRADOS DE LA ESCUELA DE
ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

Informe de Consultoría

**Optimización de recursos y estandarización de criterios objetivos
a través de un instructivo para la elaboración de perfiles de
cargos en el Proceso de la Gestión de la Organización del Trabajo
del Ministerio de Obras Públicas y Transportes**



Estudiantes:

**Avendaño Valerio, Mónica, cédula 402260320
García Villalobos, Johnnatan, cédula 109450359
Murillo Blanco, Johanna, cédula 603630067**

Lector:

M.Sc. Jilma. Majano Benavides

Tutora:

M.Sc. Cristina Cubero Lazo

21 de febrero de 2023

Sumario

<u>Resumen</u>	3
<u>1. Introducción</u>	5
<u>2. Planteamiento del Problema</u>	5
<u>3. Objetivos</u>	7
<u>4. Metodología</u>	7
<u>5. Fundamento teórico y estado de la cuestión</u>	9
<u>6. Presentación de la Investigación</u>	13
<u>7. Análisis de los Resultados</u>	15
<u>7.1. Resultados del Comparativo de Factores</u>	15
<u>7.2. Resultados para validar productos</u>	36
<u>8. Análisis FODA de los factores críticos de éxito</u>	39
<u>9. Conclusiones</u>	42
<u>10. Referencias</u>	45
<u>11. Apéndices</u>	47
<u>Apéndice #1. Instructivo de Criterios de Gestión</u>	47
<u>Apéndice #2. Instrumento Organizador para Análisis</u>	70
<u>Apéndice #3. Presentación del Metaplan</u>	75
<u>12. Anexos</u>	93
<u>Anexo #1. Perfil del Cargo desarrollado por el equipo del DGOT</u>	93
<u>Anexo #2. Perfil de un puesto elaborado por la empresa privada</u>	107
<u>Anexo #3. Perfil del Cargo elaborado por la Universidad Nacional de Costa Rica.</u>	110

DECLARACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS ACADÉMICAS

En relación de la consultoría realizada que lleva por título: ***“Optimización de recursos y estandarización de criterios objetivos a través de un instructivo para la elaboración de perfiles de cargos en el Proceso de la Gestión de la Organización del Trabajo del Ministerio de Obras Públicas y Transportes”*** presentadas por Avendaño Valerio, Mónica, cédula 402260320; García Villalobos, Johnnatan, cédula 109450359; Murillo Blanco, Johanna, cédula 603630067, estudiantes del programa de posgrados de la carrera de Administración de la Universidad Nacional de Costa Rica.

DECLARAMOS QUE:

1. La Consultoría realizada que presentan ha sido elaborada íntegramente por los estudiantes y revisada/corregida/modificada por todas las partes implicadas, siendo completamente original.
2. Declaramos que los datos son veraces y que no se ha hecho uso de información no autorizada de cualquier fuente escrita de otra persona o de cualquier otra fuente. De igual manera, somos plenamente conscientes de que el hecho de no respetar estos extremos es objeto de sanciones universitarias y/o responsabilidades legales de otro orden.



Avendaño Valerio, Mónica,
cédula 402260320

Estudiante



García Villalobos,
Johnnatan, cédula
109450359

Estudiante



Murillo Blanco, Johanna,
cédula 603630067

Estudiante

Resumen

El Ministerio de Obras Públicas y Transportes (MOPT) representa el proceso y desarrollo de Costa Rica en términos socioeconómicos, vinculados con el ámbito de acción que impacta la trazabilidad del transporte vial, aéreo y marítimo junto con su infraestructura.

Desde esta perspectiva el sistema de recursos humanos debe ser vanguardista en cuanto al desarrollo del talento de quienes trabajan en esta institución, y en la armonía que debe prevalecer entre la claridad del trabajo, y el personal que se requiere para su ejecución exitosa.

El Departamento de Gestión de la Organización del Trabajo (DGOT) es la instancia llamada a alcanzar esa armonía, desarrollando e implementando herramientas óptimas y estandarizadas que le permitan generar productos que coadyuven al logro de los objetivos institucionales; siendo que existe una serie de elementos que están afectando la armonización, en particular en la construcción de los perfiles de cargos para el Manual de Cargos Institucional del MOPT.

Ante dicho requerimiento se plantea el objetivo de generar un instructivo que incorpore los criterios con los que permitan transmitir, evaluar y revisar la información técnica, a partir del involucramiento y participación de las personas trabajadoras del Proceso de Gestión de la Organización del Trabajo, perteneciente a la Dirección de Gestión Institucional de Recursos Humanos en el MOPT, para el cuarto trimestre del 2022.

Lo anterior favorece para la construcción de instrumentos y conclusiones, que pretenden ayudar a la Administración a optimizar y estandarizar la gestión del DGOT, y este a su vez, fomentar la modernización de mecanismos que faciliten y den valor agregado a dicha gestión, para el logro de su misión ministerial.

Palabras Clave: Perfil del Cargo, Diseño de Puestos, Gestión por Competencias, Organización del Trabajo, Instrumentos.

Summary:

The Ministry of Public Works and Transportation (MOPT) represents the process and development of Costa Rica in socioeconomic terms, linked to the scope of action that impacts the traceability of road, air, and maritime transportation along with its infrastructure.

From this perspective, the human resources system must be avant-garde in terms of developing the talent of those who work in this institution, and in the harmony that must prevail between the clarity of the work, and the personnel required for its successful execution. Departamento de Gestión de la Organización del Trabajo (DGOT) is the instance called to achieve this harmony, developing and implementing optimal and standardized tools that allow it to generate products that contribute to the achievement of institutional objectives.

A series of elements that are affecting the aforementioned harmonization were evidenced, in particular the construction of the position profiles for Manual de Cargos Institucional del MOPT.

Given this requirement, the objective is to generate instructions that incorporate the criteria with which it is possible to transmit, evaluate and review the technical information, based on the involvement and participation of the workers in the Proceso de Gestión de la Organización del Trabajo, belonging to the Dirección de Gestión Institucional de Recursos Humanos at MOPT, for the fourth quarter of 2022.

The foregoing favored the construction of instruments and conclusions, which seek to help the Administration to optimize and standardize the management of the DGOT, and this in turn, promote the modernization of mechanisms that facilitate and give added value to said management for the achievement of his ministerial mission.

Keywords: Position Profile, Job Design, Competency Management, Work Organization, Instruments.

1. Introducción

El Ministerio de Obras Públicas y Transportes es una institución compuesta por una estructura interna de más de dos mil quinientas personas a lo largo y ancho del país, ocupando puestos de trabajo que impactan directamente el desarrollo socioeconómico de Costa Rica. Para lograr ser ese generador de progreso, requiere de recursos cada vez más estratégicos, eficientes y eficaces, aspectos que son compartidos tanto por la Dirección de Gestión Institucional de Recursos Humanos (DGIRH), como por el Departamento de Gestión de la Organización del Trabajo (DGOT).

En ese sentido, el presente trabajo está enfocado en proporcionar al DGOT, una herramienta que optimice y estandarice la gestión que realiza, sirviendo de guía no solo para los profesionales de nuevo ingreso a esta dependencia, sino también, de constatación documental, sobre el papel protagónico que dicho departamento tiene al suministrar de insumos a diferentes procesos (reclutamiento y selección, evaluación del desempeño, entre otros), como parte de un sistema integrado de recursos humanos. Y con ello, alcanzar las metas establecidas por la Administración, en cuanto a fomentar la modernización de mecanismos que faciliten la gestión, para el logro de su misión ministerial, a partir de la generación de productos de calidad y con valor agregado. Esto, con el fin de atender dos grandes temas: 1) Perfiles de Cargos basados en procedimientos metodológicamente establecidos, y 2) La construcción del Manual de Cargos Institucional (Perfiles de Cargos), vinculado al Plan Estratégico Institucional 2020-2025.

Es así como, a pesar del marco legal que rige los procesos de trabajo de las instituciones estatales, es posible elaborar perfiles de cargos que contribuyan a cumplir con los propósitos y necesidades organizacionales, de manera eficiente y eficaz; esto, a través del involucramiento de las personas trabajadoras del DGOT, y mediante la implementación de técnicas que propicien la generación de información clave, con la que se puedan construir mecanismos que aporten valor a la gestión.

2. Planteamiento del Problema

Basado en la investigación efectuada por el equipo consultor, sobre la información interna del Departamento de Gestión de la Organización del Trabajo, y los hallazgos encontrados en la Auditoría de Recursos Humanos (Avendaño, García y Murillo, 2022), se identificaron una serie de aspectos relacionados con la elaboración del Manual de Cargos Institucional, y la construcción de cada uno de los perfiles de cargos que lo conforman, entre ellos:

1. Los pasos establecidos en el procedimiento de Elaboración y Actualización de Estructuras de Perfiles de Cargos, dificultan la apreciación de la secuencia lógica. Dichos pasos están basados principalmente en la Guía para la Elaboración de Manuales de Cargos Institucionales de la Dirección General de Servicio Civil; no obstante, la forma en que se están construyendo los perfiles de cargos, incumple lo indicado en dicha guía, según la comparación realizada entre el contenido de la Guía, con relación al contenido con el que se desarrollaron algunos perfiles de cargos elaborados por los personeros del MOPT.
2. Por otra parte, para la elaboración de un perfil de cargo actualmente, se requieren de 67 horas al mes, dato que impacta en el costo de este. De acuerdo con la información recabada, para cumplir con el producto del eje plasmado en el Plan Estratégico Institucional 2020-2025, se requieren elaborar 617 cargos aproximadamente, siendo que, de continuar con las condiciones presentes, para el 2024 se alcanzaría un avance del 83,14%, poniendo en riesgo el cumplimiento del plan antes citado.
3. Se pudo evidenciar que los diferentes elementos que se describen en un perfil del cargo elaborado por el equipo que construye el Manual de Cargos Institucional del MOPT, tienen un porcentaje desproporcionado con relación a la estructura del perfil del cargo indicada por la Guía para la elaboración de Manuales de Cargos Institucionales emitida por la DGSC.

Cada perfil de cargo elaborado por una persona trabajadora del MOPT está compuesto entre trece y hasta diecisiete páginas aproximadamente, siendo que si se compara con una descripción y perfil de un puesto en la empresa privada, este está plasmado en un máximo de dos páginas (evidencia que se constató consultando este material con Sigma, Amazon, 3M, otros), tal como también lo indica la guía mencionada en el párrafo anterior; esto implica un 850% más de esfuerzo y recursos, concluyéndose este en una de las razones que dificultará el cumplimiento del objetivo que tiene asignado el Proceso de Gestión de la Organización del Trabajo, en el Plan Estratégico Institucional.

Los mencionados hallazgos producto de la Auditoría, en contraposición del Diagnóstico del DGOT realizado en el 2020, bajo una metodología establecida por la Dirección de Gestión Institucional de Recursos Humanos, relacionados con aspectos de contenido, fondo y objetividad en los factores que se describen a la hora de construir los perfiles de cargos, constituyen el foco de atención en el que equipo consultor se centró, dándose a la tarea de brindar herramientas que permitan construir dichos perfiles eficaz y eficientemente, y orientados a la generación de valor, basados en el diseño de puestos de trabajo según el modelo de las contingencias y la gestión por competencias.

3. Objetivos

General:

Diseñar un Instructivo de Criterios de Gestión que compile, transmita y constatare la información técnica, relacionada con los factores que conforman el perfil de cargo, basada en la teoría consultada y desde el enfoque participativo de las personas trabajadoras del Proceso de Gestión de la Organización del Trabajo, perteneciente a la Dirección de Gestión Institucional de Recursos Humanos en el MOPT, para el cuarto trimestre del 2022.

Objetivos Específicos:

A partir del planeamiento del problema se establecen los siguientes objetivos específicos, a saber:

1. Verificar los criterios de cumplimiento requeridos para la elaboración del Instructivo de criterios de gestión con base en la investigación de teoría relacionada.
2. Determinar elementos de comparación que propicien aspectos de mejora en la construcción de los perfiles de cargos elaborados en el MOPT.
3. Validar el Instructivo de Criterios de Gestión mediante un Metaplan en conjunto con el personal de DGOT

4. Metodología

El enfoque de la investigación es mixto, pues “... *los métodos mixtos utilizan evidencia de datos numéricos, verbales, textuales, visuales, simbólicos y de otras clases para entender problemas en las ciencias*” (Hernández, 2014, p. 534). Es decir, es un proceso que recolecta, analiza y vierte datos cuantitativos y cualitativos, en un mismo estudio.

Por otra parte, se caracteriza en el presente trabajo, el enfoque cuantitativo porque implica “... *adquirir conocimientos fundamentales y la elección del modelo más adecuado que nos permita conocer la realidad de una manera más imparcial, ya que se recogen y analizan los datos a través de los conceptos y variables medibles*” (Alan y Cortez, 2018, p. 69).

En cuanto al enfoque cualitativo implica

(...) indagar e interpretar la calidad de las actividades, relaciones, asuntos, medios, materiales o instrumentos en una determinada situación o problema que se desarrolla en el campo de las ciencias sociales. La misma procura por alcanzar una descripción holística, dado que el sujeto de estudio es considerado como totalidad y en su totalidad (Alan y Cortez, 2018, p. 75).

En ese sentido, se procedió a realizar un análisis de los instrumentos y documentación emitida por la Dirección General de Servicio Civil sobre la materia objeto del presente trabajo; además, se consideraron los hallazgos arrojados en la Auditoría de Recursos

Humanos (Avendaño, García y Murillo, 2022). Como parte del proceso de análisis, se realizó la revisión varios perfiles de puestos, tomando en cuenta en la estructura y conformación del perfil de cargos dentro de un manual de puestos y no en puestos específicos. Los perfiles tomados como referencia son:

- Perfil de un puesto de Ingeniero de Mejora Continua, perteneciente a una empresa privada multinacional de procesamiento y distribución de alimentos refrigerados (por solicitud de dicha empresa, se guarda el anonimato),
- Perfil del cargo de Auditor (a) elaborado por el Departamento de Gestión de la Organización del Trabajo del Ministerio de Obras Públicas y Transportes,
- Perfil del cargo de Conserje, desarrollado por la Universidad Nacional de Costa Rica.

La selección de los mencionados perfiles se basó en la estructura seguida por la organización para presentar dicho perfil de puesto. Bajo criterio experto, el equipo identificó, perfiles de puestos en donde se observe con claridad esta estructura y que sea coincidente con lo establecido por la Dirección General del Servicio Civil.

También, se realiza una exploración general de bibliografía relacionada con el tema de interés, utilizando la técnica de investigación documental, en la que se consideraron factores como lo son la normativa que cubre al Ministerio de Obras Públicas y Transportes, para la elaboración de perfiles de cargos; así como una investigación exhaustiva de la organización a lo interno del MOPT, particularmente sobre los procesos de trabajo, diagnósticos, normativa, planes institucionales, sistemas informáticos, entre otros, vinculados al Departamento de Gestión de la Organización del Trabajo. Todo ello con el fin de orientar la construcción de un borrador de herramienta.

Adicionalmente, un miembro del equipo consultor actualmente trabaja para el Departamento de Gestión de la Organización del Trabajo, lo cual facilitó y propició la recolección de datos e información esencial, que orientara el presente trabajo. Fue posible acceder en forma ágil a medios para la obtención oportuna de esa información, como lo fueron los diálogos con las personas que desarrollan los actuales perfiles de cargo del MOPT, entrevistas antes y después de la realización del Metaplan, junto con el intercambio de correos electrónicos, y un breve cuestionario aplicado a esa misma población. Esto garantizando la obtención confiable y de primera mano de la información tal como lo menciona Maranto y González (2015).

Por último, de acuerdo con Del Cid et al. (2011), las fuentes primarias son aquellas que proporcionan información de primera mano, y en este caso, la presentación del borrador de herramienta a los profesionales, coordinadores y jefaturas del Departamento de Gestión de la Organización del Trabajo, se obtiene ese tipo de información, mediante la técnica de Metaplan, que permite adquirir elementos de ajuste al producto, según las necesidades de los (as) interesados (as); y se genere mejora para la implementación de la mencionada herramienta (p. 84).

5. Fundamento teórico y estado de la cuestión

La Dirección de Gestión Institucional de Recursos Humanos, en el 2019 adoptó el Marco Analítico para el Diagnóstico Institucional de Sistemas de Servicio Civil desarrollado por ESADE Instituto de Dirección y Gestión Pública, con la autoría del señor Francisco Longo (2002), para potenciar el desarrollo del talento humano desde una perspectiva lógica y bajo un sistema integrado. Dicha adopción establece una metodología orientada al Modelo Integrado de Gestión Estratégica de Recursos Humanos; y al Análisis de Subsistemas de la GRH, entre ellos, el de la Organización del Trabajo, con sus respectivos procesos.

De la información interna del departamento en estudio, se tuvo acceso a un diagnóstico realizado a la luz del Marco Analítico de Francisco Longo antes citado; no como subsistema, sino como proceso, y determinándose la necesidad de replantear los procedimientos según los procesos que establece dicho marco, a saber:

1. Diseño de Puesto.
2. Definición de Perfiles de Idoneidad.

En paralelo a lo anterior, el DGOT, a partir del Plan Estratégico Institucional 2020-2025, comenzó la construcción del Manual de Cargos Institucional, considerándose para ello, un aproximado de 617 perfiles de cargos por elaborar para el año 2024. Para la elaboración de estos perfiles, el DGOT inicialmente tomó como referencia la Guía para la Elaboración de Manual de Cargos Institucionales en el Régimen de Servicio Civil, emitida por la Dirección General de Servicio Civil; sin embargo, mediante los hallazgos identificados en la Auditoría de Recursos Humanos, realizada el segundo trimestre de 2022, se constató que el nivel de detalle y contenido en cada perfil, es desproporcionado a lo establecido por la mencionada guía, poniendo en riesgo el cumplimiento de la citada meta.

Es importante mencionar que los perfiles de cargos ya creados no están siendo utilizados para los fines que corresponden, y esto limita su valoración en términos de calidad y de efectividad. Bajo ese contexto, el trabajo de consultoría está enfocado en proporcionar un instrumento que sirva como guía objetiva, sistemática y estandarizada, para construir perfiles de cargos eficaz y eficientemente, basados en los procedimientos establecidos en el Marco Analítico de Francisco Longo, como medio para generar valor a la Administración.

De ahí la relevancia de definir las palabras Eficiencia y Eficacia para la Administración, con el fin de que produzcan valor agregado a partir de Gestión del Talento Humano; es así como, para abordar los citados conceptos, debemos comprender qué es la racionalidad; (Chiavenato, 1999) menciona que la racionalidad implica adecuar los medios utilizados a los fines y objetivos que se desea alcanzar. O sea, para que una organización sea racional, debe escoger los medios más eficientes para lograr los objetivos deseados, es decir, que la racionalidad se logra mediante normas y reglamentos que rijan el comportamiento de los participantes en la búsqueda de la eficiencia.

En ese sentido, para Chiavenato (1999), la eficiencia es el resultado de la racionalidad, puesto que, una vez establecidos los objetivos, le compete descubrir los medios más

adecuados para obtenerlos. Y a su vez, la racionalidad está ligada a los medios, métodos y procesos con los cuales, la organización considera que alcanzará determinados fines o resultados. Para que exista racionalidad, es necesario que los medios, procedimientos, métodos, procesos, etc., sean coherentes con el logro de los objetivos deseados.

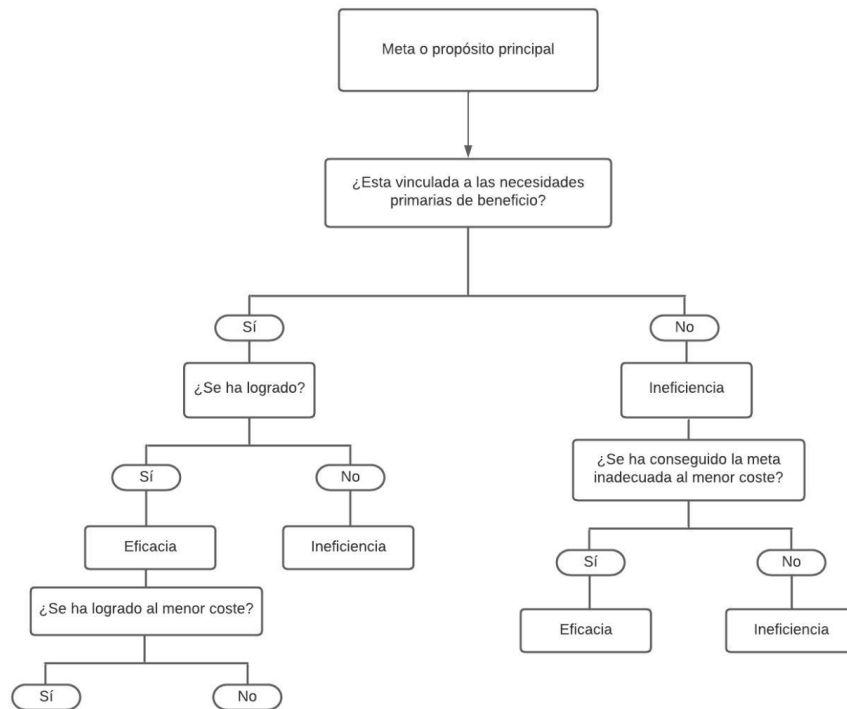
Consecuentemente, siguiendo la línea de Chiavenato (1999) toda organización debe considerar la eficiencia y la eficacia de manera simultánea de la siguiente manera:

Eficacia: El logro de los objetivos previstos es competencia de la eficacia. Logro de los objetivos mediante los recursos disponibles. Logro de los objetivos y vuelve la atención a los aspectos externos de la organización.

Eficiencia: enfocada hacia la búsqueda de la mejor manera de hacer o ejecutar las tareas (métodos), con el fin de que los recursos se utilicen del modo más racional posible. Utilización adecuada de los recursos disponibles. Se concentra en las operaciones y tiene puesta la atención en los aspectos internos de la organización, no se preocupa por los fines, sino por los medios.

Además, según Torrents (s.f) se puede ejemplificar aún más los conceptos de eficiencia y eficacia en el siguiente esquema:

Imagen N.º11. Esquema de eficiencia y eficacia



Fuente: Elaboración propia con datos de Torrents (s.f). Eficacia Empresarial. Departamento de Organización de Empresas de la Universidad Politécnica de Catalunya.

Aunado a lo anterior, Isabel de Val (1997) considera que la eficacia es el grado en que la organización logra o realiza objetivos, tomando en cuenta tres puntos importantes:

- Toma en consideración un amplio número de variables de los departamentos y de la organización.
- Evalúa el alcance en que los objetivos se logran.
- Además, implica productividad, rentabilidad, bienestar en los colaboradores y la satisfacción del cliente.

Una vez desarrollados estos conceptos para los fines de la presente Consultoría, es necesario desarrollar el tema de Modelado del trabajo, desarrollado por Idalberto Chiavenato en 2009, y la Gestión por Competencias que Martha Alles (2009); todo ello con el fin para alimentar, técnicamente, el instrumento que se pretende entregar al DGOT, con el que, no solo les permitirá construir perfiles de cargos de manera objetiva y estandarizada, sino también, que puedan llevar a cabo los dos procedimientos, con lo que operativizan la Gestión de la Organización del Trabajo:

Modelado del Trabajo:

Idalberto Chiavenato (2009) conceptualiza que los puestos contienen las tareas; y que, a su vez, la estructura de los puestos está condicionada por el diseño organizacional; por lo que los puestos forman parte integral del formato estructural de la organización; por lo tanto, esto condiciona y determina la distribución, la configuración y el grado de especialización de los puestos.

En ese sentido, la modelación del trabajo sigue el ritmo de la dirección de la organización, para lo cual, *“requiere de flexibilidad y de una intensa participación de las personas involucradas”*, Chiavenato (2009, p. 202); concluyendo él, que *“los puestos son la piedra angular entre la organización y las personas que trabajan en ella”* (ídem).

A partir de esa información, en diseño puestos de trabajo, se debe especificar *“... el contenido de cada posición, los métodos de trabajo y las relaciones con los demás... Es la manera en que cada uno se estructura y dimensiona...”*, con base en la organización, de acuerdo con lo que Chiavenato (2009, p. 205) indica.

El camino de la modernización del estado va en dirección a utilizar un Modelo de las contingencias para el diseño del puesto; según Chiavenato (2009), el nombre de contingente se deriva de la adaptación del diseño de puestos, a las siguientes tres variables simultáneamente: las personas, la tarea y la estructura de la organización.

Por tanto, el modelo requiere de una adaptación constante, para Chiavenato (2009), producto del avance personal del ocupante y del desarrollo tecnológico de la tarea; insistiendo en que

Esa adaptación continua se hace mediante el enriquecimiento de los puestos, término que significa la ampliación del puesto para acoplarlo al ocupante con el objeto de aumentar la satisfacción intrínseca al incrementar: la variedad, la autonomía, el significado de las tareas, la identidad con las tareas y la realimentación (p. 213-214).

Chiavenato (2009) también menciona la teoría de los dos factores de Herzberg, en cuanto a que

el enriquecimiento de los puestos es un camino para obtener la satisfacción intrínseca por medio del puesto... Se debe a que los puestos no son lo bastante grandes para la mayoría de las personas y deben ser redimensionados. El enriquecimiento del puesto (o ampliación) es una manera práctica y viable para acoplar permanentemente el puesto al crecimiento profesional del ocupante (p. 214).

Para ello se aplica lo siguiente: 1. Combinación de tareas, 2. Formación de unidades naturales de trabajo, 3. Relaciones directas con el cliente o el usuario, 4. Carga vertical, 5. Apertura de canales de realimentación, y 6. Creación de grupos autónomos.

Gestión por competencias:

Si bien es cierto que la Dirección General de Servicio Civil emitió una Guía para la elaboración del Manual de Cargos Institucionales, de aplicación a nivel general para las instituciones cubiertas por este régimen, según lo que indica Martha Alles (2009), cada organización debe construir sus propios Diccionarios de Competencias, Comportamientos y de Preguntas, adaptados a sus condiciones, de acuerdo con su misión, visión, valores y estrategia.

Martha Alles (2009), conceptualiza en los tres tomos “*La trilogía*”, varios conceptos importantes en el apartado de “*Glosario de términos de Gestión por competencias*”:

- *“Gestión por Competencias: que permite alinear a las personas que integran una organización (directivos y demás niveles organizacionales) en pos de los objetivos estratégicos. (p. 51)*
- *Competencia: Hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. (p. 47)*
- *Comportamiento: Aquello que una persona hace (acción física) o dice (discurso). (p. 47)*
- *Comportamiento observable: Aquel comportamiento que puede ser visto (acción física) u oído (en un discurso)” (p. 47)*

Cada comportamiento observable es la unidad de medida para evaluar el desempeño de una persona, tanto en un proceso de selección como en la evaluación del desempeño de las personas que ya pertenecen a la organización. Se diseña de cara al futuro y representa aquel estándar de comportamiento organizacional que se desea alcanzar (Alles, 2009).

Para finalizar este apartado, es importante indicar que, con la teoría antes citada, el equipo consultor pretende cumplir los objetivos planeados, proporcionando un instructivo con el que pueda demostrar de manera objetiva sistemática, sintética y estandarizada, cómo se deben de elaborar los perfiles de cargos para los fines que están destinados; sin menoscabo de la normativa que rige dicha institución.

6. Presentación de la Investigación

Se realizó una serie de investigaciones tanto de fuentes primarias como secundarias, sometiendo dichos resultados a filtros de información que permitieron efectuar un análisis comparativo primario en dos vías:

- a) se comparó lo que establece la Guía para la elaboración de manuales de cargos institucionales emitida por la Dirección General de Servicio Civil, con respecto a la teoría utilizada e incorporada en los apartados del Instructivo de Criterios de Gestión para la elaboración de perfiles de cargos, construida por el equipo consultor; y,
- b) perfiles de puestos de diferentes organizaciones, con el objetivo de mostrar un ejemplo de aplicación y comparación, con el fin de visualizar el planteamiento de los factores que conforman dichos perfiles y sus contenidos, sin considerar criterios estadísticos de selección. Esta decisión no tiene una finalidad de ratificación estadística, sino una selección aleatoria, bajo criterio experto, que refleje las sugerencias vertidas en la Guía elaborada por la Dirección General de Servicio Civil, en casos aplicados en el mercado que no pertenecen a dicho régimen, dado que la consultoría se basó en la estructura del perfil de cargo. Privó la selección de la forma con la que se plasman los cargos, es decir, la estructura con la que se diseña el puesto; por lo tanto, la selección de un puesto específico no ha sido vinculante, siendo cualquier puesto válido para demostrar la estructura de diseño.

Reunida la información e incorporada en los instrumentos construidos para el Departamento de Gestión de la Organización del Trabajo, el equipo consultor convocó a la actividad-Metaplan denominado “Juntos construyendo mejoras para el futuro”, el día 26 de octubre de 2022, de 9:00 a.m. a 11:00 a.m. en la sala de reuniones del Proceso de Gestión de la Información y del Conocimiento, ubicada en la sede central del MOPT, Plaza Víquez, San José.

Para realizar dicha actividad, se conversó con la persona que lidera el Departamento de Gestión de la Organización del Trabajo, con el fin de externarle la intención del evento y la importancia de que participara la mayor cantidad de profesionales que trabajan en dicha dependencia, dado que el evento era en horas laborales y por diferentes razones no se podía contar con todas las personas que ahí laboran.

Es así como, para llevar a cabo el Metaplan, se contó con la participación de siete personas, entre ellas:

- el subdirector de Gestión Institucional de Recursos Humanos
- el jefe del Departamento de Gestión de la Organización del Trabajo
- los dos coordinadores de dicho departamento
- y a tres de sus Analistas, los cuales trabajan a tiempo completo, en la elaboración de perfiles para la construcción del Manual de Cargos Institucional del MOPT.

El objetivo del Metaplan, mediante una presentación en formato Power Point, fue mostrar el trabajo realizado, incluyendo principalmente una breve ilustración del futuro y la transformación de los puestos en el sector público, la teoría relacionada con el diseño de puestos y la gestión por competencias, los comparativos generales de perfiles de cargo realizados en otras empresas, y la presentación de las herramientas desarrolladas por el equipo consultor (Anexos 12.1 y 12.2).

7. Análisis de los Resultados

Producto de la recopilación, discriminación y procesamiento de información y teoría, así como la realización del Metaplan, se presentan a continuación, los resultados en dos direcciones: 1) del contenido de la presentación expuesta en la actividad del Metaplan, quienes participaron en ella, resaltaron algunos puntos de importancia sobre las herramientas construidas, su aplicabilidad y el resultado obtenido a partir de la utilización del Instructivo de Criterios de Gestión, principalmente; y 2) según lo realizado en la actividad, se analiza información para validar las herramientas desarrolladas por el equipo consultor para el Departamento de Gestión de la Organización del Trabajo; a continuación, el detalle:

7.1. Resultados del Comparativo de Factores

Como fue indicado previamente, el equipo consultor comparó la teoría utilizada e incorporada en los apartados del Instructivo de Criterios de Gestión para la elaboración de perfiles de cargos, con respecto a ciertos factores desarrollados por la Guía para la Elaboración del Manual de Cargos Institucional emitida por la Dirección General de Servicio Civil; siendo dicha guía un documento medular de estudio y de referencia, utilizado para construir el manual propiamente del Ministerio de Obras Públicas y Transportes y hacer la recomendación.

Siguiendo con el orden de ideas, sobre la utilización de perfiles de puestos de otras organizaciones para mostrar un ejemplo de aplicación y comparación, el equipo consultor desarrolló un ejemplo de perfil de cargo a partir de la construcción del Instructivo de Criterios de Gestión. El perfil elaborado por el equipo consultor fue comparado con el realizado por el MOPT, con el propósito de mostrar brechas que son posibles de observar cuando se verifica cierto factor abordado en los perfiles de otras organizaciones. Se comprueba de esta manera, la desproporcionalidad del tamaño y complejidad en dichos perfiles de cargo desarrollados por el MOPT con respecto a lo indicado por la Guía emitida por la DGSC; esto debido a las amplias descripciones e información, aspecto que se detalla más adelante en el análisis.

Adicionalmente, la comparación antes indicada, le permite al equipo consultor lograr el cumplimiento del objetivo específico número dos buscado en este trabajo de investigación, relacionado con la determinación de los “elementos de comparación que propicien aspectos de mejora en la construcción de los perfiles de cargo elaborados en el MOPT”, por lo cual, los perfiles de cargo de otras organizaciones evidencian una práctica de mercado, sin buscar en el presente análisis, un respaldo estadístico, sino más bien de contraste y comparación.

Por ello, el equipo consultor, utilizó perfiles de cargo, no con criterios relacionados con una selección estadística ni tampoco a puestos específicos, sino a una selección aleatoria bajo criterio experto, dado que el fin de la consultoría se enfoca en el análisis de la estructura del perfil del cargo, su contenido, el abordaje de los factores, entre otros. Todo ello con la finalidad de mostrar cómo la Guía para la Elaboración del Manual de Cargos Institucional

emitida por la Dirección General de Servicio Civil, sugiere aspectos que se aplican en el mercado, sin importar que las organizaciones no pertenecen ese régimen.

En ese sentido la selección de los mencionados perfiles no estuvo direccionada por el perfil en sí mismo, sino por la estructura seguida por la organización para presentar dicho perfil de puesto. Para mayor claridad, el equipo identificó, bajo criterio experto, perfiles de puestos en donde claramente se observa la brecha a la hora de la inclusión del contenido de los factores que conforman las estructuras de los perfiles de cargo, y que fuese de fácil visualización para el MOPT.

Asimismo, también se ubicaron perfiles de diferente estrato ocupacional (operativa, técnico- especialista, profesional) para demostrar que es posible aplicar Guía para la Elaboración del Manual de Cargos Institucional emitida por la Dirección General de Servicio Civil en diferentes tipos de cargos manteniendo la estructura.

Por tanto, partiendo del estilo y técnica del diseño utilizado tanto por una empresa privada como por una pública (ratificando que no son de selección estadístico ni tampoco por el tipo de puesto), se tomaron como referencia dos perfiles de manera aleatoria, a fin de que sean contrastados y comparados con respecto a lo indicado por la citada Guía emitida por la DGSC, así como con las herramientas construidas por el equipo consultor para la elaboración de un borrador de perfil de cargo. Los perfiles tomados como referencia son:

- El perfil de un puesto de Ingeniero de Mejora Continua, perteneciente a una empresa privada multinacional de procesamiento y distribución de alimentos refrigerados (por solicitud de dicha empresa, se guarda el anonimato);
- El perfil del cargo de Conserje, desarrollado por la Universidad Nacional de Costa Rica.

A continuación, se presentan los puntos más relevantes, desde la perspectiva que manifestó la audiencia en la actividad del Metaplan:

1. La cantidad de contenido con el que está conformado un perfil de cargo desarrollado por empresas privadas en comparación con el elaborado actualmente por el MOPT.

En los Anexos 12.3, 12.4 y 12.5, se pueden observar el perfil de un puesto de Ingeniero de Mejora Continua, desarrollado por una empresa privada (dos páginas); el perfil del cargo de Auditor (a), elaborado por el personal del Departamento de Gestión de la Organización del Trabajo, con clase de Profesional de Servicio Civil 2, según el Manual de Clases de la Dirección General de Servicio Civil (doce páginas); y el construido por el equipo consultor sobre el cargo de Analista Ocupacional, con igual clase de puesto al desarrollado por el MOPT (tres páginas).

De igual manera, se destaca el perfil de cargo elaborado por la Universidad Nacional de Costa Rica, el cual está compuesto por tres páginas, esto independientemente de que sea

del sector público, teniendo un rumbo similar al que se identificó en la empresa privada (Anexo 12.7.)

La extensión del contenido que conforma cada perfil de cargo es un aspecto que puede demandar un mal uso como herramienta o insumo para otros procesos de trabajo, así como también una utilización ineficiente de los recursos para su construcción, aspecto que resaltó en el planteamiento del problema.

En ese sentido, el equipo consultor se dio a la tarea de realizar un análisis comparativo entre el bosquejo que establece la Guía para la elaboración de Manual de Cargos Institucionales emitida por la Dirección General de Servicio Civil (DGSC) utilizada por el DGOT del MOPT para realizar los perfiles de cargo de dicha institución, en contraste con las herramientas construidas por el equipo consultor para desarrollar perfiles de cargos basados en la teoría investigada; a continuación los resultados encontrados:

Elemento de Comparación N.º1. Objetivo principal de la herramienta.

<p>Guía para la elaboración de Manual de Cargos Institucionales emitida por la DGSC</p>	<p>Instructivo de Criterios de Gestión emitido por el equipo consultor</p>
<p><i>“... poner a disposición de las OGEREH del RSC y demás interesados, un instrumento o bien herramienta de trabajo dinámica y actualizada, que las oriente a levantar y procesar la información requerida para plasmar de forma estandarizada y sencilla los cargos institucionales en sus instrumentos administrativos”</i></p>	<p><i>“Estandarizar el Proceso de Gestión de la Organización del Trabajo, mediante el cual se generan los perfiles de cargos basados en el diseño de los puestos, a través de un instructivo que incorpore los criterios que permitan transmitir, evaluar y revisar la información técnica, de forma ordenada y sistemática sobre su quehacer, y que sirva como medio de comunicación transparente y objetivo, tanto para las personas que participan en dicho proceso, como para los clientes internos y población institucional del Ministerio de Obras Públicas y Transportes”</i></p>

Fuente: Elaboración Propia con información de la Guía para la elaboración de Manual de Cargos Institucionales emitida por la DGSC

En el elemento comparativo 1, se resalta la pretensión de las herramientas, en el sentido de que, la primera está diseñada para establecer el norte de todo un régimen, a la hora de levantar y procesar información para los cargos; en el segundo caso, se observa un objetivo orientado a la estandarización de lo que evoca generar perfiles de cargo, a partir del diseño de los puestos, o sea, no es solo el recopilar datos, sino profundizar mediante un mecanismo ordenado y sistemático, que permite analizar estos datos, determinando y midiendo aspectos que serán de utilidad para la Administración y por lo tanto, brindan valor.

2. La forma en que es posible desarrollar perfiles de cargo ligados a la razón de ser de la unidad administrativa a la que pertenecen.

La construcción del propósito del cargo fue motivo de interés por parte de las personas participantes, quienes hicieron contribuciones sobre la manera en que se realiza, y cómo esta forma tiene vinculación con el objetivo de la dependencia, evidenciando la necesidad de contar con la existencia de ese cargo; a continuación, la comparación correspondiente:

Elemento de Comparación N.º2. Elaboración del propósito del cargo.

Guía para la elaboración de Manual de Cargos Institucionales emitida por la DGSC	Instructivo de Criterios de Gestión emitido por el equipo consultor
<p><i>“Este factor enuncia la esencia y el alcance del trabajo asignado al cargo en un campo de acción definido, considerando el impacto dentro del proceso de trabajo, la institución, y la responsabilidad de las actividades desarrolladas”</i></p>	<p><i>“La información requerida para su redacción se sustrae de la comprobación en los sistemas informáticos administrados por la Unidad de Planificación Institucional, los siguientes datos para ser analizados:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> · <i>Tomando en cuenta la Misión, en forma de cascada y de manera descendente, se plasman los objetivos de cada una de las unidades administrativas.</i> · <i>Desglosar Organigrama del Proceso de Trabajo, debidamente mapeado y oficializado por la UPI, donde se identifica la posición en la estructura organizacional de la dependencia en la cual se encuentra el cargo de manera gráfica.</i> · <i>Estudiar la Base legal que da origen al objetivo de la dependencia o proceso de trabajo en el cual participa el cargo, misma que debe ser minuciosamente analizada desde el punto de vista que la Administración pretende obtener con esa legislación (producto).</i> · <i>Los productos o servicios que debe generar el Proceso de Trabajo, con el fin de identificar de qué manera el Cargo va a contribuir a la generación de ese producto o servicio</i> · <i>La participación del cargo identificable en las actividades que registran los Procedimientos.</i> · <i>Los productos que debe generar el cargo para cumplir con el Proceso de Trabajo, este punto ligado con el objetivo de la dependencia”</i>

Fuente: Elaboración Propia con información de la Guía para la elaboración de Manual de Cargos Institucionales emitida por la DGSC

Establecer el propósito del cargo utilizando las fuentes detalladas en los instrumentos construidos por el equipo consultor, permite mayor precisión, brevedad y determinación, esto con vinculación contundente con el objetivo del departamento, entre otros aspectos relevantes para justificar la existencia e importancia del cargo dentro de la estructura ocupacional de la dependencia donde se encuentra.

La forma como se construye actualmente este factor, según la herramienta de la Dirección General de Servicio Civil, carece de elementos que le brinden la precisión, brevedad y objetividad; se ubica, por el contrario, difuminando con excesivo contenido, el entendimiento del objetivo que se busca con este apartado, y esto se demuestra en las siguientes imágenes:

Imagen N.º2. Objetivo del Puesto, elaborado por Empresa Privada.

Objetivo del puesto
Liderar y facilitar la ejecución de las herramientas de mejora continua y la implementación de la metodología TPM, promoviendo la cultura Lean – TPM mediante la utilización de Taller Kaizen, Pilares de TPM y Mejoras Dirigidas. Garantizando el cumplimiento de los objetivos e indicadores de desempeño planteados para la operación y la búsqueda en la optimización de la operación a través de proyectos de ahorro que ayuden a la reducción de costos

Fuente: Perfil de puesto empresa privada (Anexo 12.3)

Imagen N.º3. Propósito del Cargo, elaborado por MOPT.

Propósito del Cargo
Participar en conjunto con las Autoridades Superiores de la Auditoría General y con los Auditores (as) Expertos (as), en la ejecución de actividades tendientes a identificar oportunidades de mejora, sean éstas de índole preventivo y/o correctivo, que coadyuven en los procesos del universo auditable, en procura de la garantía razonable de que la actuación del (a) Ministro (a) de Obras Públicas y Transportes y de todo el personal de la Institución, se ejecuta conforme al marco legal y técnico y a las sanas prácticas administrativas, procesos y normativas de control, de conformidad con los lineamientos establecidos en la legislación vigente y las disposiciones de la Contraloría General de la República, favoreciendo con su gestión, la transparencia en el uso de los recursos públicos que utiliza el MOPT, para el cumplimiento de los planes institucionales, así como, el fortalecimiento de la imagen institucional.

Fuente: Perfil de puesto MOPT (Anexo 12.4)

Imagen N.º4. Propósito del Cargo, elaborado por Equipo Consultor.

Propósito del Cargo
Ejecutar actividades profesionales relacionadas con el Subsistema de Recursos Humanos, orientadas a la organización del trabajo, implicando diseñar los puestos y definirles el perfil de idoneidad, así como realizando estudios de análisis ocupacional; todo ello para mantener actualizada la estructura ocupacional del MOPT.

Fuente: Elaboración Propia (Anexo 12.4)

En la imagen N.º3 corresponde al apartado denominado Objetivo del puesto de un perfil elaborado por una empresa privada, vanguardista en ventas de productos, que compite no solo en el mercado nacional sino a nivel centroamericano, aspecto que se resalta por cuanto, detrás de su éxito, existen contrataciones, promociones, capacitaciones, evaluaciones de desempeño, de las personas que laboran en dicha empresa, tomando como referencia estos perfiles.

En la imagen N.º4 se observa el Propósito del Cargo de un perfil de cargo desarrollado por el Departamento de Gestión de la Organización del Trabajo perteneciente al MOPT. Y, en la tercera imagen, se presenta el Propósito del Cargo de un perfil elaborado por el equipo consultor; evidentemente muy similar al presentado por la empresa privada.

Es importante mencionar que, en los perfiles de cargo se presenta información que sirve de insumo para otros procesos de trabajo, como se ha indicado en párrafos anteriores, factores como las condiciones ambientales brinda datos importantes para tomar decisiones en cuanto a programas preventivos liderados por el Departamento de Salud Ocupacional, por mencionar un ejemplo puntual; de igual manera existen factores dentro del perfil de cargos que son susceptibles al pago de ciertos incentivos o, al contrario, al cobro de algún rubro, como casos en los que, la persona en el ejercicio del cargo, tenga que cancelar una póliza de caución (el cargo supervisa, administra o tiene en custodia recursos económico); o que la persona reclame el cobro de algún plus salarial, por ejemplo desarraigo (que el cargo sea tan necesario y escaso que a la persona se le pague por brindar sus servicios en un lugar fuera de la Gran Área Metropolitana); o cobro monetario por aceptar trabajar en zonas de alta peligrosidad, entre otros.

Este tipo de información, por las características de cada cargo, debe precisarse en el Instructivo de Criterios de Gestión; sin embargo, por el alcance de la presente Consultoría, así como el corto tiempo para su desarrollo, evidentemente los instrumentos requieren de pruebas de implementación, para determinar casos específicos como los indicados anteriormente, y someter a actualización y mejoras dichos instrumentos, esto con el fin de afinar la aplicabilidad de estos.

Ejemplo de lo anterior se puede observar en el factor denominado Impacto de la Gestión, el cual contribuye a identificar de qué forma afectaría a la dependencia donde se encuentra el cargo, en caso de que no se ejecuten adecuadamente las actividades. Seguidamente se presenta en el Elemento de Comparación N.º3 dicho factor, considerándose de suma importancia llevar a cabo estudios más profundos que permitan desarrollar y concretar este tipo de factores, dentro del perfil del cargo para sus modernización y ajuste:

Elemento de Comparación N.º3. Elaboración del Impacto de la Gestión.

Guía para la elaboración de Manual de Cargos Institucionales emitida por la DGSC	Instructivo de Criterios de Gestión emitido por el equipo consultor
<p><i>“Implica determinar el nivel de dificultad en que están inmersas las actividades que realiza el cargo, la eficiencia que éste requiere para poder cumplirlas, y las implicaciones en los procesos de la unidad u organización en caso de incurrir en errores”</i></p>	<p>Responde a la pregunta: <i>“¿Qué riesgos asociados se pueden generar y qué afectación tendría el proceso de trabajo, en caso de que el cargo no sea desempeñado totalmente o por debajo del mínimo esperado por el ocupante?”</i></p> <p><i>Puede obtenerse la información relacionada con este factor en los sistemas de riesgos administrados por la Unidad de Planificación Institucional, como lo son SEVRI y el ASCI, o mediante la aplicación del Cuestionario de la Condición del Cargo o Puesto”.</i></p>

Fuente: Elaboración Propia con información de la Guía para la elaboración de Manual de Cargos Institucionales emitida por la DGSC.

Con respecto al elemento denominado Impacto de la Gestión, el perfil del cargo construido por el equipo consultor, utilizando los instrumentos elaborados para este fin, menciona de forma directa, la vinculación con los riesgos asociados al incumplimiento del objetivo de la dependencia, ratificando la necesidad de la existencia del cargo para la estructura ocupacional de la dependencia donde se encuentra. A continuación (Imagen N.º5), se muestra dicho factor desarrollado por la empresa privada para el perfil del cargo, así como el elaborado por el DGOT y el del equipo consultor:

Imagen N.º5. Impacto del Puesto, elaborado por Empresa Privada.

Impacto del Puesto: Naturaleza y alcance de la influencia que el puesto tiene en su área de responsabilidad (Tipo de tareas realizadas en forma rutinaria)			
Selección: a Pongo una P Mayúscula (Solo una)			
Entrega:	Operacional:	Táctico:	✓ Estratégico:
Entrega de acuerdo a estándares y lineamientos específicos	Trabaja para alcanzar objetivos operativos o estándares de servicio	Especifica nuevos productos, procesos y/o estándares, basados en la estrategia de la organización o bien establece planes operativos de corto y mediano plazo	Establece e implementa estrategias de negocio con un enfoque a largo plazo (4 o 5 años) basadas en la visión de la organización

Fuente: Perfil de puesto empresa privada (Anexo 12.3)

Imagen N.º6. Descripción del Impacto de la Gestión, elaborado por el MOPT.

“Las actividades a su cargo, se caracterizan por la relevancia en el desarrollo de las gestiones de la Auditoría General y la injerencia de las mismas en todas las instancias ministeriales.

Por ende, incurrir en un error puede afectar la fiscalización de los diferentes procesos y actividades institucionales que se realiza por parte de la Auditoría General, generando posibles pérdidas económicas y materiales.

Los errores que pueda cometer en su gestión afectarán el desempeño de la Dependencia, siendo que, es responsable en conjunto con personal de mayor nivel, de analizar las acciones que desarrollan todas las dependencias que conforman la Institución, para la dirección transparente, efectiva y eficiente uso de los recursos públicos, la consecución de los objetivos establecidos en los planes, institucionales, estratégicos, nacionales y sectoriales; por lo tanto, su correcto actuar permitirá que se minimice el riesgo de la desviación de fondos públicos; asimismo, puede afectar la ejecución de los diferentes planes y proyectos realizados por parte de esta Instancia, generando pérdidas económicas y materiales, repercutiendo negativamente en el servicio brindado y creando una imagen negativa a nivel institucional.

Las labores deben ser realizadas con sumo cuidado y compromiso, cumpliendo con los procedimientos técnicos y legales que rigen su campo de actividad, dado que, podría exponerse a la apertura de procesos administrativos, sanciones disciplinarias, amonestación, suspensión o despido sin responsabilidad patronal.

Además, asume responsabilidad administrativa, civil, social y penal, según sea el caso, cuando incurra en alguna causal que atente contra los objetivos organizacionales y el interés público, de conformidad con el marco jurídico y ético vigente”

Fuente: Perfil de puesto MOPT (Anexo 12.4)

Imagen N.º7. Impacto de la gestión, elaborado por el Equipo Consultor.

Impacto de la gestión
Impacta la objetividad para realizar la evaluación del desempeño, el reclutamiento y selección de personal idóneo, la necesidad de capacitación y desarrollo, y los puestos clasificados correctamente.

Fuente: Elaboración Propia (Anexo 12.5)

Como se puede observar, en el primer caso (Imagen N.º6), el planeamiento del factor se realiza de manera breve, organizada y concisa, caso contrario al elaborado por el DGOT, donde se desarrolla el contenido del Impacto de la gestión de forma amplia, lo que dificulta su comprensión y escasez de contundencia a la hora de determinar si se requiere el cargo o no realmente, o qué nivel de impacto tiene para la Administración, en caso de que cometa errores la persona que lo desempeñe.

Por otra parte, el impacto de la gestión construido por el equipo consultor (Imagen N.º7) es muy similar al presentado por la empresa privada, lo que facilita al lector, qué aspectos son afectados en caso de que el cargo cometa errores, de manera precisa y concluyente; sin embargo, como se indicó líneas arriba, como este hay factores que deben ser sometidos a prueba para mejorar su desarrollo dentro de los perfiles de cargo.

3. El método con el que se determinan las actividades críticas del cargo de manera cuantitativa.

Seguidamente, se compara la forma en que ambos instrumentos (Guía para la elaboración de Manual de Cargos Institucionales emitida por la DGSC y el Instructivo de Criterios de Gestión emitido por el equipo consultor) se enfocan en la construcción de las actividades, desde perspectivas muy distintas:

Elemento de Comparación N.º4. Elaboración de las actividades

<p>Guía para la elaboración de Manual de Cargos Institucionales emitida por la DGSC</p>	<p>Instructivo de Criterios de Gestión emitido por el equipo consultor</p>
<p><i>“Las actividades clave, son el conjunto de acciones que se llevan a cabo para cumplir el propósito determinado para el cargo, por lo cual, se debe anotar las acciones que realiza el cargo para obtener y cumplir de manera satisfactoria, los resultados esperados descritos en la clase de puesto respectiva”</i></p>	<p>Para lograr determinar las actividades críticas del cargo, es necesario, desde el punto de vista cuantitativo, qué peso relativo tienen con relación al objetivo de la dependencia, o sea, <i>“Para desarrollar este factor, es necesario analizar las actividades graficadas en los diagramas de flujos y/o procedimientos internos de la dependencia, y contrastarse con la información recolectada..., donde se desarrollan los siguientes puntos:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Qué hace, con respecto al Proceso de Trabajo</i> 2. <i>Cómo lo hace (qué técnicas, herramientas, manuales, guías, instrumentos, requiere para hacer la acción)</i> 3. <i>Cuál es el fin de esa actividad, qué logra, está asociado a la generación directa o indirecta de un producto de la dependencia donde pertenece el cargo</i> 4. <i>Frecuencia en que se realiza cada actividad</i> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Habitual (de 4 a 5 días a la semana)</i> • <i>Periódico (de 1 a 2 días a la semana), u</i> • <i>Ocasional (de 1 a 6 veces al mes)</i> 5. <i>Estimación de tiempo que tarda en ejecutar la actividad (días)</i> 6. <i>Porcentaje que representa la actividad en el cumplimiento del objetivo del Proceso de Trabajo (cumplir el objetivo 100%, se estiman porcentajes a los procedimientos y luego al nivel a las actividades).</i> 7. <i>Independencia:</i> <p><i>¿Puede programar su trabajo?</i></p> <p><i>¿Puede seleccionar el equipamiento que utiliza en la actividad?</i></p> <p><i>¿Puede decidir qué métodos o procedimientos sigue?</i></p>

	<p><i>¿Realiza la actividad de principio a fin antes de ser revisada?</i></p> <p><i>8. Impacto de la actividad</i></p> <p><i>¿A qué unidades administrativas, procesos y cargos, impacta la realización de la actividad?</i></p> <p><i>9. Retroalimentación</i></p> <p><i>¿Cómo podría mejorar o agilizar la actividad?</i></p> <p><i>¿Qué indicadores tiene la persona ocupante del cargo para evaluar el desempeño de la actividad sin la participación de su jefatura?</i></p> <p><i>Al recopilar la información del o la Analista puede vislumbrar los siguientes aspectos:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <i>· Qué tan especializado o amplio está el cargo</i> <i>· Qué actividades pueden ser objetivo de combinación</i> <i>· Si el cargo es relevante o si las actividades pueden ser asumidas por otro cargo de la misma dependencia</i> <i>· Entre otros elementos.</i> <p><i>Además, para el análisis de la información, es necesario considerar los demás cargos que se encuentren en el mismo proceso de trabajo, en cuanto a las actividades que estos realizan y su nivel de participación en el logro de los objetivos de la dependencia. Esto con el fin de generar recomendaciones para equilibrar el puesto”</i></p>
--	--

Fuente: Elaboración Propia con información de la Guía para la elaboración de Manual de Cargos Institucionales emitida por la DGSC.

La construcción de las actividades críticas del perfil del cargo es un factor de suma relevancia, porque no solo se puede establecer la clase del puesto, sino también brinda el insumo para construir los comportamientos (evidencias) que se requieren en la persona idónea para el ejercicio de dicho cargo, y además permite la determinación de los requerimientos específicos necesarios para su éxito.

Por lo tanto, al desarrollar en el Instructivo de Criterios de Gestión el mencionado apartado, con preguntas concretas que guían la construcción de las actividades a partir de la determinación de una serie de aspectos que tienen que ser profundamente analizados por la persona que elabora el perfil de cargo, requiere de un esfuerzo mayor, dado que

esa construcción está basada en recomendaciones técnicamente fundamentas, que equilibran al puesto en su dimensión horizontal y/o vertical.

No obstante, el trabajo adicional que demanda ese apartado tal cual se desarrolló en el Instructivo de Criterios de Gestión, es plasmado con precisión y contundencia en el perfil del cargo, sin tergiversaciones que afecten su comprensión o su realización, dándole versatilidad al documento en su uso y aplicabilidad.

Actualmente, la forma en que se establecen las actividades del cargo, no se puede diferenciar cuáles son las sustantivas que contribuyen directamente al objetivo de la dependencia, lo que obstaculiza la identificación del requerimiento del cargo real o técnicamente, además, dificulta establecer los comportamientos (evidencias) que sean visibles o audibles de medición para el éxito en el desempeño de dicho cargo, aspecto que se desarrollará más adelante.

Las imágenes N.º8, N.º9, N.º10 y N.º11 muestran los apartados de las diferentes formas en que se plasman las actividades del perfil de cargo:

Imagen N.º8. Roles del Puesto, elaborado por Empresa Privada

Roles del puesto
1- Contribuir a la identificación de oportunidades de mejora en las operaciones buscando innovación y el correcto aprovechamiento de los recursos. 2- Ejecutar acciones y estrategias definidas en el plan de trabajo Mejora Continua. 3- Ejecutar metodología Kaizen y Mejoras Dirigidas, impulsando la participación de todo el personal, garantizando la transformación cultural. 4- Coordinar implementación y entrenamiento de los grupos de mejora continua, dando seguimiento a iniciativas de mejora, proporcionando apoyo y coaching a líderes de pilares. 5- Proporcionar herramientas y procedimientos para la medición y análisis del desempeño de las operaciones de planta mediante Indicadores Clave de Operación. 6- Desarrollo y seguimiento de pilares establecidos para la implementación de Mejora Continua (Lean – TPM). 7- Calcular y validar la capacidad instalada de planta, líneas de proceso y empaque, apoyando la evaluación de proyectos de inversión. 8- Atender las disposiciones de las Normas de los Sistemas de Inocuidad, Calidad, Gestión Ambiental, Salud y Seguridad Ocupacional; por medio del conocimiento de sus políticas, principios, objetivos, aplicando los instructivos, regulaciones y procedimientos que la empresa considere necesarios para el desarrollo de sus procesos. 9- Realizar estudios estadísticos de capacidad de productos en los distintos procesos y controlar los procesos según los requerimientos de calidad. 10- Liderar el proceso de implementación de la metodología de trabajo de Mejora Continua en planta (Lean – TPM). 11- Generar mapeo de los procesos en busca de oportunidades de ahorro y liderar proyectos de reducción de gastos.

Fuente: Perfil de puesto empresa privada (Anexo 12.3)

Imagen N.º9. Actividades, elaboradas por la Universidad Nacional de Costa Rica

FUNCION	ACTIVIDADES
Ejecuta labores de aseo, limpieza y orden en las instalaciones físicas de la Institución.	<ul style="list-style-type: none"> - Limpiar y asear oficinas, aulas, pasillos, salones, servicios sanitarios, vidrios, paredes, escaleras, persianas y mobiliarios. - Cambiar y limpiar cortinas y dar mantenimiento a las plantas ornamentales del área correspondiente. - Limpiar y desinfectar salas especiales, (mesas de cirugía, paredes y zonas restringidas) y recoger y desechar los residuos después de las cirugías en el Hospital Veterinario. - Desinfectar quirófanos y otras áreas utilizadas para cirugías, equipos de traslado de animales en el Hospital Veterinario. - Gestionar pedidos de materiales e implementos que se requieran para la atención de las actividades encomendadas, mantener el inventario y orden de bodega. - Verificar el uso y estado del equipo institucional, muebles e instalaciones en general.
FUNCION	ACTIVIDADES
Ejecuta labores de apoyo en instalaciones sencillas y resguardo de equipo, mobiliario y materiales	<ul style="list-style-type: none"> - Reacomodar equipo y mobiliario por traslados o reorganizaciones de instalaciones, áreas o por actividades especiales. - Chequear y guardar materiales que vienen de Proveeduría.
FUNCION	ACTIVIDADES
Brinda apoyo en equipos de trabajo en labores básicas de limpieza.	<ul style="list-style-type: none"> - Inducir y capacitar en el uso de equipo y herramientas. - Distribuir artículos e implementos requeridos. - Asignar y supervisar las labores básicas relacionadas con su trabajo.
FUNCION	ACTIVIDADES
Brinda apoyo en los procesos de gestión administrativa o académica.	<ul style="list-style-type: none"> - Atender y controlar la apertura y cierre de aulas, y velar por el adecuado aprovisionamiento de borradores y tiza al personal docente. - Apoyar en labores de oficina (atender teléfono, brindar información a usuarios y fotocopiar documentos). - Distribuir correspondencia, documentos y periódicos a nivel interno y externo. - Realizar compras menores y hacer mandados propios del área en que se ubica. - Recoger utensilios de cocina, limpiar y acomodar el área de comedor. - Recibir y guardar equipos (multimedia, CPU, portátiles, entre otros) que sirven de apoyo a la gestión académica, según requerimientos y procedimientos de su centro de trabajo. - Atender en todo tipo de reuniones el servicio de comidas, bebidas, ordenamiento de la mesa, manteles, platos y demás utensilios de comida, siguiendo normas de etiqueta.
FUNCION	ACTIVIDADES
Realiza otras actividades propias del cargo	<ul style="list-style-type: none"> - Apoyar a cargos de igual o superior nivel en labores atinentes al área de trabajo. - Brindar información a usuarios internos y externos, - Le puede corresponder conducir vehículos para ejecutar labores de mensajería, en bancos, comprar materiales, entre otros, según los requerimientos y procedimientos de su centro de trabajo.

Fuente: Perfil de puesto Universidad Nacional (Anexo 12.7)

Imagen N.º10. Actividades, elaboradas por MOPT.

Actividades Claves según los Resultados del Cargo (Para cada resultado puede haber más de una actividad)	
<p>Resultado N° 1 Fortalecimiento de prácticas institucionales que validen y mejoren la calidad de los servicios que presta el MOPT, desde una perspectiva de transparencia, eficiencia y eficacia, conforme a enfoques sistémicos y profesionales, referidos al universo auditable.</p>	<p>Actividad 1: Participar en la ejecución de investigaciones, proyectos, estudios, análisis, asesorías y otras actividades en el campo de su especialidad (Administración, Financiera, Contaduría Pública, Derecho, Ingenierías, Tecnología de la Información, entre otras), conforme a lo establecido en los Planes institucionales y los propios de la Auditoría General y el universo auditable, elaborando informes según las diferentes áreas de acción, presentando las recomendaciones pertinentes a sus Superiores; comprobando la correcta aplicación de leyes, normas, disposiciones y reglamentos relacionados con las actividades del MOPT; asimismo, realizando giras a diferentes lugares del país, cuando el caso así lo amerite. Esta actividad la ejecuta con el propósito de presentar los resultados de las investigaciones realizadas, para que sean utilizadas como insumo, en la toma de decisiones dirigidas a mejorar la gestión institucional, con un enfoque de transparencia, eficiencia, economía y eficacia, que facilite el cumplimiento de las metas institucionales a corto, mediano y largo plazo.</p>
	<p>Actividad 2: Elaborar advertencias sobre las posibles consecuencias de determinadas conductas o decisiones, por parte de los administrados, presentando a sus Superiores, las propuestas para la gestión de dichos documentos; a efectos, de que sean por ellos gestionados, ante quien corresponda, con el fin de subsanar las detecciones realizadas.</p>
	<p>Actividad 3: Analizar la documentación que respalde todas las investigaciones, estudios e informes, cuya elaboración le ha sido asignada, preparando los papeles de trabajo, en los que incluya los hallazgos detectados, consignando los procedimientos de Auditoría aplicados, la evidencia relevante y las conclusiones obtenidas, con el propósito de documentar con los respaldos y fundamentos pertinentes, todos los criterios que emita y propiciar la correcta toma de decisiones de sus Superiores.</p>
	<p>Actividad 4: Verificar la correcta aplicación y cumplimiento de los procedimientos institucionales, aprobados por la Unidad de Planificación Institucional (UPI), así como, en apego a la legislación vinculante para cada Instancia del MOPT, detectando que no existan inconsistencias en los mismos; en los casos, en los que determine incongruencias, elabora los documentos que las evidencien, presentando dichos resultados, ante sus superiores, con las recomendaciones pertinentes; y sean consideradas para la emisión de las disposiciones que permitan las enmiendas correspondientes, en función del acatamiento oportuno de la materia relacionada con el universo auditable.</p>
	<p>Actividad 5: Participar en conjunto con los (as) Auditores (as) Expertos (as), en la verificación de la idoneidad en los procesos de registro de los bienes muebles e inmuebles, así como, de todos los activos de la Institución, realizando visitas de campo, que permitan la constatación de la aplicación de la normativa y procedimientos ministeriales, coordinando con sus Superiores, la planificación para cubrir las diferentes áreas por auditar, identificando anomalías en la gestión y presentando documentos, que incluyan los resultados correspondientes, con la finalidad de proporcionar de información relevante para la toma de decisiones sobre las medidas a tomar, cuando se detecte el uso indebido de los bienes de la Institución, mismos que son parte del erario público.</p>
	<p>Actividad 6: Determinar la correcta aplicación de leyes, normas, disposiciones y reglamentos en el ejercicio de las labores que ejecuta la Administración Activa, verificando el cumplimiento de la legislación que dirige la actuación de los procesos presentes en la Institución, detectando anomalías y exponiéndolas en informes, que para tal fin elabora, con la finalidad de dotar a su Jefatura de los elementos que le faculten emitir las recomendaciones que corresponda, en procura de que se adopten las medidas preventivas y/o correctivas pertinentes al campo de Auditoría.</p>
	<p>Actividad 7: Mantener adecuada y correctamente la información obtenida durante los procesos de auditoría, haciendo uso correcto de la misma, aplicando lo dispuesto en ordenamientos jurídicos y técnicos que rige el ejercicio de la Auditoría Interna y las materias atinentes, procediendo según lo dispuesto en la Ley Contra la Corrupción y Enriquecimiento Ilícito en la Función Pública y otros lineamientos establecidos en la materia, por parte de la Contraloría General de la República; con el fin de actuar con la reserva y cautela debida, así como, con la discrecionalidad que su gestión demanda.</p>
<p>Resultado N° 2 Actividades para el cumplimiento de las políticas y normativas internas y externas, así como, de la legislación vinculante al Control Interno en el MOPT, su validez y suficiencia, en procura de utilizar dicha herramienta como mecanismo que facilite la evaluación del óptimo uso de los recursos financieros, materiales, tecnológicos y humanos.</p>	<p>Actividad 1: Participar en los procesos de apertura de libros de contabilidad, actas, registros y controles que deben llevar las dependencias de la Institución, atendiendo instrucciones de sus Superiores, aplicando la normativa que rige su campo de acción, generando los pronunciamientos correspondientes, incorporando todo el análisis efectuado, con el objetivo de verificar la gestión transparente y diligente, por parte de cada una de las instancias presentes en el Ministerio, que derive en la prestación de servicios de calidad en beneficio de la ciudadanía nacional.</p>
	<p>Actividad 2: Coadyuvar en la verificación del cumplimiento de las medidas de control interno señaladas en la Ley General de Control Interno No. 8292, en los casos de desconcentración de competencias o bien la contratación de servicios de apoyo con terceros, así como, en la examinación del acato de los controles pertinentes en las instancias que corresponda, aplicando los alcances de la legislación y normativa que rige la materia, dando seguimiento a las recomendaciones vertidas por parte de la Auditoría General, mismas que, en ningún caso deberán contraponerse a lo establecido por la Contraloría General de la República, determinando el acato de las mismas, así como, las acciones correctivas necesarias y presentando propuestas a su Superior, con el fin de optimizar la adopción y cumplimiento de las medidas de control.</p>
	<p>Actividad 3: Apoyar a las Autoridades Superiores de la Auditoría General en los procesos de valoración, identificación y análisis de los riesgos que enfrenta la Institución, tanto de fuentes internas como externas, relevantes para la consecución de los objetivos propuestos, realizando análisis específicos de los riesgos acaecidos, antecedentes, medidas adoptadas por la administración y los administrados, para las enmiendas correspondientes y la incorporación de medidas de control interno que los mitiguen. Con el propósito de favorecer, en todas las áreas del Ministerio, gestiones transparentes y debidamente controladas, a la luz de la normativa que aplica en cada caso, con ello incluso, reducir afrontas por demandas civiles y/o penales por actuaciones contraproducentes.</p>
	<p>Actividad 4: Realizar investigaciones, con respecto al manejo de los diferentes sistemas de procesamiento electrónico de datos de la Institución y la información producida por los mismos, mediante la utilización discrecional de las herramientas, para efectos exclusivamente laborales afines a las dependencias ministeriales, con la finalidad de verter las recomendaciones producto de los análisis realizados, mismos que, fundamentarán las acciones a seguir por parte de sus Superiores, con el propósito de evidenciar transparencia, la eficiencia y el buen hacer en las tareas encomendadas a cada uno de los (las) servidores (as) del Ministerio de Obras Públicas y Transportes.</p>

Fuente: Perfil de puesto MOPT (Anexo 12.4).

Imagen N.º11. Actividades Críticas, elaboradas por Equipo Consultor

Actividades Claves según los Resultados de la Clase (Para cada resultado puede haber más de una actividad)	
Resultado N°1 Diseño y ejecución de investigaciones, proyectos, estudios, análisis y atención de gestiones varias, propias del campo de actividad, con el fin de proporcionar información elaborada que permita implantar mejoras en los procesos de trabajo, atender requerimientos de las personas o entes usuarios o resolver problemas diversos, en procura del logro de los objetivos de la unidad de trabajo en la que labora y la misión organizacional	Actividad 1: Elaborar los Estudios correspondientes, mediante la búsqueda y recopilación de información, utilizando métodos de recolección de datos, Sistemas informáticos internos, herramientas de uso oficial, según el procedimiento para diseñar puestos del MOPT.
	Actividad 2: Construir de Evidencias con base en la Estructura del Diseño del Puesto, recopilando información de manera metódica, utilizando métodos de recolección de datos, Sistemas informáticos internos, herramientas de uso oficial, así como el Diccionario de Competencias correspondiente, según el procedimiento para definir el Perfiles de Idoneidad de los puestos de trabajo del MOPT.
	Actividad 3:
	Actividad 4:
	Actividad 5:
Resultado N°2. Elaboración, revisión, y firma de informes técnicos, proyectos, normas, procedimientos, y demás documentos de recomendación y respuesta, que surgen como resultado de sus labores	Actividad 1: Realizar Estudio de Análisis Ocupacional y elaborar de Informe Técnico, haciendo uso del Manual de Cargos Institucional, Manuales diversos y herramientas emitidas por el ente rector, según la normativa vigente. para actualizar la clasificación de los puestos del MOPT.
	Actividad 2:
	Actividad 3:
	Actividad 4:

Fuente: Elaboración Propia (Anexo 12.5)

Al comparar cada una de esta descripciones de actividades, en las imágenes N.º8 y °9, es posible ver especificación clara y breve de las actividades que realiza el puesto de Ingeniero de mejora continua (elaborado por la empresa privada), con una descripción de once roles en total, sin ambigüedades y contundentes, al igual que las Actividades desarrolladas para el perfil del cargo de Conserje de la UNA, haciendo que este último, una diferenciación entre funciones y actividades, tratando de que dichas funciones abarquen acciones muy concretas.

Por otro lado, véase el apartado de actividades del perfil del cargo desarrollado por el DGOT del MOPT (Imagen N.º10), quienes, en primera instancia, crean los resultados esperados, difícilmente determinándose su utilidad, además de lo excesivo en el contenido de cada actividad y la cantidad de éstas (Ver el apartado completo en el Anexo 12.3.), un total de once. Además, obstaculiza la determinación de la clase del puesto, por cuanto las actividades no son asociadas con los resultados esperados de una clase en específico de acuerdo con lo indicado por el ente rector, lo que a la larga distorsiona el establecer la clase del puesto según el Manual de Clases de la Dirección General de Servicio Civil, por ejemplo.

Se puede observar que la construcción de las actividades críticas con base en los instrumentos propuestos por el equipo consultor (Imagen N.º11), son simples y claras, además de su notoria contribución al logro del objetivo de la dependencia, máxime por el nivel de vinculación con los resultados esperados concretamente relacionados con una

clase de puesto en específico, siendo contundentes a la hora de hacer el asocie con la clase que establece el Manual de Clases de la Dirección General de Servicio Civil.

4. La manera con que es posible vincular las actividades críticas con los niveles de comportamientos asociados a las competencias establecidas por el ente rector.

Una vez que se tiene claridad sobre las actividades críticas del cargo, y como éstas aportan al logro del objetivo de la dependencia, corresponde determinar esos comportamientos que permitirán el éxito del desempeño de dicho cargo. En seguida, se muestra el comparativo correspondiente:

Elemento de Comparación N.º5. Construcción de los Comportamientos (evidencias).

<p>Guía para la elaboración de Manual de Cargos Institucionales emitida por la DGSC</p>	<p>Instructivo de Criterios de Gestión emitido por el equipo consultor</p>
<p><i>“Estas evidencias se constituyen de criterios estándar que respondan hacia la pregunta: ¿la persona trabajadora es competente cuándo?”</i></p>	<p><i>“Él o la Analista con base en las actividades críticas, tiene que realizarse consultas introspectivamente que sean posibles de responder con objetividad y que sean susceptibles a medición, siendo que las respuestas, son el insumo principal para la construcción de las evidencias tangibles y medibles que son comprobables al momento de ejecutar la actividad crítica, de manera eficiente y eficaz, de modo que éstas puedan ser observables o audibles mediante algún método de recolección de información..., ejemplo:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <i>• ¿Qué esperaría usted como jefe, ver o escuchar en la persona que ejecute estas actividades?, relacionando la respuesta con las competencias predeterminadas para la clase.”</i>

Fuente: Elaboración Propia con información de la Guía para la elaboración de Manual de Cargos Institucionales emitida por la DGSC.

Efectivamente el planteamiento de la pregunta y la explicación que el Instructivo de Criterios de Gestión profundiza, lo que a su vez hace posible la recolección de información sin sesgos y de manera directa. Esto es fácilmente notable a la hora de mostrarse en el perfil del cargo como se muestran en las imágenes N.º12, N.º13, N.º14 y N.º15:

Imagen N.º12. Características, elaboradas por la Empresa Privada

CARACTERÍSTICAS / HABILIDADES PERSONALES:		
<input type="checkbox"/> Agresivo	<input checked="" type="checkbox"/> Lógico	<input checked="" type="checkbox"/> Planeación
<input checked="" type="checkbox"/> Responsable	<input type="checkbox"/> Predecible	<input checked="" type="checkbox"/> Respetuoso
<input checked="" type="checkbox"/> Cooperador	<input checked="" type="checkbox"/> Estable	<input checked="" type="checkbox"/> Analítico
<input type="checkbox"/> Conservador	<input type="checkbox"/> Supervisión	<input checked="" type="checkbox"/> Espíritu de servicio
<input type="checkbox"/> Sensible	<input checked="" type="checkbox"/> Flexible	<input checked="" type="checkbox"/> Liderazgo
<input type="checkbox"/> Optimista	<input checked="" type="checkbox"/> Dinámico	<input checked="" type="checkbox"/> Tolerancia a la presión
<input checked="" type="checkbox"/> Negociador	<input checked="" type="checkbox"/> Proactivo	<input checked="" type="checkbox"/> Solución de problemas
<input checked="" type="checkbox"/> Sociable	<input type="checkbox"/> Perfeccionista	<input checked="" type="checkbox"/> Comunicación oral
<input type="checkbox"/> Juicio	<input checked="" type="checkbox"/> Prudente	<input checked="" type="checkbox"/> Comunicación escrita
<input checked="" type="checkbox"/> Crítico	<input type="checkbox"/> Ordenado	<input type="checkbox"/> Otros:
<input type="checkbox"/> Introverso	<input type="checkbox"/> Independiente	
<input checked="" type="checkbox"/> Orientado a metas	<input checked="" type="checkbox"/> Innovador	

Fuente: Perfil de puesto empresa privada (Anexo 12.3)

Imagen N.º13. Competencias, elaborados por la UNA

COMPETENCIAS			
Tipo competencia	Competencia	Peso	Grado
Institucionales	Actitud de Mejora	5	1
Institucionales	Trabajo en Equipo	5	1
Institucionales	Actitud de Servicio	10	1
Específicas	Organización	30	1
Técnicas	Dominio y aplicación técnica	50	1

NOTAS.

Observación: En la descripción específica de este perfil aparecen detalladas únicamente las actividades representativas, no obstante, lo anterior no limita otros deberes y responsabilidades asignados en la práctica del trabajo de este cargo.

Referencia última actualización Informe PDRH-OTCVC-I-004-2011. Actualización Diccionario de Competencias, vigente a partir del 23 de noviembre de 2011.

Informe PDRH-OTCVC-I-AT-01-2012. Aprobación catálogo Conocimientos de Educación Formal Atinente, vigente a partir del 16 de febrero de 2012. Informe PDRH-OTCVC-I-A-2-2012. Actualización segunda edición diccionario de competencias del 21/11/2012, vigente del 26 de noviembre de 2012.

Informe PDRH-OTCVC-IMP-04-2014. Incorporación ítem Condición Indispensable, vigente a partir del 16 de julio de 2014.

Informe UNA-PDRH-OTCVC-INFO-MP-03-2015. Incorporación del curso Manipulación de alimentos. Vigente a partir del 28/9/2015.

Fuente: Perfil de puesto Universidad Nacional (Anexo 12.7)

Imagen N.º14. Los comportamientos (evidencias) de una competencia, elaborados por el MOPT

Competencia 4:	Comportamiento 1	<ul style="list-style-type: none"> Identifica los cambios que se presentan, tanto en la Dependencia en la que labora, así como, en los métodos
Acción Estratégica e Innovadora	<p>Compresión de cambios del entorno: Analiza los cambios del entorno y propone planes y programas de mejoramiento continuo.</p>	<p>de trabajo y procedimientos existentes, con el fin de plantear oportunidades de mejora en los mismos, que redunden en beneficio para la gestión interna, así como, para usuarios (as) en general que requieren los servicios de la Instancia.</p> <ul style="list-style-type: none"> Una vez identificados los cambios, analiza las oportunidades de mejora probables, las presenta a sus Superiores, con los argumentos obtenidos, producto de los análisis realizados, así como, las recomendaciones concretas para aplicar dichas mejoras.
	<p>Comportamiento 2</p> <p>Innovación y Creatividad: Genera, descubre y propone ideas alternativas y soluciones innovadoras en realidades aplicables al trabajo de su campo y desu grupo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Por la materia que caracteriza el cargo de Auditor (a), se interesa por ubicar información en diferentes fuentes bibliográficas, así como, en consultas con homólogos de otras instituciones, a efectos, de determinar alternativas de solución innovadoras, para los casos que tiene asignados. Comparte la información obtenida, con sus pares y Superiores, presentando los análisis correspondientes, sobre las ventajas de adoptar en las prácticas de la Auditoría General del MOPT, algunos elementos utilizados en instancias homólogas, siempre al amparo de la normativa y legislación que rige su ámbito de acción.
	<p>Comportamiento 3</p> <p>Liderazgo e influencia ante los demás para el cumplimiento de objetivos: 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.</p>	<ul style="list-style-type: none"> En su trabajo diario, se interesa por aplicar la proactividad, concentrándose en la búsqueda de elementos que innoven la gestión de la Auditoría General del MOPT, que coadyuve a su modernización y a la prestación de servicios con mayor y mejor calidad. Dado que, está convencido (a), que incorporar elementos de proactividad e innovación, suman valor agregado, al desempeño de la Dependencia, presenta propuestas a sus Superiores, debidamente analizadas, sobre métodos y/o técnicas que pueden mejorar las gestiones de la Instancia en la que se ubica.

Fuente: Perfil de puesto MOPT (Anexo 12.4)

Imagen N.º15. Los comportamientos (evidencias), de una competencia, elaborado por el equipo Consultor.

Competencias		
Competencia	Comportamiento	Evidencia
Ocupacionales Competencia 1 Acción Estratégica e Innovadora	Comportamiento 1 Comprensión de cambios del entorno	Estudia el mercado y la normativa reciente que afectan la estructura organizativa y vislumbra aspectos que puedan afectar a los puestos de trabajo. Está al pendiente y analiza los estudios realizados por la UPI y planificación de recursos humanos para determinar elementos que afecten el futuro de la organización del trabajo Propone temas de conversación e interactúa con homólogos sobre los estudios que realizan otras instancias internas y externas al MOPT para conocer perspectivas diferentes y realizar análisis. Brinda opiniones y comparte información futurista sobre temas innovadores que puedan afectar la dinámica organizacional.
	Comportamiento 2 Innovación y creatividad	Propone cambios y mejoras según análisis de buenas prácticas de otras empresas o países en la materia de diseño de puestos y gestión por competencias Indaga buenas prácticas que faciliten y agregue valor a los productos generados por el proceso de trabajo. Vislumbra posibles alternativas que puedan servir de ideas para otras áreas a lo interno de RH como a lo externo Promociona y publica buenas prácticas relacionados con la materia que puedan ser utilizadas a lo interno del departamento
	Comportamiento 3 Liderazgo e influencia ante los demás para el cumplimiento de objetivos	Propicia un ambiente de confianza para intercambiar intereses que puedan generar acuerdos satisfactorios entre las partes Revisa sus metas y las del departamento con el fin de estar atento ante la posibilidad de brindar apoyo o ideas que agilicen el cumplimiento de los objetivos

Fuente: Elaboración Propia (Anexo 12.5)

Existe una brecha muy grande en cuanto a la forma en que se desarrolla el factor de los comportamientos asociados a las competencias, en el sector privado, al igual que la UNA, que tienen codificaciones a las cuales refiere más allá que las plasmadas en el propio perfil, siendo simples y breves en este último; sin embargo, el caso de las construidas por el MOPT se refleja todo lo contrario.

Véase que en la imagen N.º12, es posible vislumbrar vinculación entre las actividades críticas y los ejemplos de comportamientos según la competencia asociada al nivel de dominio para la clase que establece el ente rector en materia de clasificación de puestos, lo que no solo coadyuva a identificar las características personales de quien se requiere en el ejercicio del cargo, sino también, permite realizar la evaluación del desempeño con objetividad, por cuanto dichos comportamientos son susceptibles a medición.

- Otro aspecto que se resaltó al presentar las herramientas en la actividad del Metaplan es que, en el desarrollo del apartado de Requerimientos Adicionales en el perfil del cargo, estos son determinados a partir de las Evidencias (comportamientos) ya construidas, justificando con dichas evidencias (observables o audibles), la necesidad de esos requisitos adicionales que debe tener la persona en el ejercicio de las actividades críticas.

Para ejemplificar aún más este aspecto que fue expuesto en la actividad del Metaplan, se muestra el comparativo N.º6:

Elemento de Comparación N.º6. Construcción de los requerimientos adicionales

<p>Guía para la elaboración de Manual de Cargos Institucionales emitida por la DGSC</p>	<p>Instructivo de Criterios de Gestión emitido por el equipo consultor</p>
<p>“... es el que establece si el mismo requiere cumplir otros requisitos especiales y/o legales, como idiomas, permisos, licencias, autorizaciones, entre otros, que demande el desempeño de las actividades encomendadas, y que son regulados por la normativa vigente y/o la OGEREH, según el caso.</p> <p>Cave indica, que estos requisitos específicos vendrían a ser obligatorios para ocupar el cargo respectivo y deben ser establecidos con un fundamento técnico-legal, con el fin de demostrar objetividad y transparencia.”</p>	<p>“Con base en los resultados de la Determinación de Evidencias y Comportamientos y sus respectivas competencias.</p> <p>... enlistando para cada actividad crítico, esos conocimientos, habilidades, destrezas, capacitaciones, requisitos diferenciadores, entre otros, necesarios para desempeñar el cargo con eficiencia y eficacia, en estrecha relación, tanto con la especialidad del puesto, como con las evidencias construidas...”</p>

Fuente: Elaboración Propia con información de la Guía para la elaboración de Manual de Cargos Institucionales emitida por la DGSC.

Nótese que al analizar el cómo se debe desarrollar ese factor, el instrumento desarrollado por el equipo consultor, provee una ruta clara de obtención de la información para su construcción, de manera que lo que se plasme en dicho apartado, tenga su respaldo técnicamente justificado; la imagen N°16 como se plasma en la empresa privada, con relación a los desarrollados por el MOPT (imagen N°17), y por el equipo consultor (imagen N°18):

Imagen N.º16. Conocimientos, elaborados por Empresa Privada

C O N O C I M I E N T O S	<p><u>CONOCIMIENTOS BÁSICOS:</u></p> <p>Conocimientos básicos de Lean Manufacturing y Metodología TPM Indicadores de desempeño (Seguridad, Calidad, Productividad, Costo) Coordinador proyectos de mejora continua Análisis de datos, conocimiento y uso de herramientas estadísticas (gráficas de control, estadística descriptiva, etc) Dominio Excel avanzado (tablas dinámicas, gráficos dinámicos) Conocimientos básicos de 5's, SMED, fábrica visual, Kaizen, trabajo estándar, cálculo de OEE Conocimiento sobre BPM</p>	<p><u>CONOCIMIENTOS COMPLEMENTARIOS:</u></p> <p>Experiencia de paquete Microsoft Office (Word – Excel – Power Point – Outlook - Access) Uso de SAP (será un plus) Uso de Minitab o alguna otra herramienta estadística similar Uso de herramienta Visio</p>
	<p><u>CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS:</u></p> <p>Excel avanzado Manejo de Minitab Manejo de Visio Conocimiento de herramientas de mejora continua Green Belt (Será un plus)</p>	

Fuente: Perfil de puesto empresa privada (Anexo 12.3)

Imagen N.º17. Requisitos específicos, elaborados por el MOPT

Requerimientos Específicos	
Requisitos Específicos	Por la naturaleza del cargo, no se establecen otros requisitos específicos distintos a los dispuestos en la clase de referencia.
Conocimientos deseables, ideales o necesarios para el cargo.	<ul style="list-style-type: none"> • Ley de Administración Pública. • Ley General de Control Interno No. 8292. • Ley Contra la Corrupción y el Enriquecimiento Ilícito. • Ley de Gestión de Riesgos. • Ley de Contratación Administrativa. • Ley de Presupuesto Ordinario y Extraordinario de la República para el Ejercicio Económico respectivo. • Código de Trabajo. • Lineamientos Generales para el Análisis de Presuntos Hechos Irregulares. • Normas Generales de Auditoría para el Sector Público. • Normas Internacionales de Auditoría. • Evaluación del Control y Prevención del Fraude. • Desarrollo de programas de Auditoría. • Autoevaluación de Calidad en la Auditoría Interna. • Sistemas para la Planificación, Presupuesto y Registro Patrimonial, Tributación Directa y la Caja Costarricense de Seguro Social. • Medidas de Salud, Higiene y Seguridad Ocupacional. • Sistemas de Información Institucionales.
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para trabajar en equipo. • Comunicación asertiva. • Motivación de logro. • Actitud constructiva. • Creatividad. • Iniciativa. • Innovación. • Resolución de conflictos. • Capacidad analítica.
	<ul style="list-style-type: none"> • Discreción. • Pensamiento crítico. • Capacidad de trabajar bajo presión. • Proactividad. • Concentración. • Predisposición para el aprendizaje continuo. • Imparcialidad. • Sensibilidad interpersonal. • Orientación de servicio al cliente.

Fuente: Perfil de puesto MOPT (Anexo 12.4)

Imagen N.º18. Requerimientos específicos, elaborados por el Equipo Consultor

Requerimientos Específicos	
Requisitos específicos	Permisos de acceso (perfil de consulta) a los sistemas informáticos internos tanto de Recursos Humanos, como de la UPI. Accesos sin restricción a fuentes de internet para realizar investigaciones.
Conocimientos deseables, ideales o necesarios para el cargo	Manejo intermedio de paquete básico de office 365 Uso de aplicaciones tecnológicas Análisis de datos Dominio de los Manuales de Clases y de Especialidades para el Régimen de Servicio Civil Cursos de inteligencia emocional Aplicación de instrumentos de recolección de datos Comunicación asertiva verbal y escrita, otros.

Fuente: Elaboración Propia (Anexo 12.5)

El factor analizado muestra una dinámica similar entre el desarrollado por la empresa privada y el construido por el equipo consultor, donde se observa precisión, contundencia y simplicidad, facilitando su utilidad.

7.2. Resultados para validar productos

El Metaplan se desarrolló con el objetivo de someter la guía a validación y observaciones del área usuaria y experta en la materia. Durante el foro se activaron espacios de intercambio de información e ideas el mismo día del evento, y se conversó de manera casual e individual con algunas las personas participantes, para conocer sus puntos de vista. Además, a las personas participantes se les remitió por correo electrónico, tanto la presentación como las herramientas, con el fin de que realizan observaciones al respecto. Por último, se les pidió completar una breve encuesta de percepción sobre lo expuesto en el Metaplan y sobre la información suministrada, recopilándose datos de primera mano, que permitieron mejorar el Instructivo de Criterios de Gestión, en su forma más que de fondo.

Los elementos centrales que surgen del Metaplan, y que fueron considerados para la elaboración final de la Guía, fueron:

- Cambio N.º1: Dentro de Instructivo de Criterios de Gestión, en la página N.º6 donde hace referencia a la construcción del Propósito del Cargo, debe considerarse el proceso de trabajo como parte de los aspectos que se tienen que contemplar dicho apartado. (Conversación extraoficial).
- Cambio N.º2: En el Instrumento Ordenador de Análisis, la participante en la actividad indicó que en la “Hoja 2, sobre la Construcción del Propósito, no le quedó claro el tema de Pretensión de legislación, por lo que, en el Instructivo de Criterios de Gestión, se abarcó el punto, de tal manera que él o la Analista Ocupacional tenga orientación a la hora de desarrollar dicho apartado. (Página N.º8)
- Cambio N.º3: La importancia de utilizar una escala para determinar, objetivamente, el nivel de independencia del cargo, en el apartado Matriz de Actividades, perteneciente al Estudio Técnico Dimensional, página N.º13 del Instructivo de Criterios de Gestión. (Conversación extraoficial)
- Cambio N.º4: En la página N.º10 del Instructivo de Criterios de Gestión, se aclaró que solo son posibles dos opciones para la Modalidad de Trabajo, siendo que dentro de la Presencial sí podía considerar otras opciones. (Conversación extraoficial).

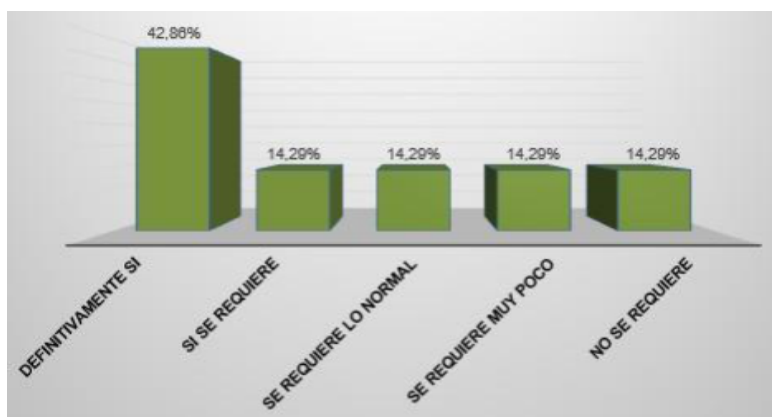
Otra información que se obtuvo producto del Metaplan fue la obtenida verbalmente, del subdirector de Gestión Institucional de Recursos Humanos, quien mencionó la importancia que podrá generar la adopción tanto Instructivo de Criterios de Gestión, como el Ordenador de Análisis, este último incorporado a un sistema informático que permita agilizar aún más la gestión, y conectar con otros procesos de trabajo de la dirección que lidera en conjunto con el propio director.

Por otra parte, el personal del Departamento de Gestión de la Organización del Trabajo, también mencionó, cómo las herramientas proporcionadas por el equipo consultor, pueden encauzar una perspectiva diferente sobre la construcción de los procedimientos bajo una nueva metodología que será la que rija la construcción de perfiles de cargos en un futuro próximo, y no solo una elaboración de los perfiles de idoneidad para un proyecto en específico como lo es la construcción del Manual de Cargos Institucional.

Adicionalmente a la actividad, como se indicó anteriormente, se solicitó a las personas participantes, completar una encuesta confidencial utilizando la plataforma Google Forms; en ésta se les preguntó varios aspectos sobre su consideración, particularmente con respecto a la claridad de la exposición, sobre la utilidad de la actividad, y el nivel de pertinencia del contenido de la actividad relacionada con la construcción de los perfiles de cargos, siendo que en cada una de estas consultas, el 100% respondió afirmativamente.

Sin embargo, también se consultó a quienes participaron de la actividad, si consideran necesario el mejoramiento de los perfiles de cargo, obteniendo diversas respuestas, las cuales se presentan en el siguiente gráfico:

Gráfico N.º1. Porcentaje de participantes en la actividad que consideran necesario el mejoramiento de los perfiles de cargo



Fuente: Elaboración propia, 2022.

Como se puede observar en el gráfico N.º1 un 42.86% de los encuestados opinan que “*Definitivamente sí*” se requiere el mejoramiento de los perfiles de cargo, luego de haber recibido la información preparada por el equipo consultor; también se destacan un 14.29% indica que “*sí se requiere*”, “*se requiere lo normal*”, “*se requiere un poco*” y “*no se requiere*” respectivamente.

Se puede determinar que la mayor parte de la población está de acuerdo con que es necesario un mejoramiento en la construcción de los perfiles de cargo, por lo que, para el equipo consultor, estos datos demuestran una gran aceptación de que lo que actualmente se está construyendo, es susceptible a mejoras; además de que la consultoría como tal, tuvo un gran efecto en la percepción de cambio, en la forma en que deberá trabajar del DGOT, en el futuro cercano.

Parte de lo anterior es posible demostrarlo con los datos mostrados en la Tabla N°1. Se realizó un análisis con el coeficiente de Pearson, en donde se pudo corroborar lo positivo del resultado tras la realización del Metaplan, siendo este por encima de cero; demostrando que sí existe una correlación entre el porcentaje de las personas funcionarias participantes de la actividad que consideran que fue utilidad y las respuestas recopiladas con relación a: ¿Se requiere mejoramiento en los perfiles de cargo?

La correlación dio como resultado del análisis que, sí se comprueba la asociación directa de los datos obtenidos de la primera respuesta o variable mencionada, con respecto a la segunda, hasta en un 0,70, y determinándose una influencia de un 0,49 de 1, probándolo de manera científica.

Tabla N.º1 Coeficiente de Pearson acerca de los (as) participantes en la actividad que consideran necesario el mejoramiento de los perfiles de cargo

Funcionarios MOPT respectivos en la actividad de Consultoría	Opina hay Utilidad de las Actividades realizadas (de 0 a 100)	Opina si se requiere mejoramiento en los perfiles de cargo (1 a 5)	X-X μ	Y-Y μ	X-X μ^2	Y-Y μ^2	(X-X μ)(Y-Y μ)
1	100	5	0,14	1,43	0,02	2,04	0,20
2	100	5	0,14	1,43	0,02	2,04	0,20
3	100	5	0,14	1,43	0,02	2,04	0,20
4	100	4	0,14	0,43	0,02	0,18	0,06
5	100	3	0,14	-0,57	0,02	0,33	-0,08
6	100	2	0,14	-1,57	0,02	2,47	-0,22
7	99	1	-0,86	-2,57	0,73	6,61	2,20
Σ	699	25	0,00	0,00	0,86	15,71	2,57
μ	99,85714	3,57143					

Rxy:	xy/ax*ay)	
Pearson =	0,70	de 1
Influencia =	0,49	de 1

Fuente: Elaboración propia, 2022.

8. Análisis FODA de los factores críticos de éxito

Para detectar los factores críticos de éxito, se utiliza el análisis FODA, que es una herramienta simple y, a la vez, potente que ayuda a identificar las oportunidades competitivas de mejora. Al analizar las áreas clave en torno a estas oportunidades y amenazas, se obtendrá la información necesaria para preparar al equipo del DGOT.

Fortalezas:

- La consultoría realizada aborda temas que no son nuevos, ni a nivel del sector público ni en MOPT; lo que pretende es afinar, mejorar y dar valor a lo que se está generando, para que sea de utilidad a los distintos clientes internos, siendo que el DGOT, tiene poco más de un año y medio de estar familiarizado con el tema de perfiles de cargos, siguiendo en gran medida, lo que establece la Guía de Elaboración de Manuales de Cargos Institucionales para el Régimen de Servicio Civil.
- La evidencia demostrada científicamente sobre la comprensión y la aceptación por parte de las personas participantes en el Metaplan, sobre la presente consultoría, es también sustentada en el hecho de que, desde el año 2020, el DGOT desde el 2020, empezó un proceso de transformación interna, basado en el Marco Analítico para el Diagnóstico Institucional de Sistemas de Servicio Civil, en donde hace referencia a la necesidad de diseñar puestos y definirles su perfil de idoneidad, a partir de criterios determinados.
- De acuerdo con el Análisis de Pearson, es notorio el apoyo porcentual del personal del MOPT, que en su mayoría está de acuerdo con la modificación y actualización de los perfiles de cargos, y la Influencia del tema es alto, esto a partir de la actividad del Metaplan ampliamente expuesta en la presente, y de la cual se obtuvo resultados diferenciadores, que permiten modernizar la gestión, orientada hacia la construcción de procedimientos internos adecuados a las necesidades de la Administración, generando valor.
- Siendo que el proceso de la consultoría sea llevado también por una persona directamente relacionada con la dependencia, eleva el nivel de aprovechamiento en el corto plazo, del conocimiento, facilitando la comunicación, coordinación, capacitación e implementación de la consultoría en el DGOT.

Oportunidades:

- Vinculado a las fortalezas, el DGOT tiene muy clara la necesidad de pasar de catorce procedimientos internos, a dos; aspecto que en este momento están trabajando; esto propicia el momento justo para que la consultoría logre sus objetivos específicos, de cara a servir como herramientas internas que coadyuven al desarrollo e implementación de dichos procedimientos.

- Se vislumbra que, en el corto plazo, no se perciben un clima de transformación en el entorno cercano, en contra o que sea perjudicial, que obstaculice el apoyo o la implementación de las herramientas desarrolladas en la consultoría, lo que incrementa la posibilidad de éxito del proyecto.
- Aunado a lo anterior, el MIDEPLAN como ente superior a la Dirección General de Servicio Civil, está promoviendo buenas prácticas en varios ámbitos, entre ellos están, la gestión eficiente y eficaz, lo que también aliviana el camino hacia la implementación de las herramientas construidas en la consultoría.

Debilidades:

- En la presentación de las herramientas realizada en el Metaplan, se obtuvieron aportes referentes al desarrollo de ciertos factores de los perfiles de cargos que, deben ser abordados con más estudios técnicos, en cuanto al nivel de precisión al cual se llegó con el alcance de la presente Consultoría; esto requiere de mejoras en el Instructivo de Criterios de Gestión, con el fin de afinar la aplicabilidad estos factores, como lo es el Impacto de la Gestión, por ejemplo.
- De acuerdo con la Gráfico N.º1. sobre el Porcentaje de las personas funcionarias participantes de la actividad que consideran necesario el mejoramiento de los perfiles de cargo, se tiene un porcentaje mínimo de que “*No se requiere*” dicho mejoramiento. Esto implica acompañar al DGOT a aclarar dudas y la posibilidad de otras capacitaciones, que les permita abrir la perspectiva hacia los nuevos requerimientos que empujan la necesidad de promover la agilidad, simplicidad, eficiencia y eficacia plasmada en los productos. Si bien es cierto, el tema no es nuevo, se requiere convencer aún más sobre la importancia de ir mejorando constantemente, en función de generar valor público.
- Dentro del DGOT, aún no existe un documento oficial, mediante el cual se disponga sobre la necesidad de implementar una consultoría, con las características de la presente, lo que es sin duda una debilidad para la viabilidad del proyecto, a pesar de que se tenga claridad sobre la necesidad por parte de las jefaturas.

Amenaza:

- Para el corto plazo no se pronostican cambios abruptos que puedan interferir en la implementación de la consultoría, sin embargo, el MOPT está siendo fuertemente cuestionado desde la Asamblea Legislativa, por el proyecto de reorganización que se propuso la presente Administración; eso podría generar una desviación de la atención al proyecto, para atender asuntos de prioridad relacionados con el tema de dicha reorganización.

- De acuerdo con conversaciones con la Dirección General de Servicio Civil, existe la latente posibilidad de que emitan instrumentos que sirvan de respaldo a la Guía de Elaboración de Manuales de Cargos Institucionales en el Régimen de Servicio Civil, lo que podría afectar la implementación de la consultoría, siendo que dicha DGSC es el ente rector en la materia; por lo que es de vital importancia que sean implementadas las herramientas de la consultoría, a la mayor brevedad posible, con el fin de sirvan de base para emitir esos instrumentos auxiliares a los procedimientos internos del departamento en cuestión.

De igual manera, se proponen algunos otros factores que son críticos a la hora de que, el proyecto tenga éxito en su implementación dentro del DGOT, como lo son:

- Capacitar y guiar: Si bien es cierto, el Instructivo de Criterios de Gestión, es un documento en formato Word, poco extenso y de fácil lectura, es indispensable realizar capacitaciones en las que, se desarrolle el tema a profundidad, en simultaneidad con la herramienta llamada Ordenador de Análisis.

Se propone que cada Analista Ocupacional, los Coordinadores y la Jefatura del DGOT, elaboren sus propios perfiles de cargo de manera individual, siendo guiados por el experto en la utilización de las mencionadas herramientas. Luego de esa construcción guiada, y de familiarizarse con los instrumentos, será necesario coordinar una actividad tipo taller, en la que se compartan los conocimientos, que ayude al convencimiento de su importancia, brindando sus observaciones, limitaciones y fortalezas, de forma tal que pueda ser ajustada y aplicada para su oficialización en el DGOT.

- Aprobación: Basado en el taller o actividad antes mencionada, se recomienda recopilar toda la información necesaria, para fundamentar el requerimiento de oficializar los instrumentos dentro de los procedimientos internos del Departamento de Gestión de la Organización del Trabajo; gestionando ante la Dirección de Gestión Institucional de Recursos Humanos, su aprobación y divulgación.
- Proceso de mejora continua: Se sugiere realizar un plan piloto en dos sentidos, 1) Revisar los perfiles de cargo ya elaborados por el DGOT, utilizando las herramientas construidas por el equipo consultor, con el fin de ajustarlos a las nuevas condiciones según el planteamiento expuesto por dicha consultoría; y 2) Elaborar los cargos de la estructura organizacional de una Dirección Regional de Obras Públicas en un periodo de 4 meses, utilizando los instrumentos propuestos por el equipo consultor, de manera que se valore su efectividad, en busca de identificar aspectos que modernizar.

9. Conclusiones

En esta sección se detallan las conclusiones a las que ha llegado el equipo consultor, con base en los resultados obtenidos en los apartados anteriores.

- a) Se revisaron los factores que constituyen el perfil de cargo, que actualmente son desarrollados por el DGOT del MOPT, siguiendo mucho, lo establecido por la Dirección General de Servicio Civil, con la Guía para la Elaboración de Manual de Cargos Institucionales en el Régimen de Servicio Civil.

Dicha revisión se contrastó con la teoría recopilada, particularmente lo concerniente al diseño de puestos y la gestión por competencias, así como relevancia de la eficiencia y eficacia con que se requiere plasmar la información de los factores, para su adecuada utilización. Producto de esa constatación surgieron elementos que permitieron la construcción del Instructivo de Criterios de Gestión, con factores plasmados en los perfiles de cargos, basados en la mencionada teoría, sin menoscabo de lo indicado por el ente rector, que fueron mostrados en la actividad del Metaplan.

- b) Producto de la actividad del Metaplan denominado Juntos construyendo mejoras para el futuro, el día 26 de octubre de 2022, en la que participaron personal del Departamento de Gestión de la Organización del Trabajo, así como sus jefaturas, se destacan los principales puntos de interés de la audiencia:

1. La cantidad de contenido con el que está conformado un perfil de cargo desarrollado por empresas privadas en comparación con el elaborado actualmente por el MOPT.
2. La forma en que es posible desarrollar perfiles de cargo ligados a la razón de ser de la unidad administrativa a la que pertenecen, o sea, desde la estructura organizacional y de cómo ésta justifica la necesidad de determinado cargo dentro de la estructura ocupacional.
3. El método con el que se determinan las actividades críticas del cargo de manera cuantitativa, reduciendo el riesgo de subjetividad a la hora de su identificación, basado en los procesos de trabajo que operativizan la gestión de la unidad administrativa donde se encuentra el cargo; así como la facilidad para establecer la clase según el manual de clases del ente rector que corresponda.
4. La manera con que es posible vincular las actividades críticas con los niveles de comportamientos asociados a las competencias establecidas por el ente rector, involucrando proactivamente a la jefatura del cargo que se está elaborando, a partir de la pregunta ¿qué espera ver u oír en la persona que ejecute la actividad para que ésta sea desarrollada con éxito?
5. Mostrando la utilización de las herramientas elaboradas por el equipo consultor, es posible determinar los requerimientos adicionales que la persona debe tener en el ejercicio del cargo, esto a partir de los

comportamientos que se esperan de ella; siendo que, actualmente se establecen los requisitos específicos del cargo, basados en las actividades, sin tener evidencia de que esos requisitos, son observables o audibles en el ejercicio de las mencionadas actividades.

Estos y otros aspectos fueron de reflexión por quienes están elaborando los perfiles de cargos, y se cuestionaron si la forma en que se realizan actualmente, están generando el valor y la utilidad que se busca, presentando situaciones vivenciales en los cuales han experimentado dificultades que pueden ser subsanables, por ejemplo, cuestionarle a una jefatura el requerimiento de un cargo o no dentro del proceso de trabajo.

Además, estos puntos de interés sirvieron para mostrar los elementos de comparación que, evidentemente propician el mejoramiento de la actual forma de construir los perfiles de cargo en el MOPT, potenciando el acogimiento de la propuesta realizada por el equipo consultor.

- c) Durante la realización del Metaplan, se expuso la teoría y se mostraron los instrumentos construidos; producto de la participación, mostraron particular interés, en los efectos que producirá su implementación, resaltando temas asociados a este, como la idealización y ejecución de sistemas informáticos, donde se puedan plasmar datos que se interrelacionen entre procesos de la Dirección de Gestión Institucional de Recursos Humanos, o el desarrollo a futuro de la Movilidad del Personal (multifuncionalidad), que bien pueden ser objeto de futuras investigaciones y trabajos académicos.

No obstante, el procesamiento de la información obtenida producto del Metaplan, puso al descubierto también, la necesidad de realizar mejoras al Instructivo de Criterios de Gestión, principalmente en algunos factores como el Impacto de la Gestión, por ejemplo; esto por las limitaciones de tiempo de la presente Consultoría, por lo que se recomienda realizar pruebas de implementación, tal cual se indicó en el apartado de Análisis FODA de los factores críticos de éxito, con el fin de afinar detalles antes de oficializar su puesta en marcha.

- d) Importante de resaltar que, a partir del plan de trabajo de la Consultoría y del desarrollo de este, se logró procesar información relevante, precisa y contundente, que resultó en el insumo fundamental para el éxito en la construcción del Instructivo de Criterios de Gestión. Tanto así que, como se pudo constatar en el análisis comparativo, entre un perfil de un cargo elaborado por el DGOT, con respecto al perfil del cargo desarrollado por el equipo consultor utilizando las herramientas que se elaboraron, se identificaron diferencias en el fondo como en la forma en que se presentan.

Una de las diferencias más marcadas en cuanto a la utilización de los instrumentos (Instructivo de Criterios de Gestión y el Ordenador para Análisis), siendo la base

con la que, el equipo consultor elaboró un perfil del cargo simple, versátil, vinculado con el objetivo de la dependencia, muestra evidencia tangible sobre la necesidad de que exista dicho cargo, dentro de la estructura ocupacional, brindando valor agregado; primero porque es el resultado del diseño del puesto, segundo porque con los instrumentos antes mencionados, fue posible hacer recomendaciones a la Administración para equilibrar los puestos tanto horizontal como verticalmente, y por último, se fundamenta la existencia de los cargos de manera objetiva.

- e) Durante la construcción del Perfil del Cargo desarrollado a partir de la utilización de las herramientas Instructivo de Criterios de Gestión y el Ordenador para Análisis, que vislumbra una latente necesidad, bien expuesta por el Subdirector de Gestión Institucional de Recursos Humanos en la actividad del Metaplan, para lograr contar con el personal idóneo en los puestos de trabajo previamente diseñados; que es indispensable la construcción de un diccionario de competencias, un diccionario de comportamientos y un diccionario de preguntas, tal como lo propone la referente, en materia de gestión por competencias, Martha Alles; dado que el actual diccionario proporcionado por la DGSC, sirve como insumo, pero no precisa ni diferencia entre cargos distintos como los expuestos en el análisis comparativo (Auditor (a) vs Analista Ocupacional, ver anexos 12.4 y 12.5 respectivamente), que comparten la misma clase, pero que, de acuerdo a su razón de ser, se necesita de personas con características distintas para el éxito en el desempeño del cargo.
- f) Por último, es importante destacar que, al momento de entregar los productos de la Consultoría, no es posible comprobar si efectivamente se reduce el tiempo de elaboración de un perfil de cargo con la utilización de dichas herramientas, y si el DGOT utilizando esta nueva metodología, podrá alcanzar la meta establecida por el Plan Estratégico Institucional para el 2025 sobre el "*Manual de Cargos del MOPT realizado*"; sin embargo, lo que sí es evidente, es el efecto que se obtiene al construir los perfiles de cargo, según la presentada por el equipo consultor. Diferencias en cuanto a simpleza del contenido de estructura, para plasmar síntesis y versatilidad a la hora de que los usuarios finales la utilicen, sin dejar de lado la calidad y el valor agregado que, también puede ser beneficioso al momento de cuantificar los cargos de la estructura ocupacional, siendo que es posible justificar técnicamente la necesidad de su existencia, dentro de una determinada unidad administrativa.

10. Referencias

- Alan, D. y Cortez, L., (2018). Procesos y Fundamentos de la Investigación Científica. Primera edición. Editorial UTMACH. Recuperado de <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/14232/1/Cap.4-Investigaci%C3%B3n%20cuantitativa%20y%20cualitativa.pdf>
- Alles, M. (2009). "Diccionario de Competencias la trilogía, Tomo I". Ediciones Granica S.A. Argentina.
- Alles, M. (2009). "Diccionario de Comportamientos la trilogía, Tomo II". Ediciones Granica S.A. Argentina.
- Alles, M. (2010). "Diccionario de Preguntas la trilogía, Tomo III". Ediciones Granica S.A. Argentina.
- Chiavenato, I. (1999). "Administración de Recursos Humanos". Quinta Edición. Editorial Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). "Gestión del Talento Humano". Tercera Edición. Editorial Mc Graw Hill.
- Del Cid, A., Méndez, R. y Sandoval, F. (2011). Metodología de la investigación (2ª ed.). Pearson. <https://josedominguezblog.files.wordpress.com/2015/06/investigacion-fundamentos-y-metodologia.pdf>
- De Val Pardo, I. (1997). "Organización, Acción y Efecto". ESIC Editorial. Madrid
- Dirección General De Servicio Civil (2019). "RESOLUCIÓN DG-170-2019". Área de Organización del Trabajo y Compensaciones. Recuperado en: <http://cidseci.dgsc.go.cr/datos/R-DG-170-2019%20Estructura%20Nueva%20de%20Clases.pdf>
- Dirección General De Servicio Civil (2019). "ATOC-OUT-INF-017-2019". Área del Trabajo y Compensación: Recuperado de: <http://cidseci.dgsc.go.cr/datos/AOTC-UCOM-INF-017-2019%20%20Mod%20DG-064-2008%20y%20DG-333-2005-Ley%20N%209635.pdf>
- Dirección General De Servicio Civil (2019). "GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE CARGOS INSTITUCIONALES EN EL RÉGIMEN DE SERVICIO CIVIL". Recuperado de: http://www.dgsc.go.cr/ts_clases/Manuales/4%20Manuales%20de%20Cargos%20Institucionales/Guia%20para%20Elaboracion%20Manual%20de%20Cargos.pdf

- Dirección General De Servicio Civil (2013). "Glosario de conceptos para Análisis Ocupacional". Recuperado de: http://cidseci.dgsc.go.cr/datos/Oficio_Circular_Gestion_006_13.pdf
- Gorrite, M (2016). Los Puestos de Trabajo del Futuro en el Sector Público. Recuperado de: https://rafaeljimenezasensio.files.wordpress.com/2019/04/los-puestos-de-trabajo-del-futuro-en-el-sector-pucc81blico_gorriti_marzo_2019.pdf
- Hodge, B. J. et all. (2003). "Teoría de la Organización. Un enfoque estratégico". Prentice Hall. Madrid.
- Isabel de Val (1997). Organizar, acción y efecto. ESIC Editorial. Madrid. página 232
- J. Torrents (2006). EL VALOR AÑADIDO COMO MEDIDA LA EFICACIA EMPRESARIAL. Tesis Doctoral. Departamento de Organización de Empresas de la Universidad Politécnica de Catalunya.
- Ley N°10159 (2022). Ley Marco de Empleo Público. Fecha de promulgado el 9 de marzo del 2022. Diario Oficial La Gaceta N°46.
- Longo, F. (2002). "Marco Analítico para el Diagnóstico Institucional de Sistemas de Servicio Civil". Recuperado de: <https://publications.iadb.org/es/publicacion/16563/marco-analitico-para-el-diagnostico-institucional-de-sistemas-de-servicio-civil#:~:text=Marco%20Anal%C3%ADtico%20para%20el%20Diagn%C3%B3stico%20Institucional%20de%20Sistemas%20de%20Servicio%20Civil,-Autor&text=El%20objeto%20de%20este%20documento,%C3%A1mbito%20de%20actuaci%C3%B3n%20del%20Banco>
- Maranto, M. y González, M. E. (2015). Fuentes de Información. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. <https://repository.uaeh.edu.mx/bitstream/bitstream/handle/123456789/16700/LECT132.pdf>
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (2009). "Guía de Manuales Administrativos". Recuperado en: <https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/qty6GK6wQJ6-WQWmO1ha0A>
- Parella, S. y Martins, F. (2012). Metodología de la investigación cuantitativa. FEDUPEL. <https://issuu.com/originaledy/docs/metodologc3ada-de-la-investigac3b>
- Robbins, S., DeCenzo, D. (2002). *Fundamentos de administración*, 3° ed. Pearson Educación.

11. Apéndices

Apéndice #1. Instructivo de Criterios de Gestión



MINISTERIO DE OBRAS PÚBLICAS Y TRANSPORTES

**DIRECCIÓN DE GESTIÓN INSTITUCIONAL DE RECURSOS
HUMANOS (DGIRH)**

**Instructivo de Criterios de Gestión para el
Proceso de Gestión de la Organización del Trabajo**

Elaborado por:

**Avendaño Valerio, Mónica, cédula 402260320
García Villalobos, Johnnatan, cédula 109450359
Murillo Blanco, Johanna, cédula 603630067**

Noviembre de 2022

Versión 2.

Contenido

1. Introducción	3
2. Objetivo	3
3. Metodología	3
4. Proceso de Gestión de la Organización del Trabajo	4
4.1. Procedimiento de Diseño del Puesto	5
4.1.1. Estudio Descriptivo.....	6
4.1.2. Estudio Técnico Dimensional.....	12
4.2. Procedimiento de Definición de Perfil de Idoneidad	16
4.2.1. Determinación de Evidencias y Comportamientos.....	16
4.2.2. Determinación de Requisitos Adicionales del Cargo.....	22
5. Anexos	23

1. Introducción

El propósito de la presente herramienta organizacional comprende enmarcar, estandarizar y establecer la forma en que se desarrolla el Proceso de Gestión de la Organización del Trabajo, para llevar a cabo sus procedimientos, la aplicación de las técnicas e instrumentos, con el fin de cumplir con el objetivo principal como instancia del Ministerio de Obras Públicas y Transportes.

Constituye el conjunto de criterios técnicos, legal y objetivamente fundamentados, que deben ser considerados a la hora de diseñar los puestos de trabajo del ministerio y sus respectivos perfiles de idoneidad, que permitan, tanto a los personeros del Departamento de Gestión de la Organización del Trabajo como a sus clientes internos y población institucional, obtener la información de un puesto y el marco de acción para desempeñarlo, de manera sintética, oportuna, sistémica y estandarizada, para los diferentes usos que la administración requiera.

Lo anterior, comprendiendo la relevancia que engloba para la Administración, la generación de productos y servicios de manera eficaz y eficiencia, desde la perspectiva de utilidad y calidad, partiendo de la finalidad de la administración de recursos humanos, en cuanto a que instituye "... *el mejoramiento de la contribución a la productividad que lleva a cabo el recurso humano...*", según lo señala textualmente Werther y Davis (1991, p. 8).

Importante mencionar que este Instructivo de Criterios de Gestión, está sujeto a la actualización del proceso y sus respectivos procedimientos, para lo cual es indispensable contar con la presentación, ajuste, retroalimentación, aprobación y validación por las autoridades competentes.

2. Objetivo

Estandarizar el Proceso de Gestión de la Organización del Trabajo, mediante el cual se generan los perfiles de cargos basados en el diseño de los puestos, a través de un instructivo que incorpore los criterios que permitan transmitir, evaluar y revisar la información técnica, de forma ordenada y sistemática sobre su quehacer, y que sirva como medio de comunicación transparente y objetivo, tanto para las personas que participan en dicho proceso, como para los clientes internos y población institucional del Ministerio de Obras Públicas y Transportes.

3. Metodología

El presente instrumento se elaboró mediante un enfoque cuantitativo y cualitativo, realizando un análisis documental de diferentes autores sobre temas relacionados

con la gestión del proceso, así como la interpretación y adaptación de la normativa a la cual pertenece la dependencia en el apartado estatal.

Se recopilaron múltiples conceptos y se establecieron marcos de acción para delimitar la forma en que se produce el servicio, considerando elementos administrativos propios del ámbito de recursos humanos, como lo son la eficiencia, eficacia y calidad de la gestión.

En ese sentido, y basado en una visión lógica acompañada de los procedimientos que debe establecer el paso a paso del Proceso de Gestión de la Organización del Trabajo, se procede a abordar cada apartado con el nivel de detalle, coherencia y tecnicismo, requeridos para lograr el objetivo principal del departamento.

4. Proceso de Gestión de la Organización del Trabajo

Debe garantizar la clasificación actualizada de los puestos, mediante el diseño de estos y de los perfiles de idoneidad, descritos con la precisión requerida y coherentes con las necesidades y finalidades ministeriales, para establecer el marco de acción con el que cada persona funcionaria sabe cómo contribuir y por qué será valorada su contribución dentro de la organización; además de definir los rasgos específicos que debe reunir el personal para desempeñar adecuadamente los puestos de trabajo. Se muestra gráficamente.

Figura N°1

Proceso de Gestión de la Organización del Trabajo



Fuente: Elaboración propia, Murillo, J (2022).

A continuación, se detallan y estandarizan, los aspectos que forman parte de las Actividades que constituyen el Punto de inicio y final del Proceso de Gestión de la Organización del Trabajo, desglosados en sus respectivos procedimientos.

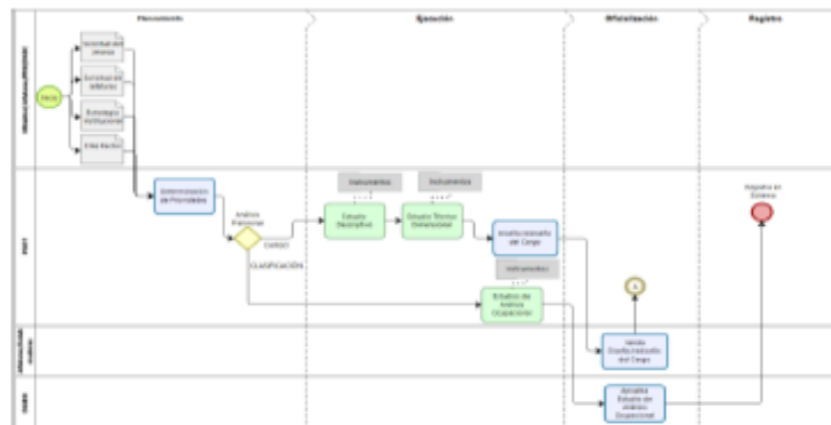
4.1. Procedimiento de Diseño del Puesto

Este procedimiento tiene como objetivo el diseñar los puestos a partir de las condiciones específicas y los factores que los posicionan dentro de la estructura ocupacional y organizacional, dotándolos de cierto grado de especialización y de formalización del comportamiento, coherente con las prioridades y finalidades del Ministerio de Obras Públicas y Transportes; siendo responsabilidad del Proceso de Gestión de la Organización del Trabajo, configurar el marco de referencia en el que toda persona funcionaria debe desarrollar su contribución en la organización. Además, para el cumplimiento de este objetivo también se debe de realizar los estudios técnicos de la estructura ocupacional con los que se mantiene actualizada la clasificación de los puestos dentro de la organización, que respondan a criterios racionales y adaptados al entorno organizativo.

A continuación, se muestra el gráfico ilustrando el procedimiento.

Figura N°2

Procedimiento Diseño de Puestos



Fuente: Elaborado por el DGOT, 2022.

Para estos efectos, es necesario hacer uso de las siguientes técnicas con sus respectivos insumos e instrumentos:

4.1.1. Estudio Descriptivo

Caracteriza adecuadamente las condiciones del puesto, para lo cual se requieren de los siguientes insumos:

- Cuestionario de la Condición del Cargo o Puesto.
- Sistemas informáticos actualizados de la Unidad de Planificación Institucional (UPI).
- Sistemas informáticos actualizados de Recursos Humanos.

En dicho documento se deben plasmar los siguientes factores y la forma en que deben ser abordados estos, a saber:

a. Identificación Básica del Cargo:

Se encuentra asociada al Código que cada puesto tiene asignado cuando se crea. Se puede obtener de los sistemas actualizados de Unidad de Planificación Institucional y de los sistemas informáticos de recursos humanos, dado que es información sobre la estructura organizacional y el organigrama. Está constituido por los siguientes datos:

- Números de Puestos asociados al Cargo.
- Estrato
- Ubicación Organizacional: Debidamente oficializada por el MIDEPLAN por medio de la UPI.
- Proceso de Trabajo: Debidamente oficializado y mapeado por la UPI.
- Jefatura inmediata: Nombre del Cargo de dicha jefatura.
- Jefatura que antecede: Nombre del Cargo igualmente.

b. Propósito del Cargo:

Es el objetivo principal del cargo, se consolida la información en prosa, de manera resumida, sencilla, clara y sin tecnicismos; por lo tanto, debe abarcarse en menos de sesenta palabras.

La información requerida para su redacción se sustrae de la comprobación en los sistemas informáticos administrados por la Unidad de Planificación Institucional, los siguientes datos para ser analizados:

- Tomando en cuenta la Misión, en forma de cascada y de manera descendente, se plasman los objetivos de cada una de las unidades administrativas, desde la que constituye el "core" de la misión hasta culminar con el objetivo de la dependencia a la que pertenece el cargo, o en su defecto, las funciones oficializadas por la UPI; y con ello, los cargos que lideran dichas entidades con su respectiva clase. Para efectos ilustrativos, en el siguiente cuadro se presenta la forma en que se vislumbrarían los objetivos en la División Marítimo Portuaria:

Misión: Somos el Ministerio que gestiona, regula y controla las obras de infraestructura pública y <u>servicios de transporte eficientes, seguros y resilientes</u> para la contribución del desarrollo sostenible del país.			
Unidad Administrativa	Objetivos	Cargo que lidera	Clase
División Marítimo Portuaria	Velar técnica y jurídicamente porque las obras portuarias se planifiquen, diseñen, construyan y conserven según las normas técnicas vigentes, así como que los <u>sistemas y servicios de transporte acuático sean eficientes y seguros</u> , en términos económicos, ambientales y sociales.	Director de División	Gerente de Servicio Civil 2
Dirección de Navegación y Seguridad	Garantizar la <u>seguridad de la vida humana y de la navegación</u> en las aguas jurisdiccionales.	Director de Dirección	Profesional Jefe de Servicio Civil 3
Departamento de Evaluación Técnica de Proyectos	Funciones...	Jefe de Departamento	Profesional Jefe de Servicio Civil 1
Proceso de Normas e Investigación	Etc...	Encargado de Proceso	Profesional de Servicio Civil 3

A continuación, se plasma en el instrumento llamado Ordenador de Análisis, en la segunda hoja denominada "Construcción de Propósito", la siguiente información:

- Desglosar Organigrama del Proceso de Trabajo, debidamente mapeado y oficializado por la UPI, donde se identifica la posición en la estructura organizacional de la dependencia en la cual se encuentra el cargo de manera gráfica.

- Estudiar la Base legal que da origen al objetivo de la dependencia o proceso de trabajo en el cual participa el cargo, misma que debe ser minuciosamente analizada desde el punto de vista que la Administración pretende obtener con esa legislación (producto), o sea es la idea central de la pretensión detrás del legislador cuando se aprobó dicha ley.
- Los productos o servicios que debe generar el Proceso de Trabajo, con el fin de identifica de qué manera el Cargo va a contribuir a la generación de ese producto o servicio.
- La participación del cargo identificable en las actividades que registran los Procedimientos oficializados por la UPI para cumplir con el Proceso de Trabajo y sus respectivos diagramas de flujo.
- Los productos que debe generar el cargo para cumplir con el Proceso de Trabajo, este punto ligado con el objetivo de la dependencia.

En los anexos, se puede ver la relación que debe vislumbrarse para la construcción de dicho factor.

c. Supervisión Ejercida:

Se determina en función de la estructura organizacional de la dependencia, debidamente aprobada por la UPI, además, según las responsabilidades atribuidas al cargo, se enlistan los cargos que tiene bajo su supervisión. Esta información es posible sustraerla de dos principales fuentes: los sistemas informáticos de recursos humanos, o mediante la aplicación del Cuestionario de la Condición del Cargo o Puesto.

Ejemplo: Director de Gestión Institucional de Recursos Humanos

Cargos de la dirección:

- Subdirector de Gestión Institucional de Recursos Humanos
- Asesora Legal
- Asesora de Recursos Humanos
- Encargada del Proceso de Planificación de Recursos Humanos
- Secretaria
- Jefes de los siguientes departamentos:
 - Gestión de la Organización del Trabajo
 - Gestión del Empleo
 - Servicios de Personal

- Relaciones Laborales
- Salud Ocupacional
- Unidad de Informática de RH

d. Entorno de Trabajo (condiciones):

El conjunto de variables que definen la realización de una tarea concreta y el entorno en que esta se realiza, en cuanto a estas variables determinan la salud del trabajador en la triple dimensión apuntada por la Organización Mundial de la Salud (físico, mental y social)

Se describen los lugares donde debe desempeñarse el cargo para ejecutar las actividades sustantivas, mediante un listado. Se redactan puntualmente, de manera clara, sencilla y sintética, obteniendo dicha información de la aplicación del Cuestionario de la Condición del Cargo o Puesto o de la visita de campo al lugar de trabajo de la persona ocupante, debiendo considerar lo siguiente:

Mental:

- tipos de fatiga
- el interés de la propia tarea, contenido psicológico y profesional, el carácter repetitivo parcelario de la tarea
- la monotonía o variedad de estimulaciones
- la tensión y la carga mental
- distribución de horarios, grado de flexibilidad, etc.

Ambiente: Exposición a condiciones ambientales que afecten al ocupante del cargo, ejemplo:

- | | |
|----------------------------------|---|
| • Iluminación | • Seguridad |
| • Comodidades | • Contaminación |
| • Tipo de maquinaria | • Manejo de sustancias tóxicas y/o químicas |
| • Ventilación | • Polvo, radiación |
| • Aseo | • Otros que sean particulares para el ejercicio del cargo |
| • Orden | |
| • Estímulos visuales y auditivos | |
| • Climatización (calor o frío) | |

Condiciones: afecta el confort y el ánimo del trabajador, ejemplo: Postura corporal incómoda, levantamiento de cargas excesivas, horarios rotativos, jornadas sin límite de horarios, desplazamiento con frecuencia dentro y fuera del país, uso de equipo de seguridad.

e. Modalidad de Trabajo:

Es el modo en que se pueden realizar las diferentes actividades, y esta información se sustrae mediante la aplicación del Cuestionario de la Condición del Cargo o Puesto, en ese sentido es posible establecer tres situaciones:

- **Teletrabajable:** corroborar que dentro de las actividades utiliza los sistemas informáticos colgados en el Portal Interno. Es importante que las actividades determinadas sean las que se indique en el contrato vinculado a este tema, según la legislación vigente, para que haya uniformidad entre los procesos de recursos humanos.
- **Presencial:** establece la obligatoriedad de que la persona ocupante del cargo se encuentre en la oficina, por cuanto sus funciones son relacionadas con el servicio al cliente, resguardo de documentación confidencial, o que sea indispensable que se encuentre en la ubicación física de las instalaciones del MOPT para ejecutar las actividades.
 - o **Lugares:** Donde se mantiene el cargo la mayor parte del tiempo laboral.
 - o **Giras:** Esta modalidad implica que, para desempeñar el cargo, la persona en la ejecución de sus actividades y de manera frecuente, requiera la salida de los planteles centrales del MOPT (y en la regionales), ya sea a los distintos proyectos que esté ejecutando la administración, así como aquellos cargos relacionados con la regulación y el control vial, marítimo o aéreo.

f. Impacto de la Gestión:

Se redacta a modo de listado, y de manera puntual, respondiendo a las siguientes preguntas de manera sencilla:

- ¿Qué riesgos asociados se pueden generar y qué afectación tendría el proceso de trabajo, en caso de que el cargo no sea desempeñado totalmente o por debajo del mínimo esperado por el ocupante?

Puede obtenerse la información relacionada con este factor en los sistemas de riesgos administrados por la Unidad de Planificación Institucional, como lo son SEVRI y el ASCI, o mediante la aplicación del Cuestionario de la Condición del Cargo o Puesto.

g. Relaciones de Trabajo:

La información de este factor se obtiene a partir de la revisión de los procedimientos o mediante la aplicación del Cuestionario de la Condición del Cargo o Puesto, el cual se elabora identificando para cada actividad, el proveedor y el cliente con quienes debe relacionarse para ejecutar dichas actividades sustantivas.

Ejemplo:

Relaciones de Trabajo del cargo Director de Recursos Humanos.

Proveedor: Ministro (a) y Viceministros (as).

Cliente: las Jefaturas de todas las unidades administrativas del MOPT.

h. Activos, Equipo e Insumos:

Este factor se obtiene mediante la aplicación del Cuestionario de la Condición del Cargo o Puesto, realizando la siguiente pregunta: ¿Qué tipo de activos, equipo o insumos requiere para desempeñar el cargo la persona que lo ocupa?

De igual manera se solicitan o consultan los registros de los activos asignados de la unidad administrativa donde se encuentra el cargo, para validar dicha información.

Es necesario cuantificar el valor de los activos y equipos que son responsabilidad del cargo y determinar el tipo de responsabilidad en los siguientes términos:

- Responsabilidad Directa: Es aquella que corresponde al cargo que utiliza el activo
- Responsabilidad por Supervisión: Cuando el cargo es susceptible de ser sancionado por la conducta de un subordinado inmediato.
- Responsabilidad por Administración: Con relación a los bienes en conjunto de una Dirección o División determinada.

Los anteriores factores hacen posible la descripción del cargo, sin embargo, para completar el diseño de éste, es indispensable desarrollar el Estudio Técnico Dimensional.

4.1.2. Estudio Técnico Dimensional

La aplicación de la técnica implica el estudio detallado de las actividades principales del cargo, para ello se requiere completar en el instrumento llamado Ordenador de Análisis, la segunda hoja denominada Matriz de Actividades.

a) Matriz de Actividades:

Derivado del diseño organizacional basado en procesos, el concepto de actividades se refiere a las acciones requeridas para generar un resultado específico que tienen lugar dentro de los procesos y están compuestas por un determinado número de pasos. Su redacción implica que cada actividad inicie en el verbo en infinitivo, utilizando conectores para desarrollar el cómo lo hace y el para qué lo hace.

Para desarrollar este factor, es necesario analizar las actividades graficadas en los diagramas de flujos y/o procedimientos internos de la dependencia, y contrastarse con la información recolectada a partir de la aplicación del Cuestionario de la Condición del Cargo o Puesto, y plasmando dichos datos en el instrumento llamado Ordenador de Análisis, en la tercera hoja denominada Matriz de Actividades, donde se desarrollan los siguientes puntos:

1. Qué hace, con respecto al Proceso de Trabajo
2. Cómo lo hace (qué técnicas, herramientas, manuales, guías, instrumentos, requiere para hacer la acción)
- 3.Cuál es el fin de esa actividad, qué logra, está asociado a la generación directa o indirecta de un producto de la dependencia donde pertenece el cargo
4. Frecuencia en que se realiza cada actividad
 - Habitual (de 4 a 5 días a la semana)
 - Periódico (de 1 a 2 días a la semana), u
 - Ocasional (de 1 a 6 veces al mes)
5. Estimación de tiempo que tarda en ejecutar la actividad (días)
6. Porcentaje que representa la actividad en el cumplimiento del objetivo del Proceso de Trabajo (cumplir el objetivo 100%, se estiman porcentajes a los procedimientos y luego al nivel a las actividades).

7. Independencia:

- ¿Puede programar su trabajo?
- ¿Puede seleccionar el equipamiento que utiliza en la actividad?
- ¿Puede decidir qué métodos o procedimientos sigue?
- ¿Realiza la actividad de principio a fin antes de ser revisada?

Tabla de niveles

Nivel	Contestación positiva/negativa
Baja	0-1 son positivas
Media	2-3 son positivas
Alta	3-4 son positivas

8. Impacto de la actividad

- ¿A qué unidades administrativas, procesos u cargos, impacta la realización de la actividad?

9. Retroalimentación

- ¿Cómo podría mejorar o agilizar la actividad?
- ¿Qué indicadores tiene la persona ocupante del cargo para evaluar el desempeño de la actividad sin la participación de su jefatura?

Al recopilar la información el o la Analista puede vislumbrar los siguientes aspectos:

- Qué tan especializado o amplio está el cargo
- Qué actividades pueden ser objetivo de combinación
- Si el cargo es relevante o si las actividades pueden ser asumidas por otro cargo de la misma dependencia
- Entre otros elementos.

Además, para el análisis de la información, es necesario considerar los demás cargos que se encuentre en el mismo proceso de trabajo, en cuanto a las actividades que estos realizan y su nivel de participación en el logro de los objetivos de la dependencia. Esto con el fin de generar recomendaciones para equilibrar el puesto bajo los siguientes criterios:

1. Combinación de tareas. Para aumentar la variedad y la identidad con la tarea se pueden combinar varias tareas agregadas y juntarlas en una sola tarea

2. Formación de unidades naturales de trabajo. Una unidad natural de trabajo es el conjunto de partes funcionales especializadas que forman un proceso, el cual permite tener una noción integral del trabajo. Consiste en identificar diferentes tareas, agruparlas en módulos significativos y atribuirles a una sola persona.

3. Relaciones directas con el cliente o el usuario. La idea es adjudicar un cliente (salida) y un proveedor (entrada) a cada puesto. El cliente puede ser interno o externo. Las relaciones directas se establecen entre el ocupante del puesto y los distintos usuarios internos o clientes externos de su servicio, en un extremo, así como sus proveedores, en el otro.

4. Carga vertical. Consiste en un enriquecimiento vertical mediante la adición de tareas más elevadas o actividades administrativas. El ocupante recibe más autoridad, responsabilidad y latitud para planear, organizar y controlar su propio trabajo. La autonomía del ocupante aumenta cuando establece los objetivos del desempeño con bastante libertad para resolver solo sus problemas y tomar decisiones sobre cómo y cuándo ejecutar sus tareas.

5. Apertura de canales de realimentación. La tarea puede brindar información directa al ocupante que desempeña su trabajo sin que tenga que depender de que un gerente o terceros evalúen su desempeño. Atribuye al ocupante el control de su desempeño y crea una tarea total y completa, con el conocimiento pleno de los resultados. Esto aumenta la realimentación por medio del propio puesto y hace fluir la realimentación directa entre los usuarios y los proveedores, sin incluir a los gerentes ni a personal del staff.

6. Creación de grupos autónomos. Consiste en transferir trabajos individuales a grupos interactivos o equipos de trabajo. La dinámica que se presenta dentro de los grupos brinda mayor satisfacción, porque el trabajo se convierte en una actividad social y el grupo influye en el comportamiento individual y crea soluciones de trabajo con mayor eficacia que aisladamente. El ideal en la creación de grupos autónomos es la atribución de una tarea completa y total con autonomía para que el grupo decida sobre su ejecución.

La recomendación emitida por el o la Analista es lo que le da valor agregado al Procedimiento de Diseño de Puestos, en tanto sea moldeado el trabajo y por ende las actividades críticas, las cuales se plasman en la Estructura de Perfil de Cargo que se registra en el sistema informático que corresponda para su constante

revisión y actualización dependiendo de los cambios organizacionales; esto siempre y cuando la jefatura de la dependencia así las valide.

La redacción final de las actividades críticas debe ser clara y sucinta, expresando el accionar para conseguir el producto esperado (Guía para la Elaboración de Manuales de Cargos Institucionales en el Régimen de Servicio Civil), siendo concreto y sintético, que se logre la eficiencia y eficacia, en el entendido que más no significa mejor.

b) Resultados de la Clase:

Para terminar el Estudio Técnico Dimensional, y tras equilibrar las actividades adecuadamente para que éstas contribuyan al objetivo de la dependencia al mismo tiempo que sean retadoras para su ocupante, dichas actividades se asocian con los resultados esperados de las diferentes clases según el Manual de Clases del ente rector, de manera que, con este factor, se le asigne la clase al puesto para el cargo diseñado.

Se recomienda utilizar el instrumento llamado Ordenador de Análisis, en la segunda hoja denominada Descomposición de Actividades, agregar una columna extra, con la que puedan agrupar las actividades críticas con los diferentes resultados esperados que están asociados a la clase que, de acuerdo con el propósito del cargo, la clasificación del cargo de su jefatura inmediata y de la jefatura que antecede a ésta, en qué nivel de la estructura organizacional se encuentra el proceso de trabajo donde se desempeña el cargo, entre otros datos, orientan a la clase del puesto asignado al cargo.

De igual manera, con la agrupación de las actividades críticas por los resultados esperados de la clase, es posible visualizar la especialidad del puesto haciendo el ejercicio de utilizar el citado instrumento, asociándolas con las diferentes especialidades y subespecialidades que están en el Manual de Especialidades de la DGSC. Este cotejo permite orientar los aspectos que deben desarrollarse en el siguiente procedimiento.

c) NOTA FINAL:

El resumen de los resultados obtenidos tanto del Estudio Descriptivo como el Estudio Técnico Dimensional junto con el asocié, objetivamente determinado, de los Resultados Esperados de la clase del puesto, son plasmados en la Estructura del Diseño del Puesto, para su validación, aprobación y registro en el sistema informático que corresponda, insumo principal para el Procedimiento de Definición del Perfil de Idoneidad.

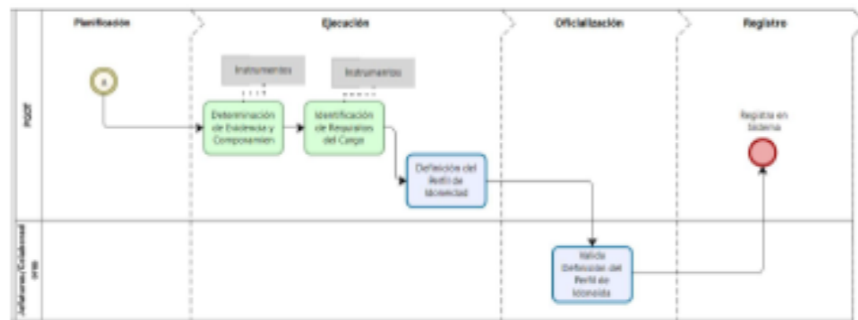
4.2. Procedimiento de Definición de Perfil del Idoneidad

Consiste en definir el Perfil de Idoneidad a partir del diseño del cargo, determinando las competencias y demás requisitos de la persona trabajadora para el ejercicio de dicho cargo, con coherencia racional, siendo responsabilidad del Proceso de Gestión de la Organización del Trabajo, generar los rasgos característicos de quienes son los (as) adecuados (as) para ocupar el puesto dentro de la estructura ocupacional y organizacional del MOPT, insumo necesario a la hora de reclutar y seleccionar personal idóneo.

A continuación, se presenta la figura N°3 sobre el diagrama de flujo de dicho procedimiento:

Figura N°3

Procedimiento Definición del Perfil de Idoneidad



Fuente: Elaborado por el DGOT, 2022.

Para lograr el objetivo anterior, es necesario hacer uso de las siguientes técnicas con sus respectivos instrumentos:

4.2.1. Determinación de Evidencias y Comportamientos

Construcción de las evidencias del Cargo. Para ello, es importante tener claros varios conceptos:

Gestión por competencias: Modelo de gestión que permite alinear a las personas que integran una organización (directivos y demás niveles organizacionales) en pos de los objetivos estratégicos.

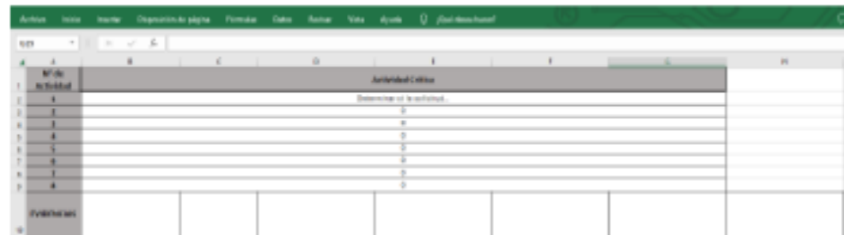
Competencia: Hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.

Comportamiento: Aquello que una persona hace (acción física) o dice (discurso).

Comportamiento observable: Aquel comportamiento que puede ser visto (acción física) u oído (en un discurso).

A partir la utilización del instrumento denominado Ordenador de Análisis, en la tercera hoja llamada Matriz de Evidencias y Comportamientos, se puede visualizar las actividades críticas en la parte superior que se genera automáticamente según la redacción que se genere en la columna de Actividad Construida de la Hoja Matriz de Actividades; así como la línea de Evidencias o ejemplos de comportamientos, la cual se debe de desarrollar por el Analista responsable, véase la siguiente imagen.

Imagen N°1



Actividad	Evidencias
1.
2.
3.
4.
5.
6.
7.
8.
9.
10.
11.
12.
13.
14.
15.
16.
17.
18.
19.
20.
21.
22.
23.
24.
25.
26.
27.
28.
29.
30.
31.
32.
33.
34.
35.
36.
37.
38.
39.
40.
41.
42.
43.
44.
45.
46.
47.
48.
49.
50.
51.
52.
53.
54.
55.
56.
57.
58.
59.
60.
61.
62.
63.
64.
65.
66.
67.
68.
69.
70.
71.
72.
73.
74.
75.
76.
77.
78.
79.
80.
81.
82.
83.
84.
85.
86.
87.
88.
89.
90.
91.
92.
93.
94.
95.
96.
97.
98.
99.
100.

El desarrollo de las Evidencias debe seguir lo que actualmente establece el Diccionario de Competencias de la DGSC; para ello se cuenta con un Excel donde se ordenó por cada hoja, el Estrato en el que están divididas las clases, junto con éstas, y sus respectivos niveles de dominio por cada comportamiento y competencia, a continuación, se describe este archivo auxiliar, según la siguiente imagen:

Imagen N°2

Estrato	Código de la Clase	Título de la Clase	COMPETENCIA 01: Competencia con el Servicio Público. CONDUCTIVIDAD EN EL ATENDIMIENTO AL USUARIO DEL SERVICIO PÚBLICO	COMPETENCIA 02: Competencia con el Servicio Público. CONDUCTIVIDAD EN EL MANEJO DE LA INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN	COMPETENCIA 03: Competencia con el Servicio Público. CONDUCTIVIDAD EN EL MANEJO DE LA INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN PARA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y EL SERVICIO PÚBLICO	COMPETENCIA 04: Competencia con el Servicio Público. CONDUCTIVIDAD EN EL MANEJO DE LA INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN PARA EL SERVICIO PÚBLICO	COMPETENCIA 05: Competencia con el Servicio Público. CONDUCTIVIDAD EN EL MANEJO DE LA INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN PARA EL SERVICIO PÚBLICO	COMPETENCIA 06: Competencia con el Servicio Público. CONDUCTIVIDAD EN EL MANEJO DE LA INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN PARA EL SERVICIO PÚBLICO
1	024	Oficial Técnico Administrativo de Transportes	Comprende los niveles, procesos y productos de su trabajo en el marco de las leyes de la administración pública colombiana.	Comprende la importancia de conocer el planear de la institución con el conocimiento de sus actividades.	Comprende la importancia de conocer el planear de la institución con el conocimiento de sus actividades.	Comprende la importancia de conocer el planear de la institución con el conocimiento de sus actividades.	Comprende la importancia de conocer el planear de la institución con el conocimiento de sus actividades.	Comprende la importancia de conocer el planear de la institución con el conocimiento de sus actividades.
2	026	Conductor de Servicio Civil 2	Comprende los niveles, procesos y productos de su trabajo en el marco de las leyes de la administración pública colombiana.	Comprende la importancia de conocer el planear de la institución con el conocimiento de sus actividades.	Comprende la importancia de conocer el planear de la institución con el conocimiento de sus actividades.	Comprende la importancia de conocer el planear de la institución con el conocimiento de sus actividades.	Comprende la importancia de conocer el planear de la institución con el conocimiento de sus actividades.	Comprende la importancia de conocer el planear de la institución con el conocimiento de sus actividades.

Como se puede observar en la primera hoja se llama "Estrato Inicial", seguido de los demás estratos; en cada hoja se encuentra, en la primera columna el número de estrato, en la segunda columna el código de la clase, en la tercera columna el título de la clase y las siguientes columnas se encuentra el nombre de la competencia, con su comportamiento asociado.

Siendo que, en el Procedimiento de Diseño del Puesto, se determinó la clase del cargo, queda ubicar el Estrato en el que se encuentra (Hoja del Excel), y filtrar la clase que se necesita identificar para obtener las líneas requeridas, por ejemplo, se necesitan las competencias y comportamientos de la clase Profesional de Servicio Civil 2, veamos los pasos a seguir:

1. En el Excel llamado "Diccionario de Competencias de la DGSC", se coloca en la tercera hoja denominada "Estrato Profe", dado que la clase de Profesional de Servicio Civil 2 pertenece a dicho estrato, tal como se muestra en la imagen que se detalla a continuación:

Imagen N°3

Estado	Código de Clase	Título de la Clase	COMPETENCIA: Competencia con el Servicio Público COMPORTAMIENTO: Adhesión a valores del servicio público	COMPETENCIA: Competencia con el Servicio Público COMPORTAMIENTO: Involucramiento y cooperación	COMPETENCIA: Competencia con el Servicio Público COMPORTAMIENTO: Precisión y prolijidad en el servicio público	COMPETENCIA: Competencia con el Servicio Público COMPORTAMIENTO: Precisión y prolijidad en el servicio público
4	258	Industria (I) y Grupo B	Reservar y apoyar a la institución mediante el uso de los recursos humanos, físicos y tecnológicos de la institución.	Reservar por medio de la asignación de personal en los procesos y equipos de trabajo, y salud dentro de la administración pública costarricense.	Trabaja precisa con el logro de la participación en los procesos administrativos y apoyo de la institución pública costarricense.	Trabaja precisa con el logro de la participación en los procesos administrativos y apoyo de la institución pública costarricense.
5	258	Industria (I) y Grupo B	Reservar y apoyar a la institución mediante el uso de los recursos humanos, físicos y tecnológicos de la institución.	Reservar por medio de la asignación de personal en los procesos y equipos de trabajo, y salud dentro de la administración pública costarricense.	Trabaja precisa con el logro de la participación en los procesos administrativos y apoyo de la institución pública costarricense.	Trabaja precisa con el logro de la participación en los procesos administrativos y apoyo de la institución pública costarricense.


2. En la primera fila se encuentran los títulos y en la esquina inferior derecha de cada celda tiene el siguiente icono . Procesa a filtrar la celda llamada "Título de la Clase", hasta encontrar la clase que busca de la siguiente manera, según la imagen N°4 y 5:

Imagen N°4

Estado	Código de Clase	Título de la Clase	COMPETENCIA: Competencia con el Servicio Público COMPORTAMIENTO: Adhesión a valores del servicio público	COMPETENCIA: Competencia con el Servicio Público COMPORTAMIENTO: Involucramiento y cooperación
4	258	Industria (I) y Grupo B	Reservar y apoyar a la institución mediante el uso de los recursos humanos, físicos y tecnológicos de la institución.	Reservar por medio de la asignación de personal en los procesos y equipos de trabajo, y salud dentro de la administración pública costarricense.

Imagen N°5

Estado	Código de Clase	Título de la Clase	COMPETENCIA: Competencia con el Servicio Público COMPORTAMIENTO: Adhesión a valores del servicio público	COMPETENCIA: Competencia con el Servicio Público COMPORTAMIENTO: Involucramiento y cooperación	COMPETENCIA: Competencia con el Servicio Público COMPORTAMIENTO: Precisión y prolijidad en el servicio público
4	258	Industria (I) y Grupo B	Reservar y apoyar a la institución mediante el uso de los recursos humanos, físicos y tecnológicos de la institución.	Reservar por medio de la asignación de personal en los procesos y equipos de trabajo, y salud dentro de la administración pública costarricense.	Trabaja precisa con el logro de la participación en los procesos administrativos y apoyo de la institución pública costarricense.

3. Una vez seleccionada la clase, deberá copiar ambas filas a partir de la columna C, véase la siguiente imagen:

Imagen N°6

	A	B	C	D	E	F
1	Estado	Código de Clase	Título de la Clase	COMPETENCIA: Comprensión con el Servicio Público COMPORTAMIENTO: Adhesión a valores del servicio público	COMPETENCIA: Comprensión con el Servicio Público COMPORTAMIENTO: Involucramiento y compromiso	COMPETENCIA: Comprensión con el Servicio Público COMPORTAMIENTO: Preocupación y espacio por la persona ciudadana y el servicio público
2	4	843	Profesional de Servicio Civil 2 (D, de E.)	Se compromete y aplica a la institución aportando día a día en sus acciones los valores, políticas y objetivos de su rol	Promueve por medio de su ejemplo el compromiso en las personas sub-estudio de trabajo, y fidelidad dentro de la administración pública costarricense	Tiene a presente en el lugar de la persona ciudadana en sus labores cotidianas, y actúa en función de ello como catalizador de sus valores y actitudes de los actores y personas asociadas de los actores y personas asociadas de la institución y roles de sus roles

4. Trasladar dichas filas al Excel llamado "Ordenador de Análisis", en la Hoja denominada Matriz de Evidencias y Comportamientos, y pegarlas debajo de la fila de Evidencias, de la siguiente manera, según la imagen N°7:

Imagen N°7

N° de Actividad	Actividad	Actividad Clave					
1		Determina el rol institucional					
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
Evidencias							
Título de la Clase	COMPETENCIA: Comprensión con el Servicio Público COMPORTAMIENTO: Adhesión a valores del servicio público	COMPETENCIA: Comprensión con el Servicio Público COMPORTAMIENTO: Involucramiento y compromiso	COMPETENCIA: Comprensión con el Servicio Público COMPORTAMIENTO: Preocupación y espacio por la persona ciudadana y el servicio público	COMPETENCIA: Integración en el desempeño de la función pública COMPORTAMIENTO: Profesional (actitudes) (actitudes)	COMPETENCIA: Integración en el desempeño de la función pública COMPORTAMIENTO: Actitud (actitudes) (actitudes)	COMPETENCIA: Análisis y Síntesis de Visiones COMPORTAMIENTO: Pensamiento analítico	COMPETENCIA: Análisis y Síntesis de Visiones COMPORTAMIENTO: Análisis y Síntesis de Visiones
Profesional de Servicio Civil 2 (D, de E.)	Se compromete y aplica a la institución aportando día a día en sus acciones los valores, políticas y objetivos de su rol	Promueve por medio de su ejemplo el compromiso en las personas sub-estudio de trabajo, y fidelidad dentro de la administración pública costarricense	Tiene a presente en el lugar de la persona ciudadana en sus labores cotidianas, y actúa en función de ello como catalizador de sus valores y actitudes de los actores y personas asociadas de los actores y personas asociadas de la institución y roles de sus roles	Se involucra y aplica sus conocimientos y habilidades para mejorar los resultados que se le exigen, los resultados de los proyectos, especialmente en sus áreas de su área principal, así como en las demás áreas de su competencia	Se involucra y aplica sus conocimientos y habilidades para mejorar los resultados que se le exigen, los resultados de los proyectos, especialmente en sus áreas de su área principal, así como en las demás áreas de su competencia	Utiliza toda la experiencia adquirida en sus competencias técnicas, actitudes cotidianas, valores y principios que genera cuando se enfrenta a los problemas de la organización y personas asociadas de la organización	En situaciones complejas, analiza los datos y los resultados de la organización y personas asociadas de la organización y personas asociadas de la organización y personas asociadas de la organización

Nivel de jerarquía	Actividad crítica	Competencias
1	Determinar la actividad.	
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
11		
12		
13		
14		
15		
16		
17		
18		
19		
20		
21		
22		
23		
24		
25		
26		
27		
28		
29		
30		
31		
32		
33		
34		
35		
36		
37		
38		
39		
40		
41		
42		
43		
44		
45		
46		
47		
48		
49		
50		
51		
52		
53		
54		
55		
56		
57		
58		
59		
60		
61		
62		
63		
64		
65		
66		
67		
68		
69		
70		
71		
72		
73		
74		
75		
76		
77		
78		
79		
80		
81		
82		
83		
84		
85		
86		
87		
88		
89		
90		
91		
92		
93		
94		
95		
96		
97		
98		
99		
100		

Para guiar la construcción de la Evidencias o ejemplos de comportamientos, es necesario acompañarse de los perfiles de cargos de los superiores inmediatos, en se sentido, se toma la competencia de la jefatura que, definitivamente tendrá mayor nivel del grado de la escala de comportamientos, por ejemplo:

Director: Implementa mecanismos de mejora...

Jefatura: Utiliza los mecanismos de mejora...

Analista: Ayuda en el cumplimiento de mecanismo de mejora...

Oficinistas: está atento y dispuesto ante los requerimientos de mecanismos de mejora...

El o la Analista con base en las actividades críticas, tiene que realizarse consultas introspectivamente que sean posibles de responder con objetividad, y que sean susceptibles a medición, siendo que las respuestas, son el insumo principal para la construcción de las evidencias tangibles y medibles que son comprobables al momento de ejecutar la actividad crítica, de manera eficiente y eficaz; de modo que éstas puedan ser observables o audibles mediante algún método de recolección de información (visita de campo, entrevista no estructurada aplicada a la jefatura del puesto como a las personas involucradas con este, sesiones de trabajo, solicitud de documentación física o digital, observación in sitio, u otro); ejemplo:

- ¿Que esperaría usted como jefe, ver o escuchar en la persona que ejecute estas actividades?, relacionando la respuesta con las competencias predeterminadas para la clase.

También puede hacerse preguntas a proveedores o clientes dependiendo de las competencias que se requieran conseguir para que se ejecute el cargo con éxito.

Importante de mencionar que, con la construcción de los ejemplos de comportamientos (evidencias), con base en las actividades críticas, y asociados a los niveles de comportamientos de la clase del puesto, según el Diccionario de Competencias de la DGSC, no solo es posible fortalecer el criterio técnico vertido en el Diseño del Puesto sobre la determinación de la clase, sino también, es posible obtener insumos para caracterizar aún más el perfil de idoneidad para su objetivo.

Para la redacción de evidencias debe considerarse como la unidad de medida para evaluar el desempeño de una persona, tanto en un proceso de selección como en la evaluación del desempeño de personas que ya pertenecen a la organización, cuya evaluación debe realizarla su jefe directo, que no necesariamente será un experto ni en competencias ni en recursos humanos. Por tal razón, se plasma de manera sencilla, fácil de aplicar y comprensible por todos (p.109 Tomo II Martha Alles); se diseña de cara al futuro y representa aquel estándar de comportamiento organizacional que se desea alcanzar... (p.110 Tomo II Martha Alles).

4.2.2. Determinación de Requisitos Adicionales del Cargo

Con base en los resultados de la Determinación de Evidencias y Comportamientos y sus respectivas competencias.

De igual manera, con el instrumento llamado Ordenador de Análisis, en la cuarta hoja llamada Requisitos Adicionales, enlistando para cada actividad crítico, esos conocimientos, habilidades, destrezas, capacitaciones, requisitos diferenciadores, entre otros, necesarios para desempeñar el cargo con eficiencia y eficacia, en estrecha relación, tanto con la especialidad del puesto, como con las evidencias construidas en la tercera hoja el Ordenador de Análisis, llamada Matriz de Evidencias y Comportamientos.

Puede que de los resultados arrojados, se vislumbren elementos distintos a los identificados por la especialidad de la clase o se requiera e identifique la necesidad de actualizar el Manual de Especialidades del ente rector", el o la Analista procede a realizar la investigación en los centros de estudios nacionales e internacionales, públicos y privados, donde se analice los perfiles de salida, planes de estudio, perfil de incorporación al colegio profesional, entre otra información, que pueda ser considerada para identificar los conocimientos deseados en el desempeño oportuno del Diseño del Cargo determinado.

*La actualización del Manual de Especialidades del Ente Rector, requiere de una Nota Técnica donde se le informa a dicha instancia, la identificación de la necesidad. Esta Nota Técnica se transforma en una Solicitud de Entrada tipo 4 (Disposición del ente rector en materia de clasificación) que activa el Procedimiento de Diseño de Puestos, en la decisión de Clasificación para realizar el Estudio Ocupacional que corresponda para la mejora y actualización de los puestos en función de la Estructura del Perfil del Cargo.

5. Anexos

Excel Ordenador de Análisis.

Ejemplo de un perfil de cargo desarrollado con este Manual.

Excel Diccionario de Competencias de la DGSC.

Apéndice #2. Instrumento Organizador para Análisis

Archivo Inicio Insertar Disposición de página Fórmulas Datos Revisar Vista Ayuda ¿Qué desea hacer?

H76

1 Construcción de Propósito
 2 1. Organigramas
 3 Imagen N°1 Organigrama del Ministerio de Obras Públicas y Transportes
 4
 5
 6
 7
 8
 9
 10
 11
 12
 13
 14
 15
 16
 17
 18
 19
 20
 21
 22
 23
 24
 25

26 2. Base Legal
 27 Decreto Ejecutivo N°21, el Capítulo XI, denominado Clasificación de Puestos
 28 Resolución DG-170-2019

	Pretensión de legislación:
Decreto Ejecutivo N°21, el Capítulo XI, denominado Clasificación de Puestos	Ejecutar los estudios para actualizar la clasificación del puesto
Resolución DG-170-2019	Creación del Manual de Cargos Institucional
	Ejecutar el Análisis Ocupacional para la clasificación de puestos... Incluye el diseño de los

Portada **Construcción de Propósito** Matriz de Actividades Matriz de Evidencias y Comporta

Listo Referencias circulares: E67 Accesibilidad: es necesario investigar

Archivo Inicio Insertar Disposición de página Fórmulas Datos Revisar Vista Ayuda ¿Qué desea hacer?

H76

19
 20
 21
 22
 23
 24
 25

26 2. Base Legal
 27 Decreto Ejecutivo N°21, el Capítulo XI, denominado Clasificación de Puestos
 28 Resolución DG-170-2019

	Pretensión de legislación:
Decreto Ejecutivo N°21, el Capítulo XI, denominado Clasificación de Puestos	Ejecutar los estudios para actualizar la clasificación del puesto
Resolución DG-170-2019	Creación del Manual de Cargos Institucional
Decreto Ejecutivo N°35865 en su Artículo 134	Ejecutar el Análisis Ocupacional para la clasificación de puestos... Incluye el diseño de los cargos de trabajo..., lo cual conlleva la generación de perfiles y la determinación de las competencias necesarias para su correcto desempeño
Ley Marco de Empleo Público, Decreto Legislativo N°10159, específicamente Artículo N°5, inciso m)	Organización del trabajo: subsistema de recursos humanos que constituye los perfiles y las funciones a realizar

29
 30
 31
 32

33 3. Diagramas de flujo de los Procedimientos
 34 Procedimiento de Diseño de Puestos

	Pesos relativos con respecto al:
Procedimiento	Objetivo

Portada **Construcción de Propósito** Matriz de Actividades Matriz de Evidencias y Comporta

Listo Referencias circulares: E67 Accesibilidad: es necesario investigar

Archivo Inicio Insertar Disposición de página Fórmulas Datos Revisar Vista Ayuda ¿Qu

H76

3. Diagramas de flujo de los Procedimientos

Procedimiento de Diseño de Puestos 60% 10.0%

N° Actividad	Actividades/Actores	Jefe de PGOT	Analista	Pesos relativos con respecto al:			
				Procedimiento	Objetivo		
8.1	Recibe Solicitud			0.5%	5.0%	0.3%	0.5%
8.2	Determinación de Prioridades			0.5%	5.0%	0.3%	0.5%
8.3	Análisis preliminar			1.0%	5.0%	0.6%	0.5%
8.4	¿Es creación del Cargo o actualización?			3.0%		1.8%	
8.5	Determinar factor y razón			2.5%		1.5%	
8.6	Analizar respuesta para decisión			2.5%		1.5%	
8.7	Revisión y aprobación de Nota Técnica			2.0%		1.2%	
8.8	Elaborar los Estados para diseñar el cargo			80.0%		48.0%	
8.9	Revisa el Diseño del Cargo			3.0%		1.8%	
8.10	Continuar la validación del Diseño del Puesto			4.0%		2.4%	
8.11	Finaliza el procedimiento e inicia el siguiente			0.5%		0.3%	
8.12	Analiza solicitud, asignan e instruyen				5.0%		0.5%
8.13	Realizar Estado de Análisis Ocupacional y elaborar de Informe Técnico				70.0%		7.0%
8.14	Revisan y Aprueban Informe Técnico de Clasificación				5.0%		0.5%
8.15	Registro en Sistema			0.5%	5.0%	0.3%	0.5%
Totales				100.0%	100.0%	60.0%	10.0%

Procedimiento de Definición de Perfiles 30%

Pesos relativos con respecto al:
Procedimiento Objetivo

Portada **Construcción de Propósito** Matriz de Actividades Matriz de Evidencias y Compo

Listo Referencias circulares: E67 Accesibilidad: es necesario investigar

Archivo Inicio Insertar Disposición de página Fórmulas Datos Revisar Vista Ayuda ¿Qué desea hacer?

H76

8.11	Finalizar el procedimiento e iniciar el siguiente			0.5%		0.3%	
8.12	Analiza solicitud, asignan e instruyen				5.0%		0.5%
8.13	Realizar Estado de Análisis Ocupacional y elaborar de Informe Técnico				70.0%		7.0%
8.14	Revisan y Aprueban Informe Técnico de Clasificación				5.0%		0.5%
8.15	Registro en Sistema			0.5%	5.0%	0.3%	0.5%
Totales				100.0%	100.0%	60.0%	10.0%

Procedimiento de Definición de Perfiles 30%

Pesos relativos con respecto al:
Procedimiento Objetivo

N° Actividad	Actividades/Actores	Jefe de DGOT	Analista	Procedimiento	Objetivo
8.1	Asignar el Cargo Diseñado			2%	1%
8.2	Construcción de Evidencias y constatación con ente rector			79%	24%
8.3	Emitir criterio Técnico			3%	1%
8.4	Revisión de Criterio Técnico			6%	2%
8.5	Determinación de requisitos adicionales y elaborar Perfil de idoneidad			8%	2%
8.6	Revisar Perfil de idoneidad y su registro final			2%	1%
Total				100%	30.00%

¿Qué productos tiene que generar el Cargo para cumplir con el Objetivo del Proceso de Trabajo o unidad administrativa?

Portada **Construcción de Propósito** Matriz de Actividades Matriz de Evidencias y Comporta

Listo Referencias circulares: E67 Accesibilidad: es necesario investigar

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
82		elaborar Perfil de Idoneidad									
83	8.6	Revisar Perfil de Idoneidad y su registro final				2%	1%				
84							0%				
85					Total	100%	30,00%				
86											
87	4. Qué productos tiene que generar el Cargo para cumplir con el objetivo del Proceso de Trabajo o unidad administrativa										
88	Productos		Pesos relativo con relación al Objetivo								
89	Diseños de puestos		60%								
90	Perfiles de Idoneidad		30%								
91	Puestos con Clasificación Actualizada		10%								
92	Total		100%								
93											
94											
95	5. Construcción del Propósito										
96	Ejecutar actividades profesionales relacionadas con el Subsistema de Recursos Humanos, orientadas a la organización del trabajo,										
97	implicando diseñar los puestos y definirles el perfil de idoneidad, así como realizando estudios de análisis ocupacional; todo ello										
98	para mantener actualizada la estructura ocupacional del MOPT.										
99											
100											
101											
102											
103											
104											

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
E22	Tomar las actividades de los procesos y procedimientos de trabajo para agruparlas según la complejidad y atribuirles a un solo cargo													
1	Construcción de Actividades													
2	Nº de Actividad de	¿Qué hace con respecto al Proceso de Trabajo?	¿Cómo lo hace? ¿Qué técnicas, herramientas, manuales, guías, activos, instrumentos, requiere para hacer la acción	¿Para qué lo hace? ¿Cuál es el fin de esa actividad, qué logra, está asociado a la generación de un producto	Proveedor (interno y/o externo)	Cliente (interno y/o externo)	Frecuencia en que se realiza la actividad Habitual (de 4 a 5 días a la semana), periódico (de 1 a 2 días a la semana) u ocasional (de 1 a 6 veces al mes)	Estimación de tiempo que tarda en ejecutar la actividad (días)	Porcentaje que representa la actividad en el cumplimiento del objetivo del Proceso de Trabajo (cumplir el objetivo 100%, se estiman porcentajes a los procedimientos y luego al nivel a las actividades)	Independencia: 1 ¿Puede programar su trabajo? 2 ¿Puede seleccionar el equipamiento que utiliza en la actividad? 3 ¿Puede decidir qué métodos o procedimientos sigue?	¿Qué logra al realizar la actividad? 1 ¿Está asociada a la generación directa o indirecta de un producto de la dependencia donde pertenece el cargo? 2 ¿A qué unidades pertenece?	¿Cómo podría mejorar o agilizar la actividad? 1 ¿Qué indicadores tiene la persona ocupante del cargo para evaluar el desempeño de la actividad sin la participación de su jefatura?	Actividad construida	Resultados de la Clase
3	1	Determinar factor y razón para actualizar el Cargo	Procedimiento, sistema de correspondencia interna	para diseñar de puestos o Actualizar Cargos	jefe de DGOT	jefe de DGOT	Ocasional	1 día	15%	1 Si 2 no 3 no 4 no	1 Determinar si corresponde la actualización o rediseño del cargo 2 Si 3 A la dependencia donde se ubica los cargos	1 XXX 2 Ninguno	Determinar si la solicitud.	
4	2	Analizar	nota técnica o cuestionario	para actualizar	jefatura del cargo	jefe de DGOT	Ocasional	1 día	15%					
5	3	Elaborar los Estudios para diseñar el cargo	Sistemas informáticos (LPI, RPI), Instructivo, Ordenadores de Análisis, procedimiento	para diseñar puestos	jefatura del cargo	jefe de DGOT	Habitual	21 días	48,0%	1 Si 2 no 3 Si 4 no	1 Diseñar el puesto 2 Si 3 A la dependencia donde pertenece el cargo	1 XXX 2 Ninguno	Elabora los Estudios correspondientes, mediante la búsqueda y recopilación de información elaborada que permita implantar mejoras en los procesos de trabajo, atender requerimientos de las personas o entes usuarios o resolver problemas diversos, en procura del logro de los objetivos de la unidad de trabajo en la que	Diseño y ejecución de investigaciones, proyectos, estudios, análisis y atención de gestiones varias, propias del campo de actividad, con el fin de proporcionar información elaborada que permita implantar mejoras en los procesos de trabajo, atender requerimientos de las personas o entes usuarios o resolver problemas diversos, en procura del logro de los objetivos de la unidad de trabajo en la que

Archivo Inicio Insertar Disposición de página Fórmulas Datos Revisar Vista Ayuda ¿Qué desea hacer?

E22 Tomar las actividades de los procesos y procedimientos de trabajo para agruparlas según la complejidad y atribuirles a un solo cargo

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
7	Elaborar Plan de	Elaborar Plan de	Elaborar Plan de	para definir el	jefe de DGOOT	jefe de DGOOT	Ocasional	Tdía	2.4%					
8														
9														
13	###													
21					Formación de unidades naturales de trabajo	Relaciones directas con el cliente o usuario	Carga vertical	Apertura de canales de realimentación	Creación de grupos autónomos	Apertura de canales de realimentación				
					Tomar las actividades de los procesos y procedimientos de trabajo para agruparlas según la complejidad y atribuirles a un solo cargo	Establecer el cliente o proveedor del cargo	Establecimiento de metas claras para que el ocupante del cargo resuelva solo sus problemas y tomar decisiones sobre cómo y cuándo ejecutar sus tareas	Ayudar al cargo a construir escalas de medición de satisfacción del resultado de la tarea	Identificar actividades complejas susceptibles a ser desarrolladas en grupos	Ayudar al cargo a construir escalas de medición de satisfacción del resultado de la tarea				

Matriz de Actividades Matriz de Evidencias y Comporta Requisitos Adicionales Diccionario de ...

Listo Referencias circulares: A13 Accesibilidad: es necesario investigar 70%

Archivo Inicio Insertar Disposición de página Fórmulas Datos Revisar Vista Ayuda ¿Qué desea hacer?

E11 COMPETENCIA: Integridad en el desempeño de la función pública

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	
1	Nº de Actividad	Actividad Crítica									
2	1	Determinar si la solicitud...									
3	2										
4	3	Elaborar los Estudios correspondientes, mediante la búsqueda y recopilación de información, utilizando métodos de recolección de datos, Sistemas Informáticos internos, herramientas de uso oficial, según el procedimiento para diseñar puestos del MOPT.									
5	4	0									
6	5	0									
7	6	0									
8	7	0									
9	8	0									
10	EVIDENCIAS	Vincula la misión, objetivos y valores institucionales al diseño de los puestos y a la definición de los perfiles de idoneidad Promueve ante las jefaturas de los puestos la vinculación de la misión, objetivos y valores institucionales a la gestión que lideran Practica cada día los valores institucionales tanto a lo interno como a lo externo del departamento	Usa y denuncia ante las instancias competentes, sospecha de despilfarrar, legalidad de la norma, o comportamientos inapropiados Brinda colaboración tanto a lo interno como a lo externo del departamento con actitud positiva	Manifiesta empatía a la hora de atender a homologos y clientes internos y externos al departamento Busca alternativas de solución para apoyar la gestión de los clientes internos y externos al departamento Escucha con atención las necesidades que exponen los clientes internos y externos al departamento con el fin de colaborarles desde su ámbito de acción y experiencia	Cumple con las metas establecidas Participa de equipos de trabajo en los que sea requerido su criterio						
11	Título de la Clase	COMPETENCIA: Compromiso con el Servicio Público COMPORTAMIENTO: Adhesión a valores del servicio público	COMPETENCIA: Compromiso con el Servicio Público COMPORTAMIENTO: Integridad y compromiso	COMPETENCIA: Compromiso con el Servicio Público COMPORTAMIENTO: Proyección y empatía por la persona ciudadana y el servicio público	COMPETENCIA: Integridad en el desempeño de la función pública COMPORTAMIENTO: Probidad (actuación intachable)	COMPETENCIA: Integridad en el desempeño de la función pública COMPORTAMIENTO: Buen uso de los recursos (transparencia)	COMPETENCIA: Análisis y Solución de Situaciones COMPORTAMIENTO: Pensamiento Analítico	COMPETENCIA: Análisis y Solución de Situaciones COMPORTAMIENTO: Autonomía y Toma de decisiones	COMPETENCIA: Análisis y Solución de Situaciones COMPORTAMIENTO: Evaluación de resultados y mejora continua	COMPETENCIA: Acción Estratégica e Innovadora COMPORTAMIENTO: Comprensión de cambios del entorno	COMPETENCIA: Estrategia e Innovación
	Profesional de Servicio Civil (S. de E.)	Promueve por medio de su ejemplo el compromiso en las personas que conforman los equipos de trabajo, y el alto nivel de la administración pública costarricense	Tiene a ponerse en el lugar de la persona ciudadana en sus labores cotidianas, y actúa en función de ello, conoce cabalmente las necesidades y expectativas de los entes y personas usuarias de la institución y trata de resolverlas	Se 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	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 equipos	Utilizando toda la experiencia disponible y los conocimientos técnicos, analiza situaciones, elabora diagnósticos y genera escenarios posibles de acción, para solucionar problemas en la ejecución de proyectos y cumplimiento de objetivos	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	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	Analiza los cambios del entorno y propone planes y programas de mejoramiento continuo	Genera ideas altamente innovadoras y aplicables	

Matriz de Actividades Matriz de Evidencias y Comporta Requisitos Adicionales Diccionario de ...

Listo Referencias circulares Accesibilidad: es necesario investigar 60%

Archivo Inicio Insertar Disposición de página Fórmulas Datos Revisar Vista Ayuda ¿Qué desea hacer?

O7

Requisitos Adicionales										
N°	Actividades Críticas	Evidencias	Conocimientos específicos	Habilidades específicas	Destrezas, capacitaciones, requisitos diferenciadores					
1	Determinar si la solicitud...	#REF!		Búsquedas rápidas por la web						
2	0									
3	Elaborar los Estudios correspondientes, mediante la búsqueda y recopilación de información, utilizando métodos de recolección de datos, Sistemas informáticos internos, herramientas de uso oficial, según el procedimiento para diseñar puestos del MDPT.		Manejo intermedio de paquete básico de office 365	Aplicación de instrumentos de recolección de datos	Cursos de inteligencia emocional					
4	0									










Matriz de Actividades Matriz de Evidencias y Comporta **Requisitos Adicionales** Diccionario de ...

Listo Referencias circulares Accesibilidad: es necesario investigar 80 %

Bienvenida

METAPLAN: JUNTOS CONSTRUYENDO MEJORAS PARA EL FUTURO

Agenda

-  Introducción
-  Objetivo
-  Metodología
-  Hacia el futuro
-  Exploración de Conceptos
-  Ejemplos de Mercado
-  Demostración de Herramientas
-  Espacio de conversación
-  Conclusiones

Objetivo

MOSTRAR EL TRABAJO REALIZADO POR EL EQUIPO CONSULTOR, A TRAVÉS DE LA PRESENTE, A FIN DE RECOPIRAR SU PERCEPCIÓN Y REALIZAR LOS AJUSTES POSTERIORES PARA BRINDAR, EN CONJUNTO CON EL PERSONAL DE DGOT, HERRAMIENTAS QUE LES PERMITA EVOLUCIONAR EN LA GESTIÓN



Metodología

Estudiamos toda la documentación interna de DGOT y del MOPT en general, así como artículos.

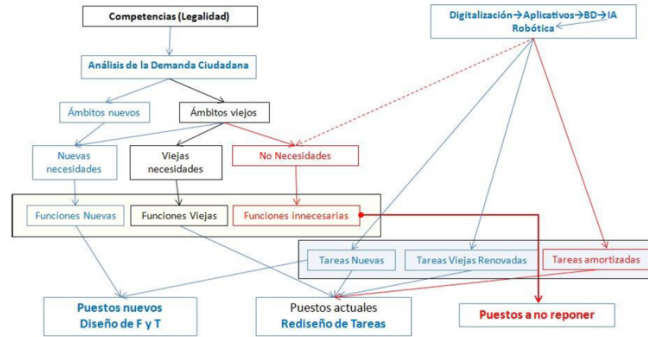
Recopilamos teoría relacionada con la materia y la discriminamos de acuerdo a lo estudiado.

Construimos, con base en la teoría, las herramientas de acuerdo a la información interna del DGOT.

Gestión Planificada de Vacantes

Metodología (2030)

Hacia el futuro



Gorriti, 2018

Puestos con un **porcentaje de crecimiento estimado** para finales de la década de los veinte (2026)

Hacia el futuro

Administración, Gobernanza

ANALISTAS DE GESTIÓN (14%)

Llevar a cabo estudios y evaluaciones organizacionales, diseñar sistemas y procedimientos, realizar estudios de simplificación y medición del trabajo, y preparar manuales de operaciones y procedimientos para ayudar a la administración a operar de manera más eficiente y efectiva. Incluye analistas de programa y consultores de administración.

Hacia el futuro

Puestos a no reponer	Razones
Conductores de transporte público	Robotización/Big Data
Mensajeros	Robotización/Drones
Carteros	Robotización
Manipuladores	Robotización
Administrativos	Modelización de los procesos
Auxiliares	Modelización de los procesos
A1 Gestión Económica	Modelización/Applicativos de Contabilidad/Robotización
A1 Gestión de personal	Modelización/Applicativos/Robotización
Conserjes	Robotización
Prisioneros	Robotización
Fuerzas armadas	Robotización/Drones/IA
Médicos	Inteligencia Artificial/Robótica
Técnicos de Justicia	Inteligencia Artificial
Biblioteca	Robotización
Contabilidad/Auditoría	Aplicativos
Secretarios Ejecutivos	Aplicativos
Procesadores de correos clasificadores	Robótica
Centralita Telefónica	Aplicativos
Imprenta	Aplicativos
Inspectores/Testadores/Organizadores	Robotización
Letrados	Inteligencia Artificial
Control o supervisión	Blockchain
Registro	Blockchain

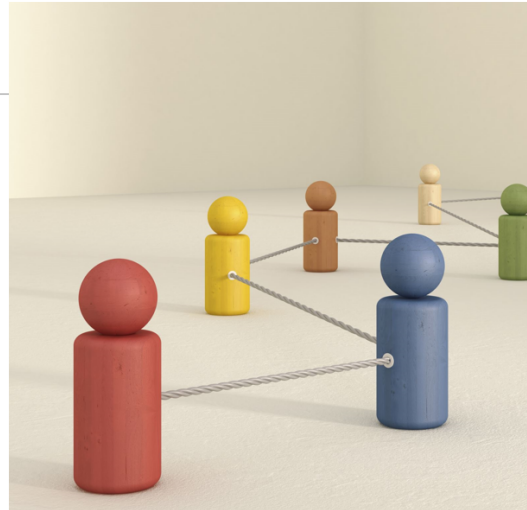
Exploración de Conceptos

Administración y Administración de RH

Eficiencia y Eficacia

Modelado de Puestos

Gestión por Competencias



Administración y Administración de RH



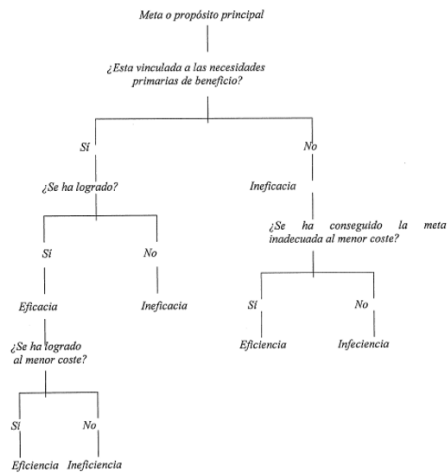
Administración

Robbins, S. y DeCenzo, D. (2002, p. 5) indica que es el "... proceso de conseguir que se hagan las cosas, con eficiencia y eficacia, a través de otras personas y junto con ellas."



Administración de Recursos Humanos

Werther y Davis (1991, p. 8), señalan que, "... el objetivo de la Administración de Recursos Humanos lo constituye el mejoramiento de la contribución a la productividad que lleva a cabo esos recursos humanos"



Eficiencia: Hacer las cosas correctamente

Eficacia: Hacer las cosas correctas

Eficiencia y Eficacia

Eficacia

- Grado en que la organización logra o realiza objetivos
 - Toma en consideración un amplio número de variables de los departamentos y de la organización.
 - Evalúa el alcance en que los objetivos se logran.
 - Además, implica productividad, rentabilidad, bienestar en los colaboradores y la satisfacción del cliente
- El logro de los objetivos previstos, mediante los recursos disponibles.

Eficiencia

- Resultado de la racionalidad, puesto que, una vez establecidos los objetivos, le compete descubrir los medios más adecuados para obtenerlos...Para que exista racionalidad es necesario que los medios, procedimientos, métodos, procesos, etc., sean coherentes con el logro de los objetivos deseados.
- Enfocada hacia la búsqueda de la mejor manera de hacer o ejecutar las tareas (métodos), con el fin de que los recursos se utilicen del modo más racional posible.

Modelación del Trabajo

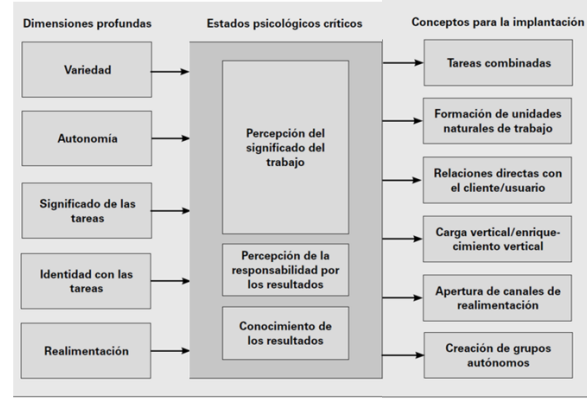
Sigue el ritmo de la dirección de la organización, para lo cual, *“requiere de flexibilidad y de una intensa participación de las personas involucradas”...“los puestos son la piedra angular entre la organización y las personas que trabajan en ella”.*

El diseñar puestos de trabajo, debe especificar *el contenido de cada posición, los métodos de trabajo y las relaciones con los demás... Es la manera en que cada uno se estructura y dimensiona...*, con base en la organización.

“Esa adaptación continua se hace mediante el enriquecimiento de los puestos, término que significa la ampliación del puesto para acoplarlo al ocupante con el objeto de aumentar la satisfacción intrínseca al incrementar: la variedad, la autonomía, el significado de las tareas, la identidad con las tareas y la realimentación”.

Herzberg: *“el enriquecimiento de los puestos es un camino para obtener la satisfacción intrínseca por medio del puesto... Se debe a que los puestos no son lo bastante grandes para la mayoría de las personas y deben ser redimensionados. El enriquecimiento del puesto (o ampliación) es una manera práctica y viable para acoplar permanentemente el puesto al crecimiento profesional del ocupante”.*

Diseño de puesto Modelo de las Contingencias



Fuente: Chiavenato, I. (2009)

Gestión por Competencias

Permite alinear a las personas que integran una organización (directivos y demás niveles organizacionales) en pos de los objetivos estratégicos.

Competencia: Hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.

Comportamiento: Aquello que una persona hace (acción física) o dice (discurso).

Comportamiento observable: Aquel comportamiento que puede ser visto (acción física) u oído (en un discurso).

- Cada comportamiento observable es la unidad de medida para evaluar el desempeño de una persona, tanto en un proceso de selección como en la evaluación del desempeño de personas que ya pertenecen a la organización. Se diseña de cara al futuro y representa aquel estándar de comportamiento organizacional que se desea alcanzar (p.110 Tomo II Martha Alles).

Ejemplos de
Perfiles

[Empresa de Servicios Compartidos
\(multinacional\)](#)

[\(Productos lácteos y
embutidos, Centroamericana\)](#)

[INEC](#)

[DGSC](#)

Demostración de
Herramientas

Instructivo de Criterios
de Gestión



Ordenador de Análisis



Estructura de Perfil del
Analista Ocupacional



Instructivo

Contenido

1. Introducción	3
2. Objetivo	3
3. Metodología	3
4. Proceso de Gestión de la Organización del Trabajo	4
4.1. Procedimiento de Diseño del Puesto	4
4.1.1. Estudio Descriptivo	5
4.1.2. Estudio Técnico Dimensional	10
4.2. Procedimiento de Definición de Perfil del Idoneidad	14
4.2.1. Determinación de Evidencias y Comportamientos	14
4.2.2. Determinación de Requisitos Adicionales del Cargo	17
5. Anexos	17
6. Referencias	18

Instructivo

Contenido

1. Introducción	3
2. Objetivo	3
3. Metodología	3
4. Proceso de Gestión de la Organización del Trabajo	4
4.1. Procedimiento de Diseño del Puesto	4
4.1.1. Estudio Descriptivo	5
4.1.2. Estudio Técnico Dimensional	10
4.2. Procedimiento de Definición de Perfil del Idoneidad	14
4.2.1. Determinación de Evidencias y Comportamientos	14
4.2.2. Determinación de Requisitos Adicionales del Cargo	17
5. Anexos	17
6. Referencias	18

Instructivo

4.1. Procedimiento de Diseño del Puesto
 4.1.1. Estudio Descriptivo

- Identificación Básica del Cargo
- Propósito del Cargo
- Supervisión Ejercida
- Entorno de Trabajo
- Modalidad de Trabajo
- Impacto de la Gestión
- Relaciones de Trabajo
- Activos, Equipo e Insumos

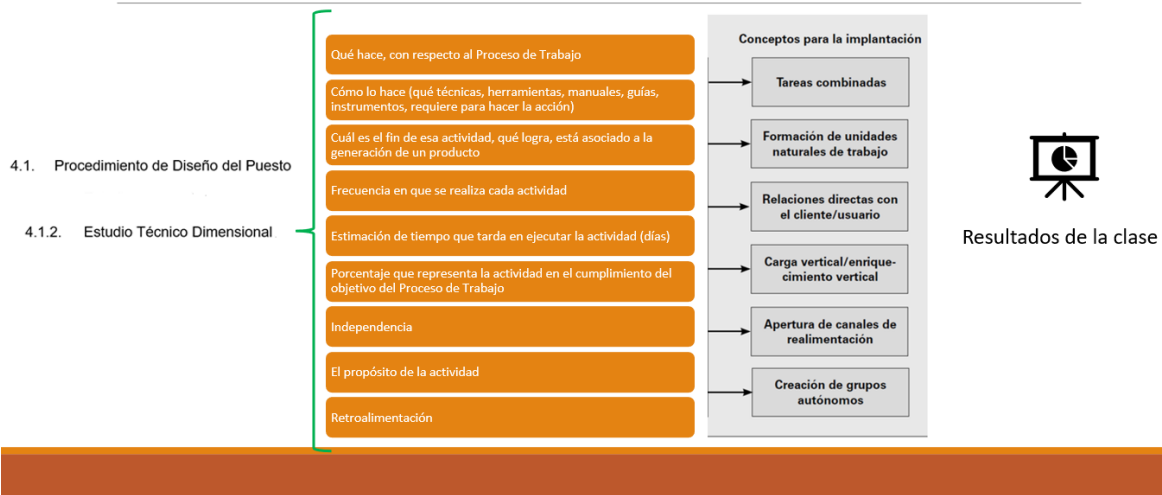


Propósito por la misión

Misión: Somos el Ministerio que gestiona, regula y controla las obras de infraestructura pública y servicios de transporte eficientes, seguros y resilientes para la contribución del desarrollo sostenible del país.

Unidad Administrativa	Objetivos	Cargo que lidera	Clase
División Marítima Portuaria	Velar técnica y jurídicamente porque las obras portuarias se planifiquen, diseñen, construyan y conserven según las normas técnicas vigentes, así como que los sistemas y servicios de transporte acuático sean eficientes y seguros, en términos económicos, ambientales y sociales.	Director de División	Gerente de Servicio Civil 2
Dirección de Navegación y Seguridad	Velar porque la construcción y mejoramiento de las obras marítimo portuarias se realicen de acuerdo con la normativa vigente.	Director de Dirección	Profesional Jefe de Servicio Civil 3
Departamento de Evaluación Técnica de Proyectos	Funciones...	Jefe de Departamento	Profesional Jefe de Servicio Civil 1
Proceso de Normas e Investigación	Etc...	Encargado de Proceso	Profesional de Servicio Civil 3

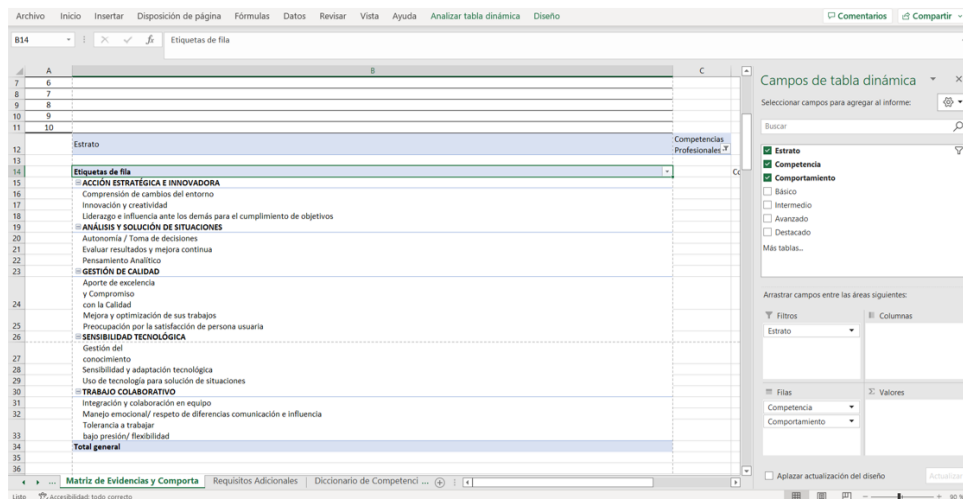
Instructivo



Instructivo

- 4.2. Procedimiento de Definición de Perfil del Idoneidad
- 4.2.1. Determinación de Evidencias y Comportamientos
- ¿Que esperaría usted como jefe, ver o escuchar en la persona que ejecute estas actividades?, relacionando la respuesta con las competencias predeterminadas para la clase.

Herramienta



Instructivo

4.2. Procedimiento de Definición de Perfil del Idoneidad

4.2.2. Determinación de Requisitos Adicionales del Cargo



Una lista para cada actividad crítica

- conocimientos,
- habilidades,
- destrezas,
- capacitaciones,
- requisitos diferenciadores,
- entre otros

En estrecha relación, tanto con la especialidad del puesto, como con las evidencias construidas.



Espacio de Conversación

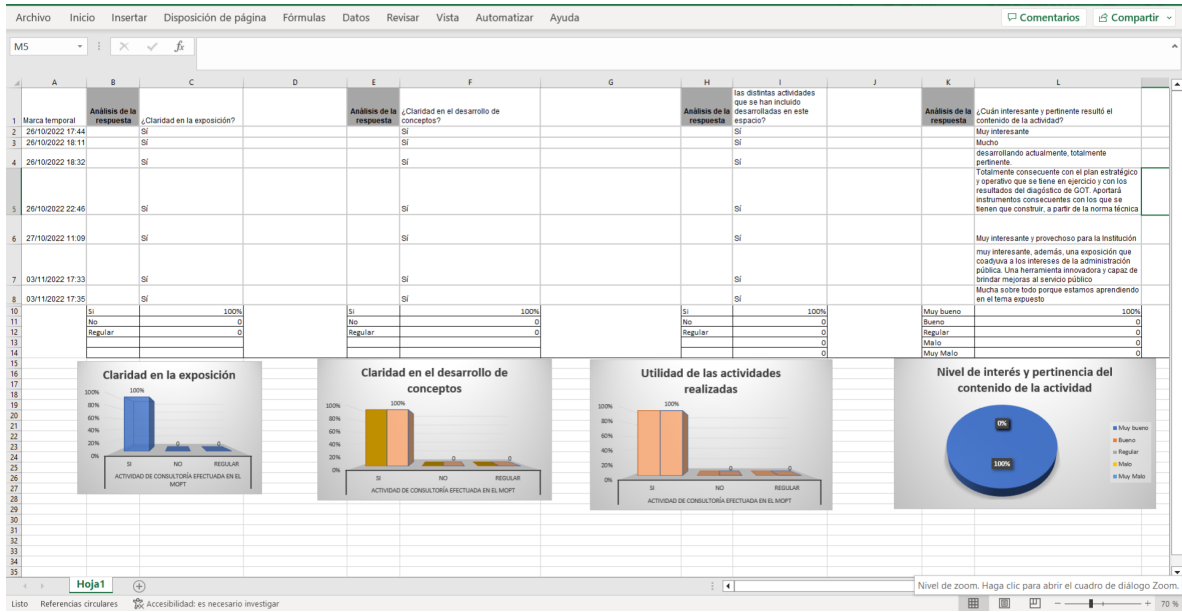
Conclusiones



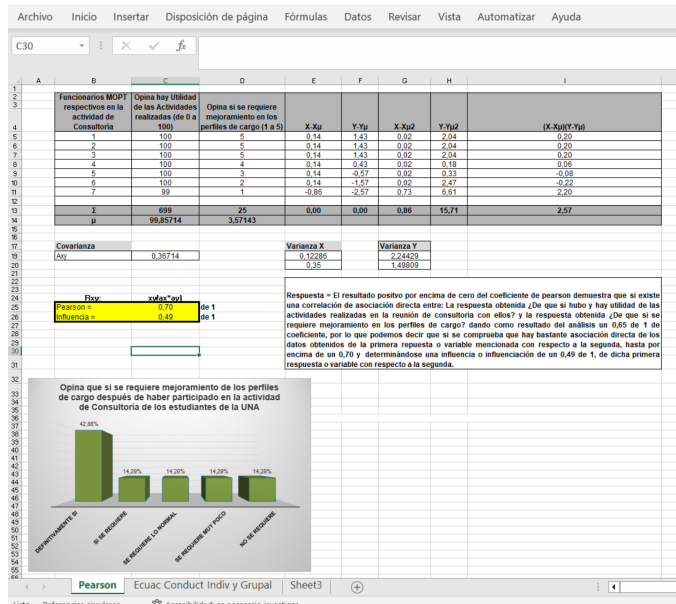
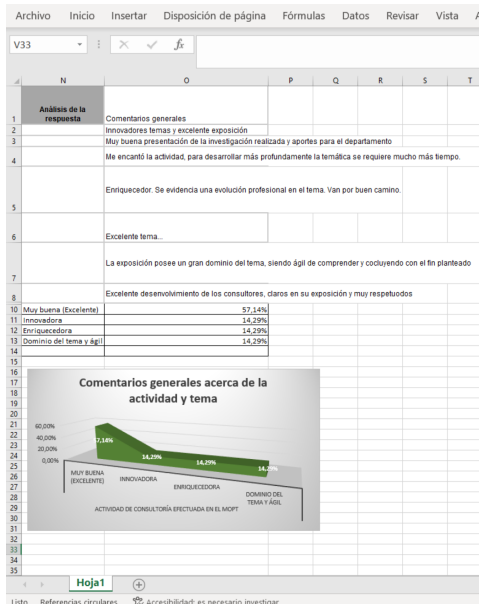
12.8. Fotos del Metaplan.



12.9. Encuesta sobre el desarrollo del Metaplan (Excel)



12.10. Correos Electrónicos retroalimentación del Metaplan



johannamurilloblanco@outlook.es

De: Johanna Murillo Blanco
Enviado el: miércoles, 26 de octubre de 2022 20:59
Para: Leslie Sisfontes Jaen; Luis Morera Solorzano; Daniel Martínez Alfaro; Rocio Zuniga Jimenez; Ana Estrada Coto; Cynthia María Solorzano Eduarte; Carlos Olivas Rojas Christian Mendez Blanco; Johnnatan García V.; Monica Avendaño Valerio
CC: Actividad "Juntos construyendo mejoras para el futuro"
Asunto: PRESENTACIÓN PARA TALLER.pptx; Instructivo de Criterios de Gestión.docx;
Datos adjuntos: Instrumento Ordenador para Análisis v.2.xlsx; Gestion_del_talento_humano_3ERA_EDICION.pdf; Puestos de Trabajo del Futuro Sector Público Gorriti 2018.pdf

Buenas noches

Estimados (as) compañeros (as) y jefaturas, la presente es para adjuntar la información relativa a la actividad que se llevó a cabo hoy en horas de la mañana, sobre el proceso práctico y académico requerido por la Universidad Nacional de Costa Rica, como parte del último curso de la carrera de Maestría en Administración de Recursos Humanos.

A continuación se enlistan los archivos:

1. Presentación de la Actividad
2. Instructivo de Criterios de Gestión
3. Ordenador de Análisis
4. Libro Gestión del Talento Humano de Chiavenato (Capítulo 7 principalmente)
5. Puestos de Trabajo del Futuro Sector Público Gorriti 2018

Como se indicó en la actividad, esperamos contar con su colaboración para recibir los comentarios u observaciones que puedan realizar a los puntos 2 y 3 anteriores, a más tardar el próximo miércoles 02 de noviembre, antes de la media noche, según instrucción del Lic. Leslie Sisfontes Jaén, Jefe del Departamento de Gestión de la Organización del Trabajo. Esta retroalimentación es de suma importancia para finalizar el proyecto último de la carrera antes citada.

Finalmente, de parte del "equipo consultor" que llevó a cabo la actividad, y principalmente mi persona, agradecemos profundamente su participación, aportes y colaboración en el desarrollo de la misma, siendo que estamos convencidos de que la academia y la Administración, podemos desarrollar en conjunto, buenas prácticas en beneficio de la sociedad a la que nos debemos.

Cordialmente,

Licda. Johanna Murillo Blanco
Profesional en Administración de Recursos Humanos.

johannamurilloblanco@outlook.es

De: Ana Estrada Coto <Ana.Estrada@mopt.go.cr>
Enviado el: miércoles, 2 de noviembre de 2022 21:57
Para: Johanna Murillo Blanco
CC: Christian Mendez Blanco; Carlos Olivas Rojas; Leslie Sisfontes Jaen
Asunto: RE: Actividad "Juntos construyendo mejoras para el futuro"
Datos adjuntos: Revisión Instructivo de Criterios de Gestión, Ana.docx

Buenas noches Joha.

En cumplimiento al plazo conferido para realizar la devolución que interesa, con mi mejor disposición de aprender de la propuesta de la empresa consultora y con todo el respeto que te comenté, procedí a revisar los dos documentos que solicitaste, como parte de los productos ofrecidos.

En el instructivo formulo algunas consultas y propongo algunos ajustes, para tu consideración y de los demás compañeros.

Con respecto al ordenador, más que aportes, tengo algunas dudas que a continuación expongo, para la respectiva consideración:

Hoja 2: Construcción del Propósito:

No me queda claro a qué se refiere la columna denominada Pretensión de legislación (Pretensión con s). Error de escritura en línea 30 en la palabra Trabajo.

En el Procedimiento de Definición de Perfiles, el punto 8.3 se incluye como Emitir criterio técnico y el 8.4 como Revisión de Criterio Técnico; conviene separar dichas actividades, considero que, para emitir un criterio, el mismo debe estar previamente revisado.

Requiero un repaso de lo que explicaron en la sesión de trabajo con respecto a la asignación de los pesos con respecto a los procedimientos y objetivos.

Hoja 3: Matriz de Actividades:

Me parece que podemos implementar el uso de la misma; en mi caso, sí requiero repaso al respecto, para utilizarla.

Hoja 4: Matriz de Evidencias y Comportamientos:

Me parece que podemos implementar el uso de la misma; en mi caso, sí requiero repaso al respecto, para utilizarla.

Hoja 5: Requisitos adicionales:

Considero buenísimo el integrar el análisis de las actividades y las evidencias en la formulación y verificación de los conocimientos y habilidades, así como en las destrezas; por ello esta hoja de la matriz me parece la podemos ya utilizar.

En espera de que mis humildes aportes sean de utilidad para el proyecto, me despido con la mejor disposición de atender las dudas que los mismos generen, además, externando mi aprecio por el trabajo desarrollado, por el interés y la realimentación efectuada y las que necesitaremos.

Con lo aportado, cumplo con el plazo requerido; el día de ayer estuve de vacaciones.

Johanna Murillo Blanco

De: Rocio Zuniga Jimenez
Enviado el: martes, 1 de noviembre de 2022 12:56
Para: Johanna Murillo Blanco
Asunto: Retroalimentación.
Datos adjuntos: Instructivo de Criterios de Gestión (1).docx

Buenas tardes Joha, el presente según su solicitud de retroalimentación; en el adjunto marqué unos cuantos puntos con color del texto, para su valoración; también agregué un comentario de unas siglas.

En general me parece muy bien y de la matriz no tengo observaciones.

Me parece excelente su trabajo, muchas gracias por compartirlo, les deseo muchos éxitos.

Saludos cordiales:





Rocio Zúñiga Jiménez

Analista
Departamento de la Gestión de la Organización del Trabajo
Dirección de Gestión Institucional de Recursos Humanos
Teléfono: (506) 2523-2364
San José, Costa Rica

160  **ANIVERSARIO** | **mc**
Impulsando



12. Anexos

Anexo #1. Perfil del Cargo desarrollado por el equipo del DGOT

 		Auditor (a)	
Estrato	Profesional	Clase de puesto	Profesional de Servicio Civil 2
Ubicación organizacional	Nivel Político, Auditoría General	Especialidad/Subespecialidad	Auditoría, Administración (Negocios, Generalista), Arquitectura, Contaduría Pública, Derecho, Ingenierías, Informática
Jefatura inmediata	Subauditor (a) General	Proceso de trabajo	Auditoría General
		Jefatura superior de la Jefatura inmediata	Auditor (a) General
Propósito del Cargo			
<p>Participar en conjunto con las Autoridades Superiores de la Auditoría General y con los Auditores (as) Expertos (as), en la ejecución de actividades tendientes a identificar oportunidades de mejora, sean éstas de índole preventivo y/o correctivo, que coadyuven en los procesos del universo auditable, en procura de la garantía razonable de que la actuación del (a) Ministro (a) de Obras Públicas y Transportes y de todo el personal de la Institución, se ejecuta conforme al marco legal y técnico y a las sanas prácticas administrativas, procesos y normativas de control, de conformidad con los lineamientos establecidos en la legislación vigente y las disposiciones de la Contraloría General de la República, favoreciendo con su gestión, la transparencia en el uso de los recursos públicos que utiliza el MOPT, para el cumplimiento de los planes institucionales, así como, el fortalecimiento de la imagen institucional.</p>			
Actividades Claves según los Resultados del Cargo (Para cada resultado puede haber más de una actividad)			
Resultado N° 1 Fortalecimiento de prácticas institucionales que validen y mejoren la calidad de los servicios que presta el MOPT, desde una perspectiva de transparencia, eficiencia y eficacia, conforme a enfoques sistémicos y profesionales, referidos al universo auditable.	Actividad 1: Participar en la ejecución de investigaciones, proyectos, estudios, análisis, asesorías y otras actividades en el campo de su especialidad (Administración, Financiera, Contaduría Pública, Derecho, Ingenierías, Tecnología de la Información, entre otras), conforme a lo establecido en los Planes institucionales y los propios de la Auditoría General y el universo auditable, elaborando informes según las diferentes áreas de acción, presentando las recomendaciones pertinentes a sus Superiores; comprobando la correcta aplicación de leyes, normas, disposiciones y reglamentos relacionados con las actividades del MOPT; asimismo, realizando giras a diferentes lugares del país, cuando el caso así lo amerite. Esta actividad la ejecuta con el propósito de presentar los resultados de las investigaciones realizadas, para que sean utilizadas como insumo, en la toma de decisiones dirigidas a mejorar la gestión institucional, con un enfoque de transparencia, eficiencia, economía y eficacia, que facilite el cumplimiento de las metas institucionales a corto, mediano y largo plazo.		
	Actividad 2: Elaborar advertencias sobre las posibles consecuencias de determinadas conductas o decisiones, por parte de los administrados, presentando a sus Superiores, las propuestas para la gestión de dichos documentos; a efectos, de que sean por ellos gestionados, ante quien corresponda, con el fin de subsanar las detecciones realizadas.		
	Actividad 3: Analizar la documentación que respalde todas las investigaciones, estudios e informes, cuya elaboración le ha sido asignada, preparando los papeles de trabajo, en los que incluya los hallazgos detectados, consignando los procedimientos de Auditoría aplicados, la evidencia relevante y las conclusiones obtenidas, con el propósito de documentar con los respaldos y fundamentos pertinentes, todos los criterios que emita y propiciar la correcta toma de decisiones de sus Superiores.		
	Actividad 4: Verificar la correcta aplicación y cumplimiento de los procedimientos institucionales, aprobados por la Unidad de Planificación Institucional (UPI), así como, en apego a la legislación vinculante para cada instancia del MOPT, detectando que no existan inconsistencias en los mismos; en los casos, en los que determine incongruencias, elabora los documentos que las evidencien, presentando dichos resultados, ante sus superiores, con las recomendaciones pertinentes; y sean consideradas para la emisión de las disposiciones que permitan las enmiendas correspondientes, en función del acatamiento oportuno de la materia relacionada con el universo auditable.		
	Actividad 5: Participar en conjunto con los (as) Auditores (as) Expertos (as), en la verificación de la idoneidad en los procesos de registro de los bienes muebles e inmuebles, así como, de todos los activos de la Institución, realizando visitas de campo, que permitan la constatación de la aplicación de la normativa y procedimientos ministeriales, coordinando con sus Superiores, la planificación para cubrir las diferentes		



<p>Resultado N° 2 Actividades para el cumplimiento de las políticas y normativas internas y externas, así como, de la legislación vinculante al Control Interno en el MOPT, su validez y suficiencia, en procura de utilizar dicha herramienta como mecanismo que facilite la evaluación del óptimo uso de los recursos financieros, materiales, tecnológicos y humanos.</p>	<p>áreas por auditar, identificando anomalías en la gestión y presentando documentos, que incluyan los resultados correspondientes, con la finalidad de proporcionar de información relevante para la toma de decisiones sobre las medidas a tomar, cuando se detecte el uso indebido de los bienes de la Institución, mismos que son parte del erario público.</p>	
	<p>Actividad 6: Determinar la correcta aplicación de leyes, normas, disposiciones y reglamentos en el ejercicio de las labores que ejecuta la Administración Activa, verificando el cumplimiento de la legislación que dirige la actuación de los procesos presentes en la Institución, detectando anomalías y exponiéndolas en informes, que para tal fin elabora, con la finalidad de dotar a su Jefatura de los elementos que le faculten emitir las recomendaciones que corresponda, en procura de que se adopten las medidas preventivas y/o correctivas pertinentes al campo de Auditoría.</p>	
	<p>Actividad 7: Mantener adecuada y correctamente la información obtenida durante los procesos de auditoría, haciendo uso correcto de la misma, aplicando lo dispuesto en ordenamientos jurídicos y técnicos que rige el ejercicio de la Auditoría Interna y las materias atinentes, procediendo según lo dispuesto en la Ley Contra la Corrupción y Enriquecimiento Ilícito en la Función Pública y otros lineamientos establecidos en la materia, por parte de la Contraloría General de la República; con el fin de actuar con la reserva y cautela debida, así como, con la discrecionalidad que su gestión demanda.</p>	
	<p>Actividad 1: Participar en los procesos de apertura de libros de contabilidad, actas, registros y controles que deben llevar las dependencias de la Institución, atendiendo instrucciones de sus Superiores, aplicando la normativa que rige su campo de acción, generando los pronunciamientos correspondientes, incorporando todo el análisis efectuado, con el objetivo de verificar la gestión transparente y diligente, por parte de cada una de las instancias presentes en el Ministerio, que derive en la prestación de servicios de calidad en beneficio de la ciudadanía nacional.</p>	
	<p>Actividad 2: Coadyuvar en la verificación del cumplimiento de las medidas de control interno señaladas en la Ley General de Control Interno No. 8292, en los casos de desconcentración de competencias o bien la contratación de servicios de apoyo con terceros, así como, en la examinación del acato de los controles pertinentes en las instancias que corresponda, aplicando los alcances de la legislación y normativa que rige la materia, dando seguimiento a las recomendaciones vertidas por parte de la Auditoría General, mismas que, en ningún caso deberán contraponerse a lo establecido por la Contraloría General de la República, determinando el acato de las mismas, así como, las acciones correctivas necesarias y presentando propuestas a su Superior, con el fin de optimizar la adopción y cumplimiento de las medidas de control.</p>	
	<p>Actividad 3: Apoyar a las Autoridades Superiores de la Auditoría General en los procesos de valoración, identificación y análisis de los riesgos que enfrenta la Institución, tanto de fuentes internas como externas, relevantes para la consecución de los objetivos propuestos, realizando análisis específicos de los riesgos acaecidos, antecedentes, medidas adoptadas por la administración y los administrados, para las enmiendas correspondientes y la incorporación de medidas de control interno que los mitiguen. Con el propósito de favorecer, en todas las áreas del Ministerio, gestiones transparentes y debidamente controladas, a la luz de la normativa que aplica en cada caso, con ello incluso, reducir afrontas por demandas civiles y/o penales por actuaciones contraproducentes.</p>	
	<p>Actividad 4: Realizar investigaciones, con respecto al manejo de los diferentes sistemas de procesamiento electrónico de datos de la Institución y la información producida por los mismos, mediante la utilización discrecional de las herramientas, para efectos exclusivamente laborales afines a las dependencias ministeriales, con la finalidad de verter las recomendaciones producto de los análisis realizados, mismos que, fundamentarán las acciones a seguir por parte de sus Superiores, con el propósito de evidenciar transparencia, la eficiencia y el buen hacer en las tareas encomendadas a cada uno de los (as) servidores (as) del Ministerio de Obras Públicas y Transportes.</p>	
Factores de Clasificación Asociados		
Independencia	Supervisión Ejercida	Entorno de Trabajo
Trabaja atendiendo instrucciones precisas y concretas emitidas	De conformidad con la naturaleza de las tareas asignadas, no le	Lugares: Le corresponde trabajar en una oficina, asimismo, realizar trabajo de campo, para la elección de investigaciones y procesos de auditoría, en

 		
<p>por el (la) Auditor (a) General, Subauditor (a) General y el (la) Auditor (a) Experto (a), vertidas en estricto apego al marco legal vinculado a la gestión de la Dirección de Auditoría General del Ministerio de Obras Públicas y Transportes.</p>	<p>corresponde supervisión de personal.</p>	<p>las distintas dependencias del Ministerio, inclusive almacenes y bodegas institucionales, dada la naturaleza del cargo.</p> <p>Ambiente: Eventualmente al ejecutar sus labores, se expone a elementos contaminantes y condiciones que pueden influir en riesgos para su salud; tales como: polvo, ruido, humedad, excesivo calor, frío y demás.</p> <p>Por la naturaleza de sus actividades se expone a radiación solar y radiación electromagnética, debido al uso del equipo de cómputo.</p> <p>Condiciones: El desempeño del cargo puede generar cansancio y niveles de estrés, debido a las características de sedentarismo y postura corporal incomoda por largo tiempo de su jornada laboral; asimismo, la necesidad de cumplir con los plazos establecidos para la entrega de los informes de auditoría, demanda que labore en ocasiones, sin límite de horario.</p>
<p>Modalidad de Trabajo</p>	<p>Frecuentemente afronta sus obligaciones y compromisos inherentes a su cargo, presencialmente en la Auditoría General; además, siendo que sus funciones poseen características teletrabajables, ejecuta sus actividades en dicha modalidad, por ejemplo: participación en reuniones, realización de entrevistas, presencia en sesiones de trabajo y entre otras; mediante distintas plataformas virtuales.</p>	
<p>Impacto de la Gestión</p>	<p>Relaciones de Trabajo</p>	<p>Activos, Equipo, Insumos</p>
<p>Las actividades a su cargo, se caracterizan por la relevancia en el desarrollo de las gestiones de la Auditoría General y la injerencia de las mismas en todas las instancias ministeriales.</p> <p>Por ende, incurrir en un error puede afectar la fiscalización de los diferentes procesos y actividades institucionales que se realiza por parte de la Auditoría General, generando posibles pérdidas económicas y materiales. Los errores que pueda cometer en su gestión afectarán el desempeño de la Dependencia, siendo que, es responsable en conjunto con</p>	<p>De acuerdo a sus responsabilidades, le compete relación constante con:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Auditor (a) General. • Subauditor (a) General. • Jerarcas Institucionales. • Compañeros (as) de la Dependencia. • Directores (as) de División. • Directores (as) de Dirección. • Jefaturas de Departamentos. • Consejos adscritos al MOPT, a saber: CONAVI, COSEVI, CTP, CETAC. <p>Asimismo, con personal de otras instituciones públicas, tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contraloría General de la República. • Poder Legislativo. • Procuraduría General de la República. • Ministerio Público. <p>Además, con empresas privadas, por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Empresas Constructoras. 	<p>En razón de las múltiples tareas que realiza en congruencia con la figura que representa, es responsable de forma directa, de distintos equipos, insumos y activos; mismos, que se desglosan de la siguiente manera:</p> <p>Responsabilidad Directa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipo de cómputo del Ministerio y/o alquilado. • Equipo de Oficina. • Cámara (s). • Documentos especiales. • Dispositivos de respaldo de información. • Equipo Audiovisual. • Bases de datos. <p>En el caso de Auditores (as) en materia de Ingeniería Civil y Arquitectura, tienen responsabilidad directa por los siguientes activos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sistema de Posicionamiento Global (GPS). • Casco. • chaleco reflectivo. • Guantes.



SERVICIO CIVIL



personal de mayor nivel, de analizar las acciones que desarrollan todas las dependencias que conforman la Institución, para la dirección transparente, efectiva y eficiente uso de los recursos públicos, la consecución de los objetivos establecidos en los planes, institucionales, estratégicos, nacionales y sectoriales; por lo tanto, su correcto actuar permitirá que se minimice el riesgo de la desviación de fondos públicos; asimismo, puede afectar la ejecución de los diferentes planes y proyectos realizados por parte de esta instancia, generando pérdidas económicas y materiales, repercutiendo negativamente en el servicio brindado y creando una imagen negativa a nivel institucional.

Las labores deben ser realizadas con sumo cuidado y compromiso, cumpliendo con los procedimientos técnicos y legales que rigen su campo de actividad, dado que, podría exponerse a la apertura de procesos administrativos,

- Firmas de auditorías externas.



SERVICIO CIVIL



sanciones disciplinarias, amonestación, suspensión o despido sin responsabilidad patronal.

Además, asume responsabilidad administrativa, civil, social y penal, según sea el caso, cuando incurra en alguna causal que atente contra los objetivos organizacionales y el interés público, de conformidad con el marco jurídico y ético vigente.

Requerimientos Específicos

Requisitos Específicos

Por la naturaleza del cargo, no se establecen otros requisitos específicos distintos a los dispuestos en la clase de referencia.

Conocimientos deseables, ideales o necesarios para el cargo.

- Ley de Administración Pública.
- Ley General de Control Interno No. 8292.
- Ley Contra la Corrupción y el Enriquecimiento Ilícito.
- Ley de Gestión de Riesgos.
- Ley de Contratación Administrativa.
- Ley de Presupuesto Ordinario y Extraordinario de la República para el Ejercicio Económico respectivo.
- Código de Trabajo.
- Lineamientos Generales para el Análisis de Presuntos Hechos Irregulares.
- Normas Generales de Auditoría para el Sector Público.
- Normas Internacionales de Auditoría.
- Evaluación del Control y Prevención del Fraude.
- Desarrollo de programas de Auditoría.
- Autoevaluación de Calidad en la Auditoría Interna.
- Sistemas para la Planificación, Presupuesto y Registro Patrimonial, Tributación Directa y la Caja Costarricense de Seguro Social.
- Medidas de Salud, Higiene y Seguridad Ocupacional.
- Sistemas de Información Institucionales.

Habilidades

- Capacidad para trabajar en equipo.
- Comunicación asertiva.
- Motivación de logro.
- Actitud constructiva.
- Creatividad.
- Iniciativa.
- Innovación.
- Resolución de conflictos.
- Capacidad analítica.

<ul style="list-style-type: none"> • Discreción. • Pensamiento crítico. • Capacidad de trabajar bajo presión. • Proactividad. • Concentración. • Predisposición para el aprendizaje continuo. • Imparcialidad. • Sensibilidad interpersonal. • Orientación de servicio al cliente. 		
Competencias		
Tipo de competencia	Nombre de la competencia	Nivel de dominio (asignación del nivel de desarrollo (De Básico a Destacado) requerido específicamente para cada competencia y clase de puesto.
Transversales	1 Compromiso con el servicio público.	Intermedio
	2 Integridad en el desempeño de la Función Pública.	Intermedio
Del Grupo Ocupacional Profesional	3 Análisis y Solución de Situaciones.	Avanzado
	4 Acción Estratégica e Innovadora.	Avanzado
	5 Gestión de Calidad.	Avanzado
	6 Sensibilidad Tecnológica.	Intermedio
	7 Trabajo Colaborativo.	Destacado
Evidencias		
Competencia 1: Compromiso con el servicio público	Comportamiento 1 Adhesión a valores del servicio: Se compromete y apoya a la Institución ajustando día a día en sus acciones los valores, políticas y objetivos de su rol.	<ul style="list-style-type: none"> • Actúa con ética, honradez y transparencia al desarrollar las actividades que le competen; asimismo, aplica los valores esenciales, tales como: respeto, honestidad, confidencialidad y discrecionalidad, generando con ello, la credibilidad necesaria, con respecto a las funciones que debe cumplir la Auditoría General. ▲ Es disciplinado (s) y comprometido (s) al coadyuvar con sus Superiores, compañeros y personal del Ministerio, en la atención de las necesidades de la Dependencia y el cumplimiento de las políticas referentes al universo auditable. ▲ Es objetivo (s) en cada una de las gestiones a su cargo, con base a los principios éticos institucionales referentes al cargo que desempeña.
	Comportamiento 2 Involucramiento y Compromiso: Promueve por medio de su ejemplo el compromiso en las personas y/o equipos de trabajo, y lealtad dentro de	<ul style="list-style-type: none"> • Se interesa por el desarrollo de acciones que reflejen el compromiso que tiene para interactuar y escuchar a los (as) usuarios (as) de la Dependencia, compañeros (as) de trabajo y de otras instancias, según las competencias de la Auditoría General.

	<p>conocimientos teóricos, analiza situaciones, elabora diagnósticos y genera escenarios posibles de acción, para solucionar problemas en la ejecución de proyectos y cumplimientos de objetivos.</p>	<p>documentos debidamente fundamentados, que serán utilizados como insumos, para la toma de decisiones.</p> <ul style="list-style-type: none"> • En virtud, de su interés por presentar documentos de respaldo correctamente analizados, incluye en su gestión, la realización de diagnósticos, que le permitan identificar diferentes variables presentes en cada proceso de Auditoría que ejecuta. • Con los diagnósticos que efectúa, establece o identifica, diferentes escenarios, presentes en cada caso particular, los cuales valora y analiza, para disponer de mejores criterios y presentar alternativas de solución a sus Superiores.
	<p>Comportamiento 2</p> <p>Autonomía / Toma de decisiones: 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.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Por la índole de las funciones que ejecuta, día a día se enfrenta a situaciones complejas, resolviéndolas de forma asertiva, integrando en las decisiones que toma, su criterio profesional, experiencia y supervisión de sus Superiores. • Las decisiones que tome impactarán las gestiones que realizan las instancias auditadas, en cuanto al cumplimiento de los plazos de la planificación establecida; por ello, se preocupa por resolver con oportunidad y diligencia, las situaciones que afecten el curso normal de las actividades. • Se muestra dispuesto (a) a participar en el desarrollo de propuestas y estrategias, que favorezca el cumplimiento de los objetivos de la Auditoría General, según la planificación, que le ha sido compartida por sus Superiores, contribuyendo con ello, a favorecer un buen clima laboral dentro de la Dependencia.
	<p>Comportamiento 3</p> <p>Evaluar resultados y mejora continua: 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.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se compromete en la constante búsqueda de mejores alternativas para la recopilación de la información requerida en los procesos de Auditoría, así como, el seguimiento de las recomendaciones, elaboración de informes, entre otras gestiones a su cargo. • Realiza diagnósticos fundamentados en los procedimientos establecidos, para identificar acciones de mejora, que minimicen deficiencias detectadas en los procesos utilizados, coordinando con el Auditor (a) Experto (a) sus criterios, asegurándose que los mismos, estén alineados con lo estipulado por la Contraloría General de la República y la normativa que rige el campo de acción de la Auditoría General.
<p>Competencia 4:</p>	<p>Comportamiento 1</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Identifica los cambios que se presentan, tanto en la Dependencia en la que labora, así como, en los métodos



<p>Acción Estratégica e Innovadora</p>	<p>Compresión de cambios del entorno: Analiza los cambios del entorno y propone planes y programas de mejoramiento continuo.</p>	<p>de trabajo y procedimientos existentes, con el fin de plantear oportunidades de mejora en los mismos, que redunden en beneficio para la gestión interna, así como, para usuarios (as) en general que requieren los servicios de la Instancia.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Una vez identificados los cambios, analiza las oportunidades de mejora probables, las presenta a sus Superiores, con los argumentos obtenidos, producto de los análisis realizados, así como, las recomendaciones concretas para aplicar dichas mejoras.
	<p>Comportamiento 2</p> <p>Innovación y Creatividad: Genera, descubre y propone ideas alternativas y soluciones innovadoras en realidades aplicables al trabajo de su campo y de su grupo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Por la materia que caracteriza el cargo de Auditor (a), se interesa por ubicar información en diferentes fuentes bibliográficas, así como, en consultas con homólogos de otras instituciones, a efectos, de determinar alternativas de solución innovadoras, para los casos que tiene asignados. • Comparte la información obtenida, con sus pares y Superiores, presentando los análisis correspondientes, sobre las ventajas de adoptar en las prácticas de la Auditoría General del MOPT, algunos elementos utilizados en instancias homólogas, siempre al amparo de la normativa y legislación que rige su ámbito de acción.
	<p>Comportamiento 3</p> <p>Liderazgo e influencia ante los demás para el cumplimiento de objetivos: 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.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • En su trabajo diario, se interesa por aplicar la proactividad, concentrándose en la búsqueda de elementos que innoven la gestión de la Auditoría General del MOPT, que coadyuve a su modernización y a la prestación de servicios con mayor y mejor calidad. • Dado que, está convendido (a), que incorporar elementos de proactividad e innovación, suman valor agregado, al desempeño de la Dependencia, presenta propuestas a sus Superiores, debidamente analizadas, sobre métodos y/o técnicas que pueden mejorar las gestiones de la Instancia en la que se ubica.
<p>Competencia 5: Gestión de Calidad</p>	<p>Comportamiento 1</p> <p>Aporte de excelencia y Compromiso con la Calidad: Busca agregar valor a los productos que desarrolla, identificando y proponiendo mejoras a los estándares y protocolos de su ámbito de trabajo, velando permanentemente por la calidad en sus resultados y el involucramiento del equipo en estos temas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se involucra en la identificación de estándares y protocolos, implementados en la Auditoría General, con el propósito de determinar aquellos que requieren ser ajustados, conforme a la realidad vigente en la Institución. • Al determinar las oportunidades de mejora, indicadas anteriormente, analiza constantemente los factores que pueden generar mayor valor en la calidad de su trabajo y el de sus compañeros (as), por ejemplo, la atención oportuna de las denuncias, la elaboración de advertencias y criterios, así como, la presentación de informes antes de la fecha límite establecida, logrando



		<p>así, ser proactivo (a) con respecto al cumplimiento de los objetivos contenidos en la planificación correspondiente.</p>
	<p>Comportamiento 2</p> <p>Mejora y optimización de sus trabajos</p> <p>Preocupación por la satisfacción de la persona usuaria: Conoce y anticipa las necesidades y expectativas de los entes y personas usuarias internas o externas a la Institución, realizando las prevenciones e intervenciones necesarias para resguardar los compromisos y tiempos establecidos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Es consciente de la relevancia que tiene para su gestión, el conocer y dominar la normativa que rige la Auditoría General, por lo que diariamente repasa, la legislación, lineamientos, directrices, entre otros, vinculados a las competencias de dicha Instancia, lo que le permite, atender con criterio profesional, las consultas que se le presenten, así como, brindar la asesoría que corresponde a los usuarios de los servicios de la Dependencia. • Al ser oportuno (a) y diligente en la atención de las actividades que le corresponden al cargo de Auditor (a), ubica aspectos que pueden mejorarse y/o prevenirse, por lo que, investiga en antecedentes, las recomendaciones formuladas, que pueden aportar en la anticipación de la resolución en los diferentes casos asignados. • Presenta con la oportunidad requerida e incluso de forma anticipada, todos los trabajos que se le asignan, siendo que, de esta forma, contribuye a minimizar el atraso en los tiempos de respuesta establecidos, para la presentación de resultados por parte de sus Superiores.
<p>Competencia 6: Sensibilidad Tecnológica</p>	<p>Comportamiento 1</p> <p>Sensibilidad y adaptación tecnológica: 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.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Está atento (a) a los cambios tecnológicos, en el uso de sistemas y paquetes informáticos, que facilitan el desempeño de las actividades asignadas y evitar inconvenientes en los resultados de las labores. • Según la atención e interés que evidencia, con respecto a las ventajas que representa el uso de la tecnología en su gestión, solicita constantemente a sus Superiores, la autorización para participar en capacitaciones, ya sea dentro o fuera de la jornada laboral y así, incrementar su capacidad para el desempeño del cargo, por ejemplo: el uso de plataformas virtuales, sistemas específicos requeridos en las acciones de la Auditoría y otros.
	<p>Comportamiento 2</p> <p>Uso de tecnología para solución de situaciones: 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.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • En la cotidianidad de las actividades que realiza, emplea los sistemas informáticos disponibles, utilizándolos con la discrecionalidad que corresponde, exclusivamente en el cumplimiento de sus funciones. • Participa en reuniones y/o sesiones de trabajo, utilizando las plataformas virtuales, autorizadas en la Institución, favoreciendo mejor comunicación y facilidad para la coordinación a nivel interno y externo de la Dependencia. • Su versatilidad en el uso de la tecnología, le permite obtener las mejores opciones para el manejo de

	<p>Comportamiento 3</p> <p>Gestión del Conocimiento: 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>información, el resguardo y la forma de compartirla con las personas autorizadas para este fin.</p> <ul style="list-style-type: none"> • En la atención de las actividades atribuidas al cargo de Auditor (a), ubica la información que le permita, ofrecer respuestas oportunas y concretas ante las consultas vinculadas con el universo auditable, según la gestión encomendada a la Auditoría General, ya que, se preocupa, por ofrecer a los (as) usuarios (as) internos y externos, respuestas fundamentadas en análisis y criterios técnicos, así como, con el respaldo de toda la legislación vinculada con la Dependencia que interesa. • Comparte con el personal de la Auditoría General, aquellos informes, análisis, antecedentes y otros materiales que considere relevantes, para la atención de las gestiones a cargo de la Instancia, los cuales ha ubicado, en procura de disponer de los mejores elementos, para resolver las situaciones que se presentan en su diario gestionar y que pueden ser útiles para sus compañeros (as) y Superiores.
<p>Competencia 7: Trabajo Colaborativo</p>	<p>Comportamiento 1</p> <p>Tolerancia a trabajar bajo presión / flexibilidad: 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.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cumple las asignaciones encomendadas, de manera satisfactoria, con oportunidad, asertividad y eficacia, aun cuando, deba afrontar situaciones adversas, que caracterizan al cargo de Auditor (a). • Se esfuerza por atender los desafíos que se le presentan con actitud positiva, de forma tal, que no se ve afectado el desarrollo de su trabajo, las metas propuestas por la Dependencia, en la cual labora y consecuentemente el impacto de su gestión en el MOPT. • Muestra entusiasmo y seguridad, cuando se enfrenta a una actividad novedosa dentro del proceso de trabajo, con disposición por aprovechar al máximo los retos, compartiendo con sus pares, compañeros (as) y Superiores, las ventajas y beneficios que representa para la Auditoría General, el aprovechamiento de las oportunidades.
	<p>Comportamiento 2</p> <p>Manejo emocional / respeto de diferencias comunicación e influencia: 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</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Es amable y respetuoso (a) con todas las personas, por lo que favorece prácticas que conducen al fortalecimiento de las buenas relaciones interpersonales, con lo cual, se reduce el riesgo de propiciar situaciones conflictivas. • Se esmera día a día por hacer una introspección, a efectos de identificar aquellas situaciones que pueden generar conflicto, interesándose primero por resolverlo a nivel personal y con ello, tener mejor apertura para resolver aquellas situaciones que puedan convertirse en generadoras de malestar y que afecten, las relaciones

	conflicto y diseña planes de acción que permitan prevenirlos.	<p>interpersonales entre compañeros (as), usuarios (as) internos (as) y externos (as) y Superiores.</p> <ul style="list-style-type: none"> Participa en el aporte de propuestas que conduzcan a la instauración de un ambiente de diálogo, comunicación fluida, respeto de criterios personales y profesionales, presentando a su Jefatura, planteamientos orientados a una sana convivencia laboral, así como, propuestas para obtener capacitaciones en temas tales como: Relaciones Interpersonales, Comunicación Asertiva, Resolución de Conflictos, entre otros.
	<p>Comportamiento 3</p> <p>Integración y colaboración en equipo: 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.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Es reconocido (a) en el desarrollo de sus labores, por integrarse y participar con todo el equipo de trabajo, motivando al cumplimiento de los objetivos, la ejecución de buenas prácticas y el buen servicio público que le compete. El trabajar en equipo, le permite manejar vasta información de la gestión que realiza la Auditoría General, facilitando la comprensión de diversos temas y la presentación de sus criterios ante sus pares y superiores, para una eventual utilización de los mismos, en los trabajos de sus compañeros (as). Como parte del equipo de Auditores (as), participa equitativamente en la realización de las funciones asignadas, realizando propuestas, ante sus Superiores, para una distribución en las cargas de trabajo, con el propósito de cumplir oportunamente con la entrega de los productos esperados y promover compañerismo y solidaridad, apoyando a los miembros del equipo que así lo requieran.

Control de Elaboración y Revisión			
	Nombre	Cargo	Fecha
Elaborado por	Licda. Melissa Vargas Gutiérrez	Analista	14-06-2021
Revisado por	Licda. Ana Estrada Coto	Coordinadora de Análisis Ocupacional	15-06-2021
Visto Bueno	Lic. Leslie Sisfontes Jaén	Jefe Departamento Gestión de la Organización del Trabajo	16-06-2021
Aprobación			
	Nombre	Firma y Fecha	
Licda. Irma Gómez Vargas	Auditora General	IRMA GOMEZ VARGAS (FIRMA)	<small>Firmado digitalmente por IRMA GOMEZ VARGAS (FIRMA) Fecha: 2022.06.27 09:27:16 -0500'</small>
Lic. Christian Méndez Blanco	Director de Gestión Institucional de Recursos Humanos	CHRISTIAN ALONSO MENDEZ BLANCO (FIRMA)	<small>Firmado digitalmente por CHRISTIAN ALONSO MENDEZ BLANCO (FIRMA) Fecha: 2022.07.06 12:42:02 -0500'</small>

12.5. Perfil del Cargo construido a partir de la utilización del Instructivo de Criterios de Gestión junto con el Instrumento Organizador para Análisis, elaborados por el equipo consultor

 			
ESTRUCTURA DE PERFIL DE CARGO			
Nombre del Cargo Analista Ocupacional			
Estrato	Profesional	Clase de puesto	Profesional de Servicio Civil 2
		Especialidad/Formación	Administración de Recursos Humanos
Ubicación organizacional	Administración (División Administrativa)	Proceso de trabajo	Gestión de la Organización del Trabajo
Jefatura inmediata	Jefe del Departamento de Gestión de la Organización del Trabajo	Jefatura superior de la Jefatura inmediata	Director (a) de Gestión Institucional de Recursos Humanos
Propósito del Cargo			
Ejecutar actividades profesionales relacionadas con el Subsistema de Recursos Humanos, orientadas a la organización del trabajo, implicando diseñar los puestos y definirles el perfil de idoneidad, así como realizando estudios de análisis ocupacional; todo ello para mantener actualizada la estructura ocupacional del MOPT.			
Actividades Claves según los Resultados de la Clase (Para cada resultado puede haber más de una actividad)			
Resultado N°1. Diseño y ejecución de investigaciones, proyectos, estudios, análisis y atención de gestiones varias, propias del campo de actividad, con el fin de proporcionar información elaborada que permita implantar mejoras en los procesos de trabajo, atender requerimientos de las personas o entes usuarios o resolver problemas diversos, en procura del logro de los objetivos de la unidad de trabajo en la que labora y la misión organizacional	Actividad 1: Elaborar los Estudios correspondientes, mediante la búsqueda y recopilación de información, utilizando métodos de recolección de datos, Sistemas Informáticos Internos, herramientas de uso oficial, según el procedimiento para diseñar puestos del MOPT.		
	Actividad 2: Construir de Evidencias con base en la Estructura del Diseño del Puesto, recopilando información de manera metódica, utilizando métodos de recolección de datos, Sistemas Informáticos internos, herramientas de uso oficial, así como el Diccionario de Competencias correspondiente, según el procedimiento para definir el Perfiles de idoneidad de los puestos de trabajo del MOPT.		
	Actividad 3:		
	Actividad 4:		
	Actividad 5:		
Resultado N°2. Elaboración, revisión, y firma de Informes técnicos, proyectos, normas, procedimientos, y demás documentos de recomendación y respuesta, que surgen como resultado de sus labores	Actividad 1: Realizar Estudio de Análisis Ocupacional y elaborar de Informe Técnico, haciendo uso del Manual de Cargos Institucional, Manuales diversos y herramientas emitidas por el ente rector, según la normativa vigente, para actualizar la clasificación de los puestos del MOPT.		
	Actividad 2:		
	Actividad 3:		
	Actividad 4:		
Factores de Clasificación Asociados			
Independencia	Supervisión ejercida	Entorno de trabajo	
Baja	N/A	Lugares: Oficina, escritorio y computadora. Ambiente: Iluminación, Ventilación, Aseo, Orden Condiciones: Carga mental, exposición siempre al monitor	
Modalidad de trabajo	Teletrabajable		
Impacto de la gestión	Relaciones de trabajo	Activos, Equipo, Insumos	
Impacta la objetividad para realizar la evaluación del desempeño, el reclutamiento y selección de personal idóneo, la necesidad de capacitación y desarrollo, y los puestos clasificados correctamente.	Jefaturas de unidades administrativas	Responsabilidad directa por equipo arrendado con un valor de 900 mil colones.	

Requerimientos Específicos		
Requisitos específicos	Permisos de acceso (perfil de consulta) a los sistemas Informáticos internos tanto de Recursos Humanos, como de la UPT. Accesos sin restricción a fuentes de internet para realizar investigaciones.	
Conocimientos, habilidades, ideales o necesarios para el cargo	Manejo intermedio de paquete básico de office 365 Uso de aplicaciones tecnológicas Análisis de datos Dominio de los Manuales de Clases y de Especialidades para el Régimen de Servicio Civil Cursos de Inteligencia emocional Aplicación de Instrumentos de recolección de datos Comunicación asertiva verbal y escrita, otros.	
Competencias		
Competencia	Comportamiento	Evidencia
Transversales Competencia 1 Compromiso con el Servicio Público	Comportamiento 1 Adhesión a valores del servicio público	Vincula la misión, objetivos y valores Institucionales al diseño de los puestos y a la definición de los perfiles de idoneidad Promulga ante las jefaturas de los puestos la vinculación de la misión, objetivos y valores institucionales a la gestión que lideran Practica cada día los valores institucionales tanto a lo interno como a lo externo del departamento
	Comportamiento 2 Involucramiento y compromiso	Dispuesto a denunciar ante las instancias competentes, sospecha de desfalco, ilegalidades de la norma, o comportamientos inapropiados Brinda colaboración tanto a lo interno como a lo externo del departamento con aptitud positiva Participa de las actividades culturales que promueve la administración para el fomento de los valores institucionales
	Comportamiento 3 Preocupación y empatía por la persona ciudadana y el servicio público	Manifiesta empatía a la hora de atender a homólogos y clientes internos y externos al departamento Busca alternativas de solución para apoyar la gestión de los clientes internos y externos al departamento Escucha con atención las necesidades que exponen los clientes internos y externos al departamento con el fin de colaborarles desde su ámbito de acción y experiencia
Transversales Competencia 2 Integridad en el desempeño de la función pública	Comportamiento 1 Probidad (actuación intachable)	Cumple con las metas establecidas Participa de equipos de trabajo en los que sea requerido su criterio
	Comportamiento 2 Buen uso de los recursos (transparencia)	Hace uso eficiente del equipo asignado solo para los fines dispuestos para su trabajo Resguarda la información confidencial de manera oportuna, comprendiendo los riesgos que implica su divulgación Pone a disposición de los clientes internos y externos la documentación e información pública para el uso oportuno de la misma Revisa el sistema de control interno sobre los procesos de trabajo para promover acciones correctivas
Ocupacionales Competencia 1 Acción Estratégica e Innovadora	Comportamiento 1 Comprensión de cambios del entorno	Estudia el mercado y la normativa reciente que afectan la estructura organizativa y vislumbra aspectos que puedan afectar a los puestos de trabajo. Está al pendiente y analiza los estudios realizados por la UPI y planificación de recursos humanos para determinar elementos que afecten el futuro de la organización del trabajo Propone temas de conversación e interactúa con homólogos sobre los estudios que realizan otras instancias internas y externas al MOPT para conocer perspectivas diferentes y realizar análisis. Brinda opiniones y comparte información futurista sobre temas innovadores que puedan afectar la dinámica organizacional.
	Comportamiento 2 Innovación y creatividad	Propone cambios y mejoras según análisis de buenas prácticas de otras empresas o países en la materia de diseño de puestos y gestión por competencias Indaga buenas prácticas que faciliten y agregue valor a los productos generados por el proceso de trabajo. Vislumbra posibles alternativas que puedan servir de ideas para otras áreas a lo interno de RH como a lo externo Promociona y publica buenas prácticas relacionados con la materia que puedan ser utilizadas a lo interno del departamento
	Comportamiento 3 Liderazgo e influencia ante los demás para el cumplimiento de objetivos	Propicia un ambiente de confianza para intercambiar intereses que puedan generar acuerdos satisfactorios entre las partes Revisa sus metas y las del departamento con el fin de estar atento ante la posibilidad de brindar apoyo o ideas que agilicen el cumplimiento de los objetivos Se prepara con antelación para estudiar los posibles escenarios que se le puedan presentar a la hora del acercamiento con las jefaturas de los puestos.

		Establece estrategias de convenimiento de acuerdo a los escenarios previamente estudiados.
Ocupacionales Competencia 2 Análisis y Solución de Situaciones	Comportamiento 1 Pensamiento Analítico	Interpretación científica de datos para justificar criterio técnico. Determinación objetiva de la clasificación de los puestos. Observación minuciosa de detalles para construir evidencias. Realización de consultas enfocadas en recabar información sustantiva.
	Comportamiento 2 Autonomía/Toma de Decisiones	Presentación de opciones que facilite la toma de decisiones a la jefatura Toma de decisiones considerando información sustantiva para fundamentarlas Autonomía a la hora de establecer las consultas dirigidas para recabar la información requerida.
	Comportamiento 3 Evaluar resultados y mejora continua	Reuniones periódicas con la jefatura para analizar mejoras en los procesos de trabajo objetivamente. Realizar críticas constructivas sobre las herramientas, sistemas de trabajo, entre otros ante las jefaturas de los puestos, para mejorar su desempeño
Ocupacionales Competencia 3 Gestión de Calidad	Comportamiento 1 Aporte de Excelencia y Compromiso con la Calidad	Reuniones periódicas con la jefatura para proponer mejoras en los procesos de trabajo con bases teóricamente sustentadas. Lee e investiga artículos novedosos sobre las formas de realizar los trabajos para proporcionar recomendaciones. Busca centros de estudios que faciliten capacitaciones sobre el desarrollo de las tecnologías que le permita adaptarse a las nuevas tendencias.
	Comportamiento 2 Mejora y optimización de sus trabajos	Busca, realiza e informa a sus homólogos sobre capacitaciones en temas relacionados. Cuestionar la forma en que se producen los productos a lo interno y externo de la dependencia.
	Comportamiento 3 Preocupación por la satisfacción de la persona usuaria	Consulta directa a los usuarios, sobre el trato, disposición, comunicación asertiva, atención oportuna, entre otros con los que le permita analizarse e implementar mejoras. Busca y brinda soluciones técnicas sin menoscabo de la norma (sobre el campo de acción) para coadyuvar a las jefaturas en su gestión.
Ocupacionales Competencia 4 Sensibilidad Tecnológica	Comportamiento 1 Sensibilidad y adaptación tecnológica	Utiliza las herramientas informáticas requeridas para diseñar puestos de trabajo y definir perfiles de idoneidad Investiga en centros de estudio sobre las nuevas tendencias de las tecnologías para identificar alternativas que pueda adaptar a su ámbito de acción
	Comportamiento 2 Uso de tecnología para solución de situaciones	Indaga sobre posibles herramientas tecnológicas que puedan facilitar su gestión y la de sus homólogos. Está en constate capacitación sobre tecnologías relacionadas con el diseño de puestos y definición de perfiles que faciliten el análisis de datos e interpretación.
	Comportamiento 3 Gestión del conocimiento	Se prepara para conocer a profundidad qué hace un proceso de trabajo para consultar dudas con expertos en la materia o para indagar por otras fuentes externas sobre los temas de dicha dependencia Comparte con sus homólogos datos e información de relevancia, producto de sus investigaciones.
Ocupacionales Competencia 5 Trabajo Colaborativo	Comportamiento 1 Tolerancia a trabajar bajo presión/flexibilidad	Ante la presión, responde con diligencia, serenidad y oportunamente los casos asignados. Establece prioridades de acuerdo con el impacto que su decisión pueda generar. Brinda variedad de recomendaciones técnicamente fundamentadas que permitan a las jefaturas tener opciones para maniobrar.
	Comportamiento 2 Manejo emocional/respecto de diferencias comunicación e influencia	Establece espacios de conversación tranquilos, en los que intercambie opiniones respetuosas, observando las posturas corporales de las personas usuarias. Interpreta gestos para identificar posiciones y acertar intereses que llegue a acuerdos satisfactorios entre las partes. Escucha con interés las respuestas de las jefaturas de los puestos, y consulta con respecto las dudas que surjan comprendiendo que los expertos en la materia que se estudia son ellos.
	Comportamiento 3 Integración y colaboración en equipo	Brinda asistencia colaborativa el equipo de trabajo de manera oportuna, tendiendo un trato amable y en preocupado por solucionar en conjunto los desafíos de las tareas asignadas a los demás compañeros (as). Comparte con sus homólogos datos e información de relevancia, producto de sus investigaciones.

Control de Actualizaciones		N° de Versión:
Aspecto modificado:	Documento referencia:	
Persona responsable:	Fecha:	

Anexo #2. Perfil de un puesto elaborado por la empresa privada

Descripción de Puesto			
Título del puesto: <u>Ingeniero Mejora Continua</u>		Fecha: <u>22 de abril de 2020</u>	
Puesto jefe inmediato: <u>Jefe de Mejora Continua</u>		Ocupante: _____	
Unidad Organizativa: <u>Dirección General Latinoamérica</u>		Elaboró: <u>José Eduardo Jirón Chullí</u>	
Departamento: <u>Mejora Continua</u>		Departamento: <u>Mejora Continua</u>	
Objetivo del puesto			
Liderar y facilitar la ejecución de las herramientas de mejora continua y la implementación de la metodología TPM, promoviendo la cultura Lean – TPM mediante la utilización de Taller Kaizen, Pilares de TPM y Mejoras Dirigidas. Garantizando el cumplimiento de los objetivos e indicadores de desempeño planteados para la operación y la búsqueda en la optimización de la operación a través de proyectos de ahorro que ayuden a la reducción de costos			
Roles del puesto			
<ol style="list-style-type: none"> 1- Contribuir a la identificación de oportunidades de mejora en las operaciones buscando innovación y el correcto aprovechamiento de los recursos. 2- Ejecutar acciones y estrategias definidas en el plan de trabajo Mejora Continua. 3- Ejecutar metodología Kaizen y Mejoras Dirigidas, impulsando la participación de todo el personal, garantizando la transformación cultural. 4- Coordinar implementación y entrenamiento de los grupos de mejora continua, dando seguimiento a iniciativas de mejora, proporcionando apoyo y coaching a líderes de pilares. 5- Proporcionar herramientas y procedimientos para la medición y análisis del desempeño de las operaciones de planta mediante Indicadores Clave de Operación. 6- Desarrollo y seguimiento de pilares establecidos para la implementación de Mejora Continua (Lean – TPM). 7- Calcular y validar la capacidad instalada de planta, líneas de proceso y empaque, apoyando la evaluación de proyectos de inversión. 8- Atender las disposiciones de las Normas de los Sistemas de Inocuidad, Calidad, Gestión Ambiental, Salud y Seguridad Ocupacional; por medio del conocimiento de sus políticas, principios, objetivos, aplicando los instructivos, regulaciones y procedimientos que la empresa considere necesarios para el desarrollo de sus procesos. 9- Realizar estudios estadísticos de capacidad de productos en los distintos procesos y controlar los procesos según los requerimientos de calidad. 10- Liderar el proceso de implementación de la metodología de trabajo de Mejora Continua en planta (Lean – TPM). 11- Generar mapeo de los procesos en busca de oportunidades de ahorro y liderar proyectos de reducción de gastos. 			
Impacto del Puesto: Naturaleza y alcance de la influencia que el puesto tiene en su área de responsabilidad (Tipo de tareas realizadas en forma rutinaria)			
<i>Seleccione o Ponga una P Mayúscula (Solo uno)</i>			
Entrega: <input type="checkbox"/>	Operacional: <input type="checkbox"/>	Táctico: <input checked="" type="checkbox"/>	Estratégico: <input type="checkbox"/>
Entrega de acuerdo a estándares y lineamientos específicos	Trabaja para alcanzar objetivos operativos o estándares de servicio	Especifica nuevos productos, procesos y/o estándares, basados en la estrategia de la organización o bien establece planes operativos de corto y mediano plazo	Establece e implementa estrategias de negocio con un enfoque a largo plazo (4 o 5 años) basadas en la visión de la organización
Contribución: Influencia cuantitativa a los resultados del negocio			
Limitada: <input type="checkbox"/>	Alguna: <input type="checkbox"/>	Directa: <input checked="" type="checkbox"/>	Significativa: <input type="checkbox"/>
Difícil de identificar la contribución al logro de resultados	Contribución fácilmente medible que lleva indirectamente al logro de resultados	Influencia claramente el curso de acción que determina el logro de resultados	Contribución muy marcada, con autoridad en un área de negocios

Comunicación: Naturaleza y tipo de Intereses de la comunicación requerida para los fines del puesto			
Clientes y/o Proveedores	Tipo de Interés: Compartido u opuesto	Interno / Externo	Descripción de la relación
Gerente de Operaciones	Informativo	Interno	Se le brinda el servicio de análisis de información, consolidación de datos y EPI's.
Jefe de Planta	Solicitud Información / Implementador	Interno	Se le brinda el servicio de análisis de información, consolidación de datos y EPI's. Apoyo en la implementación de herramientas Lean- TPM e iniciativas de ahorro.
Jefe de Mantenimiento	Solicitud Información / Implementador	Interno	Se le brinda el servicio de análisis de información, consolidación de datos y EPI's. Apoyo en la implementación de herramientas Lean- TPM e iniciativas de ahorro.
Jefe de Calidad	Solicitud Información / Implementador	Interno	Se le brinda el servicio de análisis de información, consolidación de datos y EPI's. Apoyo en la implementación de herramientas Lean- TPM e iniciativas de ahorro.
Jefe de Contabilidad	Solicitud Información / Verificación Datos	Interno	Se le brinda el servicio de análisis de información, consolidación de datos y EPI's. Revisión y justificación de datos, además del debido análisis.
Jefe de Almacén	Solicitud Información / Implementador	Interno	Se le brinda el servicio de análisis de información, consolidación de datos y EPI's. Apoyo en la implementación de herramientas Lean- TPM e iniciativas de ahorro.
Jefe de Programación	Solicitud Información / Verificación Datos	Interno	Se le brinda el servicio de análisis de información, consolidación de datos y EPI's.
Gerente de Operaciones y Logística CAM	Informativo	Interno	Se le brinda el servicio de análisis de información, consolidación de datos y EPI's. Implementación de herramientas, mejoras de proceso e iniciativas de ahorro.
Jefe de Seguridad y Salud Ocupacional	Solicitud Información / Implementador	Interno	Se le brinda el servicio de análisis de información, consolidación de datos y EPI's. Apoyo en la implementación de herramientas Lean- TPM e iniciativas de ahorro. Aseguramiento de promover la cultura de seguridad a través de TPM.
Jefe de Capital Humano	Solicitud Información / Implementador/Gestión de Cambio con el personal	Interno	Proporciona información con respecto a recurso humano, apoyo en la gestión del cambio. Se le brinda el servicio de análisis de información, consolidación de datos y EPI's. Apoyo en la implementación de herramientas Lean- TPM.

Conocimiento: Grado y naturaleza de conocimiento académico requerido por el PUESTO para alcanzar sus objetivos y crear valor (Seleccione la opción del menú)		
Educación	Profesional	Ingeniería Industrial
Experiencia	2 - 3 años	Ingeniero de Mejora Continua o Similares

Alcance de los roles del puesto en términos geográficos (Si la responsabilidad es sólo en una Región / País / Planta / CADI o Site, especifique en la parte de abajo) Seleccione o Ponga un P mayúscula					
México	<input type="checkbox"/>	EUA	<input type="checkbox"/>	Latinoamérica	<input checked="" type="checkbox"/>
				País específico	Costa Rica

Personal a cargo	Directo:	<input type="checkbox"/>	Indirecto:	<input checked="" type="checkbox"/>
------------------	----------	--------------------------	------------	-------------------------------------

Información complementaria: Se necesita trabajar en temperaturas de ambiente y fría Flexibilidad de horarios Analítico Ingeniero Industrial
--

Firma

PERFIL POSICIÓN - PERSONA

GENERALIDADES	TÍTULO DE LA POSICIÓN: <u>Ingeniero de Mejora Continua</u>	PÁG: 1 DE: 3
	POSICIÓN DEL JEFE INMEDIATO: <u>Jefe de Mejora Continua</u>	
	DIRECCIÓN: <u>Dirección de Centroamérica</u>	
	GERENCIA: <u>Gerencia de Operaciones y Planeación CAM</u>	
	DEPARTAMENTO: <u>Mejora Continua</u>	

REQUISITOS	EDAD (RANGO): <u>22 - 30 años</u>	CARACTERÍSTICAS / HABILIDADES PERSONALES:
	SEXO: <input type="checkbox"/> Femenino <input type="checkbox"/> Masculino <input checked="" type="checkbox"/> Indistinto	<input type="checkbox"/> Agresivo <input checked="" type="checkbox"/> Lógico <input checked="" type="checkbox"/> Planeación
	ESTATURA: _____ <input checked="" type="checkbox"/> Indistinto	<input checked="" type="checkbox"/> Responsable <input type="checkbox"/> Predecible <input checked="" type="checkbox"/> Respetuoso
	PESO: _____ <input checked="" type="checkbox"/> Indistinto	<input checked="" type="checkbox"/> Cooperador <input checked="" type="checkbox"/> Estable <input checked="" type="checkbox"/> Analítico
	ESCOLARIDAD: <u>Bachillerato/Licenciatura en Ingeniería Industrial</u>	<input type="checkbox"/> Conservador <input type="checkbox"/> Supervisión <input checked="" type="checkbox"/> Espíritu de servicio
	IDIOMAS: <input checked="" type="checkbox"/> Inglés <input type="checkbox"/> Otros: _____ <u>Intermedio</u>	<input type="checkbox"/> Sensible <input checked="" type="checkbox"/> Flexible <input checked="" type="checkbox"/> Liderazgo
	DISPONIBILIDAD P/ VIAJAR: <input checked="" type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Optimista <input checked="" type="checkbox"/> Dinámico <input checked="" type="checkbox"/> Tolerancia a la presión
CAMBIO DE RESIDENCIA: _____	<input checked="" type="checkbox"/> Negociador <input checked="" type="checkbox"/> Proactivo <input checked="" type="checkbox"/> Solución de problemas	
EXPERIENCIA: <u>De 1 a 3 años en puestos de Ingeniero Mejora Continua o similares</u>	<input checked="" type="checkbox"/> Sociable <input type="checkbox"/> Perfeccionista <input checked="" type="checkbox"/> Comunicación oral	
	<input type="checkbox"/> Juicio <input checked="" type="checkbox"/> Prudente <input checked="" type="checkbox"/> Comunicación escrita	
	<input checked="" type="checkbox"/> Crítico <input type="checkbox"/> Ordenado <input type="checkbox"/> Otros: _____	
	<input type="checkbox"/> Introverso <input type="checkbox"/> Independiente	
	<input checked="" type="checkbox"/> Orientado a metas <input checked="" type="checkbox"/> Innovador	

CONOCIMIENTOS	<u>CONOCIMIENTOS BÁSICOS:</u> Conocimientos básicos de Lean Manufacturing y Metodología TPM Indicadores de desempeño (Seguridad, Calidad, Productividad, Costo) Coordinador proyectos de mejora continua Análisis de datos, conocimiento y uso de herramientas estadísticas (gráficos de control, estadística descriptiva, etc) Dominio Excel avanzado (tablas dinámicas, gráficos dinámicos) Conocimientos básicos de 5's, SMED, fábrica visual, Kaizen, trabajo estándar, cálculo de OEE Conocimiento sobre BPM	<u>CONOCIMIENTOS COMPLEMENTARIOS:</u> Experiencia de paquete Microsoft Office (Word – Excel – Power Point – Outlook - Access) Uso de SAP (será un plus) Uso de Minitab o alguna otra herramienta estadística similar Uso de herramienta Visio
	<u>CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS:</u>	
	Excel avanzado Manejo de Minitab Manejo de Visio Conocimiento de herramientas de mejora continua Green Belt (Será un plus)	

Anexo #3. Perfil del Cargo elaborado por la Universidad Nacional de Costa Rica.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COSTA RICA					
PROGRAMA DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS					
AREA ORGANIZACION DEL TRABAJO CLASIFICACION VALORACION DE CARGOS					
R-RHU-PP3-PRFPUESXMAC			Página 1 of 1540		
Fecha de generación: 12/07/2022 2:58					
MACROPROCESO					
SERVICIOS GENERALES					
PERFIL DEL PUESTO				ESTADO	ACTIVO
I. IDENTIFICACION					
GESTION OPERATIVA BASICO EN SERVICIOS GENERALES CONSERJE					
MACROPROCESO	ESTRATO	NIVEL	CATEGORIA	CODIGO	
SERVICIOS GENERALES	GESTION OPERATIVA	BASICO	11	010101-1	
II. CARACTERIZACION					
PROPÓSITO					
Realiza funciones de limpieza y estética en las instalaciones.					
ROL					
El cargo se encuentra ubicado en una dimensión operativa y las actividades ofrecen poca variabilidad, generalmente tienen muy poca relación o integración con los objetivos de los procesos sustantivos o administrativos de la organización. Su esfuerzo está dirigido a las prácticas ordinarias y estandarizadas de las áreas de trabajo.					
RESULTADOS					
Instalaciones, salas y equipos, aseados y ordenados.					
Apoyo administrativo en labores básicas según su perfil, brindado.					
Correspondencia y solicitudes administrativas o académicas, tramitadas y controladas.					
Actividades de mensajería en bancos y compra de materiales y equipo, atendidos.					
Apertura y cierre de aulas, controlada					
Inventario de materiales, herramientas y equipo, actualizados y controlados.					
Profesores, estudiantes y usuarios, informados, apoyados y atendidos.					
Documentos relacionados con valores, cajas chicas, facturas, órdenes de compra y servicios, fondos especiales, fondos de trabajo, viáticos, cheques y otros pagos recibidos, custodiados controlados y entregados					
III REQUERIMIENTOS					
NIVEL DE EDUCACION					
INDISPENSABLE					
II CICLO: 4-5-6 PRIMARIA , DIPLOMADO CONCLUSIÓN ENSEÑANZA PRIMARIA , DIPLOMA DE CONCLUSIÓN DE ENSEÑANZA PRIMARIA					
II CICLO: 4-5-6 PRIMARIA , DIPLOMADO CONCLUSIÓN ESTUDIOS EDUCACIÓN GENERAL BÁSICA , DIPLOMADO CONCLUSIÓN I Y II CICLO DE ENSEÑANZA GENERAL BÁSICA (PRIMARIA)					
DESEADA					
III CICLO: TERCER AÑO DE SECUNDARIA , DIPLOMADO CONCLUSIÓN ESTUDIOS EDUCACIÓN GENERAL BÁSICA , CERTIFICADO DE CONCLUSIÓN DE ESTUDIOS DE EDUCACIÓN DIVERSIFICADA EN CIENCIAS (TERCER SECUNDARIA)					
III CICLO: TERCER AÑO DE SECUNDARIA , DIPLOMADO CONCLUSIÓN ESTUDIOS EDUCACIÓN GENERAL BÁSICA , CERTIFICADO DE EDUCACIÓN GENERAL BÁSICA (TERCER AÑO SECUNDARIA)					

DESEADA	
III CICLO: TERCER AÑO DE SECUNDARIA , DIPLOMADO CONCLUSIÓN ESTUDIOS EDUCACIÓN GENERAL BÁSICA , DIPLOMA DE CONCLUSIÓN DE ESTUDIOS DE EDUCACIÓN GENERAL BÁSICA (TERCER AÑO SECUNDARIA)	
FUNCION	ACTIVIDADES
Ejecuta labores de aseo, limpieza y orden en las instalaciones físicas de la Institución.	<ul style="list-style-type: none"> - Limpiar y asear oficinas, aulas, pasillos, salones, servicios sanitarios, vidrios, paredes, escaleras, persianas y mobiliarios. - Cambiar y limpiar cortinas y dar mantenimiento a las plantas ornamentales del área correspondiente. - Limpiar y desinfectar salas especiales, (mesas de cirugía, paredes y zonas restringidas) y recoger y deséchar los residuos después de las cirugías en el Hospital Veterinario. - Desinfectar quirófanos y otras áreas utilizadas para cirugías, equipos de traslado de animales en el Hospital Veterinario. - Gestionar pedidos de materiales e implementos que se requieran para la atención de las actividades encomendadas, mantener el inventario y orden de bodega. - Verificar el uso y estado del equipo institucional, muebles e instalaciones en general.
FUNCION	ACTIVIDADES
Ejecuta labores de apoyo en instalaciones sencillas y resguardo de equipo, mobiliario y materiales	<ul style="list-style-type: none"> - Reacomodar equipo y mobiliario por traslados o reorganizaciones de instalaciones, áreas o por actividades especiales. - Chequear y guardar materiales que vienen de Proveeduría.
FUNCION	ACTIVIDADES
Brinda apoyo en equipos de trabajo en labores básicas de limpieza.	<ul style="list-style-type: none"> - Inducir y capacitar en el uso de equipo y herramientas. - Distribuir artículos e implementos requeridos. - Asignar y supervisar las labores básicas relacionadas con su trabajo.
FUNCION	ACTIVIDADES
Brinda apoyo en los procesos de gestión administrativa o académica.	<ul style="list-style-type: none"> - Atender y controlar la apertura y cierre de aulas, y velar por el adecuado aprovisionamiento de borradores y tiza al personal docente. - Apoyar en labores de oficina (atender teléfono, brindar información a usuarios y fotocopiar documentos). - Distribuir correspondencia, documentos y periódicos a nivel interno y externo. - Realizar compras menores y hacer mandados propios del área en que se ubica. - Recoger utensilios de cocina, limpiar y acomodar el área de comedor. - Recibir y guardar equipos (multimedia, CPU, portátiles, entre otros) que sirven de apoyo a la gestión académica, según requerimientos y procedimientos de su centro de trabajo. - Atender en todo tipo de reuniones el servicio de comidas, bebidas, ordenamiento de la mesa, manteles, platos y demás utensilios de comida, siguiendo normas de etiqueta.
FUNCION	ACTIVIDADES
Realiza otras actividades propias del cargo	<ul style="list-style-type: none"> - Apoyar a cargos de igual o superior nivel en labores afines al área de trabajo. - Brindar información a usuarios internos y externos, - Le puede corresponder conducir vehículos para ejecutar labores de

mensajería, en bancos, comprar materiales, entre otros, según los requerimientos y procedimientos de su centro de trabajo.

REQUERIMIENTOS TÉCNICOS 40 HORAS CADA UNO.

Curso relacionado con servicio al cliente o al usuario

FORMACION COMPLEMENTARIA.

ETIQUETA Y PROTOCOLO

COMUNICACION

SALUD LABORAL

ASEO, HIGIENE Y LIMPIEZA

COMPETENCIAS

Tipo competencia	Competencia	Peso	Grado
Institucionales	Actitud de Mejora	5	1
Institucionales	Trabajo en Equipo	5	1
Institucionales	Actitud de Servicio	10	1
Específicas	Organización	30	1
Técnicas	Dominio y aplicación técnica	50	1

NOTAS.

Observación: En la descripción específica de este perfil aparecen detalladas únicamente las actividades representativas, no obstante, lo anterior no limita otros deberes y responsabilidades asignados en la práctica del trabajo de este cargo.

Referencia última actualización Informe PDRH-OTCVC-I-004-2011. Actualización Diccionario de Competencias, vigente a partir del 23 de noviembre de 2011.

Informe PDRH-OTCVC-I-AT-01-2012. Aprobación catálogo Conocimientos de Educación Formal Afineante, vigente a partir del 16 de febrero de 2012. Informe PDRH-OTCVC-I-A-2-2012. Actualización segunda edición diccionario de competencias del 21/11/2012, vigente del 26 de noviembre de 2012.

Informe PDRH-OTCVC-IMP-04-2014. Incorporación ítem Condición Indispensable, vigente a partir del 16 de julio de 2014.

Informe UNA-PDRH-OTCVC-INFO-MP-03-2015. Incorporación del curso Manipulación de alimentos. Vigente a partir del 28/9/2015.