MUNICIPALIDAD
DE SAN JOSÉ

Municipalidad de San José

Manual de Clases y Cargos de la Municipalidad de San José – Policía Municipal

Setiembre, 2020

Tabla de Contenido

Introducción **3**
Manual de Clases y Cargos de la Municipalidad de San José **4**
OBJETIVO Y ALCANCE DEL SISTEMA DE CLASIFICACION Y VALORACIÓN DE LA MUNICIPALIDAD DE SAN JOSÉ **4**
DE LA CLASIFICACION DE PUESTOS **5**
DE LA VALORACION DE PUESTOS **7**
DESCRIPTORES DE PUESTOS **9**
Nivel Ejecutivo **11**
Técnico 2 17
Técnico 1 17
ANEXOS **24**
Anexo N° 1 ..... **25**
Tabla de factores de clasificación y grados **25**
Anexo N° 2 ..... **30**
Diccionario de competencias de la Municipalidad de San José **30**
Anexo N° 3 ..... **49**
Manual de Atinencias de la Municipalidad de San José **49**
Anexo N° 4 ..... **52**
Licencias de conducir **52**

Introducción

El Subsistema de Organización del Trabajo establece los contenidos de las actividades y características de las personas llamadas a desempeñarlas; por lo tanto los instrumentos de clasificación de puestos y perfiles corresponden a la herramineta básica de implementación.

Este tipo de instrumento permite determinar la jerarquía de puestos de trabajo dentro de una organización, no solamente a efectos de diseñar un programa de compensación justo que asegure equidad interna, sino que también proporciona la base para llevar a cabo una gestión del talento humano integral y exitosa desde la perspectiva de la planificación del talento, el desarrollo de planes de carrera, diseño de iniciativas de formación y aprendizaje, planificación de la sucesión, evaluación del desempeño, entre otros aspectos.

Las buenas prácticas señalan que un adecuado sistema de clasificación y valoración de puestos debe proporcionar lo siguiente:

1. Un sistema para determinar el valor de los puestos de trabajo, cuya implementación sea simple y su diseño acorde a las necesidades institucionales, expectativas del recurso humano y tendencias del mercado.

2. Una metodología consistente y basada en criterios técnicos, que apoye las decisiones para la asignación de los niveles de empleo y la nomenclatura de puestos a través de toda la organización; lo que permite eliminar la subjetividad y conjeturas, así como también promover la confianza en las asignaciones del trabajo según el tipo de puesto definido.

3. Planificación de mediano y largo plazo enfocada al desarrollo del talento humano, así como la implementación de procesos de reclutamiento y selección objetivos, transparentes, generadores de valor y alineados a los requerimientos técnicos de la organización.

Una inadecuada gestión del recurso humano dentro de la administración municipal puede suponer un peso excesivo en términos del manejo eficiente y eficaz de los recursos institucionales; en sentido contrario, una adecuada gestión facilita y agiliza la aplicación eficaz de políticas e iniciativas enfocadas a lograr un aprovechamiento óptimo de los recursos, lo que deriva en la generación de beneficios y valor agregado para el contribuyente y población en general.

A continuación, se presenta la propuesta del Manual de Clases y Cargos General de la Municipalidad de San José, específicamente de la Policía Municipal; mediante el cual se espera que la misma mejore sus capacidades técnicas en materia de gestión, regulación, análisis, descripción, valoración y clasificación de los puestos que conforman su estructura ocupacional y organizacional.

Manual de Clases y Cargos de la Municipalidad de San José

OBJETIVO Y ALCANCE DEL SISTEMA DE CLASIFICACION Y VALORACIÓN DE LA MUNICIPALIDAD DE SAN JOSÉ

Objetivo General. - El presente documento tiene como objetivo establecer cada una de las clases y puestos que conforman la estructura ocupacional de la Municipalidad de San José – Policía Municipal -; facilitando a la Institución un instrumento básico para la gestión del recurso humano y a su personal la información necesaria para ejecutar adecuadamente las funciones y responsabilidades que le corresponden.

Objetivos Específicos. –

a. Identificar y definir agrupaciones lógicas de puestos de trabajo y a partir de las mismas definir especificaciones de clase (naturaleza, factores, grados, competencias y requisitos).

b. Determinar y definir la estructura de puestos que estará conformada por niveles estructurales, clases y puestos.

c. Actualizar los perfiles de puestos de la Municipalidad de San José con base en las funciones y responsabilidades vigentes.

d. Establecer una descripción clara y concisa de cada uno de los puestos de trabajo disponibles en la Municipalidad de San José, con el propósito de que los colaboradores tengan una visión oportuna y objetiva de sus funciones y responsabilidades.

e. Precisar las funciones establecidas a cada puesto, evitando las duplicidades de funciones u omisión de alguna actividad relacionada con su puesto de trabajo.

f. Establecer el punto de partida para el fortalecimiento de los sub sistemas de la función de gestión del recurso humano de la Municipalidad de San José, entiéndase reclutamiento y selección, evaluación del desempeño, desarrollo de personal, sucesión, remuneración, valoración de puestos, entre otros.

DE LA CLASIFICACION DE PUESTOS

Conformación del sistema de clasificación y valoración de puestos. - El sistema de clasificación de puestos estará conformado por niveles estructurales, clases de puestos, puestos, factores de clasificación y requisitos.

Niveles estructurales de la Municipalidad de San José. - Por niveles estructurales se entiende a la división ocupacional de alto nivel orientada a establecer agrupaciones de clases según sus características similares; los mismos se presentan en el siguiente cuadro.

Cuadro 1
Niveles estructurales

Nivel estructural	Descripción
RESOLUTIVO	Abarca clases de puestos que ejecutan actividades de planificación, organización, coordinación y supervisión de centros de responsabilidad que desarrollan programas y emiten políticas o directrices técnicas y administrativas; velando por el logro de los objetivos asignados y controlando el logro de las metas.
EJECUTIVO	Abarca clases de puestos que ejecutan actividades de planificación, organización, coordinación y supervisión actividades relacionadas con la ejecución de uno o varios procesos sustantivos, de apoyo o de asesoría; velando por el logro de los objetivos asignados y controlando el logro de las metas.
PROFESIONAL	Abarca clases de puestos que ejecutan actividades técnicas, administrativas o tecnológicas que exigen la aplicación de conocimientos teóricos y prácticos de una profesión universitaria, así como el criterio experto para brindar apoyo a colaboradores(as) de mayor nivel en actividades diversas.
TÉCNICO	Abarca clases de puestos que proporcionan asistencia al personal de mayor nivel que requieren de la aplicación de conocimiento en una rama u oficio de acuerdo a los requerimientos de los procesos organizacionales donde se desempeña.
ADMINISTRATIVO	Abarca clases de puestos que facilitan la operatividad de los procesos mediante la ejecución de labores administrativas relacionadas con los procesos que se llevan a cabo en la Municipalidad.
OPERATIVO	Abarca clases de puestos que requieren el empleo de esfuerzo físico, destreza muscular y coordinación motora, entre otras condiciones. Las labores que se ejecutan en las clases de este estrato son de carácter sencillo y repetitivo.

Clases ocupacionales de la Municipalidad de San José. - Se entenderá por clase al conjunto de puestos suficientemente similares con respecto a funciones generales, responsabilidades y nivel de autoridad, de tal forma que sea posible agruparlos y hacer uso de la misma nomenclatura descriptiva para caracterizarlos. Adicionalmente, comparten requisitos de educación, experiencia, competencias y conocimientos; lo que permite la aplicación de exámenes o pruebas de aptitud de forma consistente a diferentes elementos de una misma clase.

El siguiente cuadro presenta, para cada uno de los niveles estructurales, las clases que los conforman y su correspondiente naturaleza.

Cuadro 2
Clases ocupacionales por nivel estructural

RESOLUTIVO	
Clase	**Naturaleza**
Director de Área	Planeación, dirección, organización, coordinación, supervisión y evaluación de procesos de trabajo de gran complejidad en diversos campos de actividad de la gestión estratégica y municipal, delimitada, según corresponda, en rol administrativo, financiero, regulatorio, legal o de asesoría e investigación.
EJECUTIVO	
Clase	**Naturaleza**
Jefe de Sección	Planeación, dirección, organización, coordinación, supervisión y evaluación de una Sección que atiende un subproceso de trabajo en diversos campos de actividad.
PROFESIONAL	
Clase	**Naturaleza**
Profesional 2	Ejecución de labores para la gestión profesionales en un determinado campo de actividad municipal, las cuales exigen planificación, investigación, análisis y emisión de criterios para la prestación de servicios específicos, solución de problemas diversos, entre otros; así como también el cumplimiento oportuno de objetivos, metas y normativa vigente en su ámbito de acción.
TÉCNICO	
Clase	**Naturaleza**
Técnico 3	Ejecución de tareas asistenciales en un nivel técnico profesional, en las que le corresponderá apoyar los diferentes procesos operativos y administrativos municipales aplicando conocimientos del área de su especialización.
Técnico 2	Ejecución y organización de actividades en materia de: finanzas, administración, procesamiento de información, dibujo arquitectónico, contabilidad, catastro, entre otras; que demandan la aplicación de conocimientos e interpretación de procedimientos para atender los asuntos que se le presentan.
Técnico 1	Ejecución de tareas técnicas de carácter operativo o administrativo, relacionadas con los procesos de apoyo en materia de investigaciones, proyectos, análisis, programas, actividades administrativas y otras labores relacionadas con el campo de actividad, para atender los asuntos que se le presentan.

DE LA VALORACION DE PUESTOS

Factores y grados. - La clasificación y valoración de puestos se llevará a cabo tomando en cuenta los siguientes factores**:**

Dificultad: Refleja el nivel de exigencia que presentan las actividades en cuanto a la naturaleza, tipo y frecuencia de los problemas que se deben atender y el grado de iniciativa que se debe aplicar para resolver los mismos.

- *Supervisión recibida:* Establece el grado de independencia para organizar, ejecutar el trabajo y tomar decisiones sobre métodos y procedimientos. Analiza la existencia de métodos, normas y procedimientos establecidos, o bien, si éstos deben definirse con base en precedentes durante la ejecución del trabajo o de acuerdo con los problemas que se presenten.
- *Supervisión ejercida:* Indica el grado de responsabilidad que se deriva de planear, organizar, dirigir y controlar el trabajo de otras personas, así como el entrenamiento que las mismas requieren. Al evaluarse, se toma en cuenta la naturaleza de la supervisión (técnica y/o administrativa) y el tipo de los puestos que ocupan los subalternos.
- *Responsabilidad por funciones:* Establece la responsabilidad directa del funcionario por el cumplimiento adecuado de las tareas propias del cargo y las implicaciones que las mismas tienen para la totalidad de los procesos de la unidad u organización. Indica, además, si las actividades están sujetas a calendarios o forman parte de procesos que sufrirían atrasos o problemas si las mismas no se ejecutan con la calidad técnica requerida, con precisión y el debido cuidado.
- *Responsabilidad por relaciones de trabajo:* Valora el tipo de relaciones (externas, internas o ambas), la frecuencia de las mismas, la forma en que se desarrollan (directamente, por la vía telefónica, remota, sesiones de trabajo, entre otros) y fundamentalmente la calidad y la cantidad de las informaciones que se suministran.
- *Responsabilidad por equipos, herramientas, materiales, valores e información:* Determina la responsabilidad directa del funcionario por la utilización de equipos, herramientas, materiales, valores (efectivo, títulos u otros) y equipos.
- *Condiciones de trabajo:* Este factor se refiere a las condiciones físicas o ambientales bajo las que debe ejecutarse el trabajo, sobre los cuales el funcionario no puede ejercer control alguno y podrían afectar su estado físico o mental; así como exponerlo a incidentes, accidentes, enfermedades u otro tipo de riesgos durante la ejecución de las tareas.
- *Consecuencia del error:* Determina la responsabilidad que tiene la clase e incidencia física o material de un descuido o un error en la aplicación de la legislación, normativa procesos, funciones, procedimientos y metodologías que exige el puesto.

Para cada uno de los factores antes detallados, se define la escala de valoración (grados) que será utilizada para caracterizar y diferenciar las clases ocupacionales de la Municipalidad de San José; la cual se presenta en el Anexo N° 1.

Asignación de grados por factor a las clases de puesto. - Tomando como base los factores y grados antes presentados, se asignan valores a cada una de las clases institucionales, según sus características particulares; el siguiente cuadro muestra dicha valoración.

Cuadro 3
Valoración por clase de puesto

Nivel Estructural	Clase Institucional	Valoración							
		Dificultad	Supervisión ejercida	Supervisión recibida	Responsabilidad por funciones	Responsabilidad por relaciones de trabajo	Responsabilidad por equipos, herramientas, materiales, valores e información	Condiciones de trabajo	Consecuencia del error
Técnico	Policía Municipal	**5**	**1**	**4**	**3**	**3**	**3**	**1**	**7**
	Supervisor 3	**5**	**1**	**4**	**3**	**3**	**3**	**1**	**7**
Ejecutivo	Jefe de Planes y Operaciones	**7**	**6**	**6**	**5**	**5**	**4**	**1**	**9**

DESCRIPTORES DE PUESTOS

Contenido del Manual de Clase. - El Manual de Clases y Cargos General de la Municipalidad de San José está conformado por diferentes descriptores de puestos, cuya finalidad va desde identificar los mismos hasta establecer los requerimientos y requisitos que deben ser cumplidos por sus ocupantes; a continuación, se detallan los diferentes componentes que conforman los descriptores.

Identificación de la clase. - Cada una de las clases que conforman la estructura ocupacional de la Municipalidad de San José tienen asignado un código numérico específico de información, lo que facilita su gestión a nivel de los procesos internos en lo que respecta a la identificación de los mismos. La codificación toma en cuenta el nivel estructural y clase, tal como se presenta a continuación.

Nivel estructural

Cuadro 4
Código de identificación: Nivel estructural

Nivel estructural	Codificación
Resolutivo	1
Ejecutivo	2
Profesional	3
Técnico	4
Administrativo	5
Operativo	6

Clase

Cuadro 5
Código de identificación: Clase

Nivel estructural	Codificación
Gerente Municipal	01
Director de Área	02
Subdirector de Área	03
Jefe de Departamento	04
Subjefe de Departamento	05
Jefe de Sección	06
Encargado de Proceso 2	07
Encargado de Proceso 1	08
Profesional 2	09
Profesional 1	10
Profesional en Informática 1	11
Técnico 3	12
Técnico 2	13
Técnico 1	14
Administrativo 3	15
Administrativo 2	16
Administrativo 1	17
Operador de equipo pesado 2	18
Operador de equipo pesado 1	19
Operador de equipo liviano	20
Supervisor 2	21
Operario Especializado	22
Trabajador Operativo 2	23
Trabajador Operativo 1	24

Naturaleza de la clase

La naturaleza de la clase describe la razón de ser u objetivo principal de la misma, corresponde al factor diferenciador más importante entre clases.

Actividades generales de la clase

Este apartado detalla las funciones generales que deben realizar la totalidad de cargos que conforman la clase correspondiente; se definen según la naturaleza y nivel jerárquico de la clase dentro de la estructura ocupacional.

Cargos contenidos en la clase

Corresponde a la totalidad de cargos que conforman la clase correspondiente.

Actividades específicas de la clase

Este apartado detalla las funciones específicas que ejecutan cada uno de los cargos contenidos en la clase, responden a requerimientos particulares según la ubicación de los mismos dentro de la estructura organizacional.

Condiciones organizacionales y ambientales

- *Dificultad*
- *Supervisión recibida.*
- *Supervisión ejercida*.
- *Responsabilidad por funciones.*
- *Responsabilidad por relaciones de trabajo.*
- *Responsabilidad por equipos, herramientas, materiales, valores e información.*
- *Condiciones de trabajo.*
- *Consecuencia del error.*

Requisitos

- *Formación académica:* Tipo, nivel o grado académico requerido para el puesto.
- *Experiencia:* Conocimiento o habilidad adquirida con la práctica prolongada de una o varias funciones, actividades o tareas específicas.
- *Requisitos legales:* Autorizaciones o permisos requeridos, según la legislación y normativa costarricense, para ejercer el puesto en cuestión.

En el Anexo N° 3 se presenta el Manual de Atinencias de la Municipalidad de San José, el cual detalla la especialización académica que debe cumplir cada uno de los cargos incluidos en el documento.

Conocimientos generales

Se refiere a temáticas generales sobre las cuales es deseable que el recurso humano adquiera conocimientos y habilidades; lo anterior mediante la implementación de iniciativas formales de capacitación y formación técnica o administrativa.

<u>Competencias</u>

Conjunto de competencias blandas que se definen para la estructura ocupacional de la Institución, así como el nivel de desarrollo de las mismas según la clase correspondiente; las competencias se detallan y desarrollan en el Anexo N° 2: Diccionario de Competencias de la Municipalidad de San José.

A continuación, se detallan los descriptores de puestos por nivel ocupacional.

Nivel Ejecutivo

Índice de Puestos

Jefe de Planes y Operaciones de Dirección de Seguridad Ciudadana y Policía Municipal

Jefe de Planes y Operaciones

Naturaleza de la clase

Coordinar, supervisar y controlar la ejecución de labores que requieren la aplicación de conocimientos especializados en un campo de acción específico para emitir criterio experto, brindar asistencia a personal de mayor nivel, gestionar equipos de trabajo y desarrollar procesos y actividades relacionadas con la gestión sustantiva y de apoyo de la Municipalidad de San José.

Actividades generales de la clase

1. Coordinar, supervisar y controlar el personal adscrito al proceso correspondiente y las actividades que lo conforman, asegurando el cumplimiento de los objetivos y metas de forma eficiente y eficaz.
2. Asegurar que la ejecución de los procesos se lleve a cabo en concordancia con la legislación, normativa y reglamentos que rigen la materia correspondiente.
3. Planificar, coordinar, supervisar y controlar la ejecución de investigaciones, estudios descriptivos, análisis y diagnósticos, proyectos y otros trabajos profesionales de su área de conocimiento, con el fin de lograr la mayor eficiencia y eficacia posible en las actividades, asesoras, de apoyo o sustantivas que requiera la Municipalidad de San José para su habitual funcionamiento.
4. Coordinar y supervisar la atención de consultas o requerimientos de información generados por usuarios internos o externos a la Municipalidad de San José.
5. Gestionar y coordinar la disponibilidad de los recursos necesarios como parte de los proyectos asignados al proceso.
6. Proponer, participar o liderar la gestión de proyectos institucionales, desde las etapas iniciales de identificación de necesidades, análisis de factibilidad y viabilidad hasta el desarrollo, implementación y seguimiento de las recomendaciones o iniciativas.
7. Coordinar la prestación de servicios de asesoría técnica y profesional; así como atender requerimientos que en materia de su competencia le sean solicitados, ya sea por entidades externos (Contraloría General de la República, otros) o internas (Auditoría Interna, Alcaldía, otros) de la Municipalidad de Costa Rica.
8. Asistir a reuniones, seminarios, juntas y otras actividades, así como representar a la Institución ante organismos públicos y privados, nacionales y extranjeros.
9. Gestionar todos aquellos requerimientos que en materia operativa, técnica y administrativa deban llevarse a cabo para asegurar el adecuado funcionamiento del proceso o proyecto (por ejemplo, aprobación de vacaciones, viáticos, permisos, solicitud de capacitaciones, POA, presupuesto institucional, conformación de equipos de trabajo, asignación de labores, programación de horarios, gestión de compras, coordinación interdepartamental o interinstitucional, entre otros)
10. Ejecutar cualesquiera otras actividades propias de la clase.

Cargos contenidos en la clase

- Jefe de Planes y Operaciones de Dirección de Seguridad Ciudadana y Policía Municipal

Actividades específicas por cargo
1. Coordinar, supervisar, controlar y evaluar las acciones operativas ejecutadas por la Policía Municipal de la Municipalidad de San José. 2. Coordinar la representación institucional de la Municipalidad de San José en eventos o actividades que involucran a la Policía Municipal a nivel nacional o internacional. 3. Coordinar, supervisar y evaluar la promoción y ejecución de acciones interinstitucionales abocadas a mejorar la seguridad ciudadana. 4. Coordinar, supervisa y controlar que los mandos medios de la Policía Municipal cumplan con los requerimientos operativos establecidos y acorde a la normativa vigente. 5. Coordinar, supervisar y controlar la prestación de servicios de asesoría en materia operativa-policial al Director de Seguridad Ciudadana. 6. Coordinar, supervisar y controlar la estrategia operativa de la Policía Municipal en lo que respecta a la organización de eventos especiales. 7. Coordinar, supervisar, controlar y evaluar el seguimiento y monitoreo de las actividades policiales ordinarias o al respecto de eventos especiales para asegurar el cumplimiento de los objetivos y metas.

Condiciones organizacionales y ambientales
Dificultad: El trabajo supone enfrentarse a situaciones diferentes que requieren de la aplicación e interpretación de políticas, principios, normas, procedimientos, así como de la persuasión y negociación para resolver los problemas que se presentan y cumplir los objetivos propuestos. **Supervisión recibida:** Sus actividades se evalúan mediante la revisión de manera global del cumplimiento de los objetivos y la eficiente y eficaz utilización de los recursos asignados. **Supervisión ejercida:** Le corresponde organizar, coordinar, asignar y supervisar el trabajo a personal operativo, administrativo, técnico y profesional, por lo que es responsable por el eficaz y eficiente cumplimiento de las actividades a ellos asignadas. **Responsabilidad por funciones:** Lleva a cabo sus labores con base en objetivos, prioridades y plazos de entrega; con independencia para planificar y llevar a cabo las actividades requeridas para el cumplimiento de las mismas o para resolver problemas y desviaciones que se presenten en su ejecución. **Responsabilidad por relaciones de trabajo:** Las labores asignadas implican relacionarse con clientes internos, proveedores, funcionarios de entidades u organismos del nivel superior, para brindar y/o solicitar información para la toma de decisiones relacionadas con políticas y programas públicos del nivel regional o cantonal. **Responsabilidad por equipos, herramientas, materiales, valores e información:** Es responsable por optimizar los recursos humanos, financieros, tecnológicos y materiales que le son suministrados para el desarrollo de las actividades. **Condiciones de trabajo:** Para realizar su labor normalmente requiere poco o ningún esfuerzo físico, ya que debe mantener una posición muy cómoda (sentado), desplazarse regularmente a pie o en vehículo; el medio ambiente implica riesgos o molestias cotidianas. **Consecuencia del error:** Los errores cometidos pueden provocar pérdidas económicas cuantiosas, daños, atrasos o confusiones en la planeación y el control de las actividades desempeñadas, así como la calidad del servicio, la toma de decisiones y el desempeño del grupo de trabajo que puede tener a su cargo.

Requisitos	Conocimientos
Formación Académica Licenciatura o posgrado en una carrera universitaria atinente al puesto. **Experiencia** Cinco años de experiencia en el desempeño de puestos o tareas similares o iguales al que está concursando o aspirando, de los cuales al menos cuatro años debe haber supervisado personal *.	Según corresponda al puesto: - Redacción y ortografía. - Paquetes informáticos o herramientas informáticas de oficina tales como: procesador de textos, hojas electrónicas, correo electrónico, entre otros; o conocimientos prácticos en ese campo, conforme con los requerimientos del cargo y de la Institución. - Coordinación y supervisión de equipos de

Requisitos	Conocimientos
* La experiencia es acumulativa, por lo que, para los puestos del nivel resolutivo y ejecutivo, se calculará si el funcionario ha sido nombrado, mediante las modalidades de: nombramientos de forma interina o temporal, diferencias de salario o recargo de funciones. * En el caso de ingreso externo, se debe presentar una constancia laboral que demuestre tiempo laborado y puesto, además de lo estipulado en el artículo 15, del Reglamento de Carrera Administrativa. **Requisitos legales** Incorporado al colegio profesional correspondiente Poseer licencia de conducir de acuerdo a vehículo asignado y según **Anexo N° 3.** Este requisito aplica en los casos que la Jefatura inmediata o Gerencia consideren que el puesto lo requiera por disponibilidad de equipo y por el tipo de labor.	trabajo. - Servicio al cliente. - Gestión documental. - Reglamento interno vigente de la Municipalidad de San José. - Legislación y normativa vigente aplicable al puesto.

Competencias

En el siguiente cuadro se indican las competencias y nivel de desarrollo esperado según la clase correspondiente.

Competencias	Niveles de desarrollo[1]			
	Inicial	Básico	Avanzado	Experto
1. Excelencia en el servicio al usuario				
2. Planificación y orientación a resultados				
3. Comunicación asertiva				
4. Liderazgo				
5. Trabajo en equipo				

[1] La descripción de cada competencia se encuentra en el Diccionario de Competencias de la Municipalidad de San José

Nivel Técnico

Índice de Puestos

Técnico 2

Supervisor 3 de Dirección Seguridad Ciudadana y Policía Municipal

Técnico 1

Policía Municipal de Dirección Seguridad Ciudadana y Policía Municipal

Supervisor 3

Naturaleza de la clase

Ejecución de labores de programación, revisión, control y supervisión del desarrollo de las actividades que se realizan en seguridad, vigilancia y prevención del orden público en el cantón.

Actividades generales de la clase

1. Realizar trámite, labores de registro y actualización de datos generados de los diferentes estudios, investigaciones, proyectos de la dependencia para la cual labora.
2. Registrar y tabular datos e información de las diferentes actividades de la dependencia para la cual labora.
3. Atender consultas del cliente interno y externo de la Municipalidad de San José, según materia de su competencia.
4. Recopilar y consolidar los insumos de información necesarios para atender requerimientos administrativos de la dependencia.
5. Recopilar y consolidar los insumos de información requeridos para elaborar documentación técnica de la dependencia tales como informes, oficios, instructivos, procedimientos o similares.
6. Recopilar y consolidar los insumos necesarios para elaborar los informes de seguimiento de la gestión de la dependencia para la cual labora.
7. Aplicar políticas, normas y procedimientos del Sistema de Control Interno relacionados con su ámbito de responsabilidad.
8. Realizar la correcta aplicación de normas, disposiciones, leyes y reglamentos que rigen las diferentes actividades a su cargo.
9. Ejecutar cualesquiera otras actividades propias de la clase.

Cargos contenidos en la clase

Supervisor 3 de Dirección Seguridad Ciudadana y Policía Municipal

Actividades específicas por cargo

Supervisor 3 de Dirección Seguridad Ciudadana y Policía Municipal.

1. Dirigir, orientar, distribuir, delegar y supervisar la ejecución de funciones al personal policial asignado, en lo que respecta a los siguientes servicios: puestos fijos, eventos masivos, centro de monitoreo institucional, control de muchedumbres, ciclos, peatonal, móvil (patrullaje), respuesta motorizada, caninos; con el fin de brindar servicio de seguridad y orden público en todo el cantón de San José o fuera de esta previa coordinación con las autoridades correspondientes.
2. Coordinar con los operadores de radio la esquematización del trabajo, cuando surjan requerimientos especiales, que se encuentren fuera de las operaciones normales de trabajo.
3. Coordinar la participación y acompañamiento del cuerpo policial de la Municipalidad de San José en operativos con entidades externas según sea requerido, tales como el OIJ, Migración y Extranjería, Fuerza Pública, Ministerio de Seguridad, Ministerio de Salud, Patronato Nacional de la Infancia, entre otros.
4. Asistir a reuniones de gestión de seguridad (retroalimentación) y reuniones de coordinación para la atención de eventos de diversa prioridad para la comunidad y para la Municipalidad de San José.
5. Participar y organizar planes operativos especiales, ya sea de carácter interinstitucional o institucional para actividades tales como el Festival de la luz, Carnaval, Tope, Semana Santa, entre otros; se brinda atención directa en el evento y/o la actividad que se realice.
6. Programar el desarrollo de las actividades que se realizan en seguridad, vigilancia y prevención a nivel interno y externo de la Institución.
7. Llevar el control de asistencia y disciplinario del personal subalterno, para efectos de pago.

Condiciones organizacionales y ambientales

Dificultad: Trabajo que se realiza sujeto a métodos y procedimientos de carácter general.

Condiciones organizacionales y ambientales
Presenta frecuentes cambios de condiciones y problemas. Exige la aplicación del juicio y criterio para lograr con base en la experiencia y en principios fundamentales técnicos y administrativos, nuevos métodos y técnicas para la solución de situaciones imprevistas. **Supervisión recibida:** Sus actividades se supervisan y evalúan mediante la verificación de labores terminadas y los métodos utilizados son técnicamente correctos y de acuerdo con las instrucciones o los procedimientos establecidos. **Supervisión ejercida:** Es responsable evaluar y supervisar las labores del personal policial bajo su responsabilidad. **Responsabilidad por funciones:** Lleva a cabo sus actividades en forma independiente, con instrucciones específicas o que requieren únicamente instrucciones adicionales como métodos sugeridos o asesoramiento del superior inmediato en el uso de normas, procedimientos o instrucciones disponibles según sea el caso. Utiliza la iniciativa en el desempeño de las actividades y únicamente requiere del apoyo de su superior inmediato para resolver desviaciones, problemas y situaciones desconocidas. **Responsabilidad por relaciones de trabajo:** Las labores asignadas implican relacionarse con compañeros, superiores, proveedores y usuarios de los servicios, funcionarios de entidades u organismos para solicitar y/o brindar información indispensable para realizar trámites de la Institución. **Responsabilidad por equipos, herramientas, materiales, valores e información:** Es responsable por el adecuado empleo del equipo, mobiliario y materiales de oficina que se le han asignado para el cumplimiento de sus actividades. Asimismo, debe velar por el adecuado mantenimiento y custodia del equipo y reportar cualquier falla o anomalía a la instancia competente para su reparación y mantenimiento oportuno. **Condiciones de trabajo:** Para realizar su labor normalmente requiere poco o ningún esfuerzo físico, ya que debe mantener una posición física muy cómoda (sentado), desplazarse regularmente a pie o en vehículo. El medio ambiente implica riesgos o molestias cotidianas que requieren uso de prácticas de trabajo seguras con equipo de oficina, viajes y caídas, observancia de las normas de contra incendio y señales de tráfico. El área de trabajo está adecuadamente iluminada y ventilada. **Consecuencia del error:** Los errores cometidos pueden provocar pérdidas económicas y materiales, daños o atrasos en el desarrollo de las actividades desempeñadas y, por consiguiente, repercutir negativamente en el desenvolvimiento organizacional de la dependencia donde labora, e inducir a una mala toma de decisiones, creando una imagen negativa de la Institución. No obstante, la mayoría de errores pueden ser detectados en fases posteriores de revisión de las labores que desempeña.

Requisitos	Conocimientos
Formación Académica Segundo año de una carrera universitaria atinente al puesto ó Diplomado en un área atinente al puesto. **Experiencia** Un año de experiencia atinente al puesto*. * La experiencia es acumulativa, por lo que, para los puestos del nivel técnico, se considerará la experiencia adquirida desde que el funcionario ha sido nombrado en la serie administrativa. * En el caso de ingreso externo, se debe presentar una constancia laboral que demuestre tiempo laborado y puesto, según requerimiento correspondiente. **Requisitos legales**	Según corresponda al puesto: - Redacción y ortografía - Paquetes informáticos o herramientas informáticas de oficina tales como: procesador de textos, hojas electrónicas, correo electrónico, entre otros; o conocimientos prácticos en ese campo, conforme con los requerimientos del cargo y de la Institución. - Servicio al cliente - Gestión documental - Reglamento interno vigente de la Municipalidad de San José. - Legislación y normativa vigente aplicable al puesto.

Requisitos	Conocimientos
• *Poseer licencia de conducir de acuerdo a vehículo asignado y según **Anexo N° 4**. • Permiso para portación de armas *Este requisito aplica en los casos que la Jefatura inmediata o Gerencia consideren que el puesto lo requiera por disponibilidad de equipo y por el tipo de labor.	

Competencias

En el siguiente cuadro se indican las competencias y nivel de desarrollo esperado según la clase correspondiente.

Competencias	Niveles de desarrollo[2]			
	Inicial	**Básico**	**Avanzado**	**Experto**
1. Excelencia en el servicio al usuario				
2. Planificación y orientación a resultados				
3. Comunicación asertiva				
4. Liderazgo				
5. Trabajo en equipo				

[2] La descripción de cada competencia se encuentra en el Diccionario de Competencias de la Municipalidad de San José

Policía Municipal

Naturaleza de la clase

Ejecución de tareas policiales con el fin de resguardar, proteger, vigilar y mantener el orden público de los habitantes y visitantes del Cantón Central de San José; de sus bienes, así como la prevención, investigación y control contra el delito, en coordinación e interacción con otros cuerpos policiales.

Actividades generales de la clase

1. Recibir, revisar, digitar y tabular, reportes, bitácoras, entre otros.
2. Atender consultas del cliente interno y externo de la Municipalidad de San José, según materia de su competencia.
3. Confeccionar, remitir o recibir documentación en formato físico o digital según indicaciones de su superior inmediato o jefatura de la dependencia; así como llevar control de la misma.
4. Obtener, ordenar y verificar diferente tipo de información o datos de acuerdo a su campo de trabajo
5. Aplicar políticas, normas y procedimientos del Sistema de Control Interno relacionados con su ámbito de responsabilidad.
6. Realizar investigaciones de gestión policial y coordinación con otros cuerpos policiales.
7. Realizar la correcta aplicación de normas, disposiciones, leyes y reglamentos que rigen
8. Operar los equipos de trabajo, tales como: bicicletas, motocicletas, automóviles, pick up, equipo especial, entre otros, suministrados por la Dirección para el cumplimiento de las labores.
9. Operar herramientas tecnológicas tales como: sistema de video vigilancia, alerta del servicio de alarmas, equipos de comunicación (radio), Hand Held, entre otros, destinados a la seguridad y cumplimiento de planes preventivos.
10. Ejecutar cualesquiera otras actividades propias de la clase.

Cargos contenidos en la clase

- Policía Municipal de Dirección de Seguridad Ciudadana y Policía Municipal

Actividades específicas por cargo

Policía Municipal Dirección Seguridad Ciudadana y Policía Municipal

1. Realizar desplazamientos constantes según rutas programadas en el área asignada y actuar en forma preventiva ante cualquier anomalía o situación de riesgo.
2. Velar por el resguardo, protección, vigilancia y orden de lugares públicos tales como parques, bulevares, monumentos históricos, calles, barrios, entre otros.
3. Vigilar el uso vecinal de las vías públicas, así como dictar medidas necesarias pertinentes para que el tránsito de vehículos y peatones se desarrollen con seguridad.
4. Velar por el cumplimiento y aplicación de la Ley que regula el transito dentro del Cantón Central de San José, previo cumplimiento de los requisitos establecidos por la Dirección General de Tránsito.
5. Controlar y ordenar la circulación de vehículos en las carreteras a nivel cantonal en cumplimiento a lo establecido por la Ley de Tránsito por vías Públicas y Terrestres; así como las leyes conexas, previo cumplimiento de los requisitos establecidos por la Dirección General de Tránsito sin demerito de las otras funciones que son atinentes al Policía Municipal.
6. Confeccionar boletas de tránsito por infracciones, previo cumplimiento de los requisitos establecidos por la Dirección General de Tránsito.
7. Atender los accidentes de tránsito que ocurren en las vías públicas, protegiendo la escena, levantar la información pertinente, tal como: vehículos involucrados, señalamiento vial, huellas de arrastre y de frenado, obstáculos en las vías, condiciones climáticas del medio, confección de croquis, declaraciones y otros detalles relacionados con los mismos, previo cumplimiento de los requisitos establecidos por la Dirección General de Tránsito.
8. Velar por el cumplimiento de la Ley Nº 9047, Ley de Regulación y Comercialización de Bebidas con contenido Alcohólico y su Reglamento.
9. Velar por el cumplimiento de la Ley nº 9028, Ley General de Control de Tabaco y sus efectos nocivos en la salud y su Reglamento.
10. Velar por el cumplimiento de cualquier otra ley, reglamento, disposición, lineamiento y demás directrices que regulan el campo de actividad.

Actividades específicas por cargo
11. Ejecutar labores de rastreo, control de drogas, entre otras, con apoyo de canes (unidad canina), según plan de trabajo. 12. Ejecutar otras labores que se apliquen en la seguridad ciudadana en el Cantón Central de San José.

Condiciones organizacionales y ambientales
Dificultad: Trabajo que se realiza sujeto a métodos y procedimientos de carácter general. Presenta frecuentes cambios de condiciones y problemas. Exige la aplicación del juicio y criterio para lograr con base en la experiencia y en principios fundamentales técnicos y administrativos, nuevos métodos y técnicas para la solución de situaciones imprevistas. **Supervisión recibida:** Sus actividades se supervisan y evalúan mediante la verificación de labores terminadas y los métodos utilizados son técnicamente correctos y de acuerdo con las instrucciones o los procedimientos establecidos. **Supervisión ejercida:** Es responsable solamente por su propio trabajo. **Responsabilidad por funciones:** Lleva a cabo sus actividades en forma independiente, con instrucciones específicas o que requieren únicamente instrucciones adicionales como métodos sugeridos o asesoramiento del superior inmediato en el uso de normas, procedimientos o instrucciones disponibles según sea el caso. Utiliza la iniciativa en el desempeño de las actividades y únicamente requiere del apoyo de su superior inmediato para resolver desviaciones, problemas y situaciones desconocidas. En actividades propias de cargo o por solicitud de sus superiores, se trabaja con otros cuerpos y dependencias policiales, en desplazamientos operativos o actividades relacionadas con actores sociales, comunales, contribuyentes, visitantes del cantón, centros educativos, asociaciones de desarrollo, comercio, entre otros. En caso de ser solicitado por otras instancias administrativas o judiciales, debe presentarse a rendir declaraciones, de acuerdo a los requerimientos de las autoridades competentes. **Responsabilidad por relaciones de trabajo:** Responde por el grado de tacto y discreción con que atiende las relaciones constantes con superiores, compañeros de trabajo y ciudadanos, además de cooperar con otras organizaciones policiales cuando estas lo solicitan (OIJ, Seguridad Pública, etc.). Los puestos de esta clase exigen el manejo de relaciones interpersonales orientadas a promover acciones de prevención, convencimiento, integración, articulación, negociación y concertación con instituciones gubernamentales, empresas privadas, así como con los habitantes del cantón y funcionarios (as) internos, externos, lo cual requieren de tacto y discreción de los asuntos que se tratan. **Responsabilidad por equipos, herramientas, materiales, valores e información:** Responde por el adecuado uso, mantenimiento, conservación, resguardo y custodia de los materiales, valores, y demás implementos e instrumentos que utiliza en su trabajo, los cuales tienen valor. **Condiciones de trabajo:** Desarrolla su labor expuesto(a) a las influencias del tiempo, donde se presentan elementos desagradables como: calor, ruido, humo, polvo, lluvia; a tal magnitud que pueden afectarse las condiciones físicas y mentales del servidor. Normalmente labora en condiciones de peligro. Trabaja expuesto a constantes ruidos simultáneos, como los presentados por los aparatos de radio, ruido de bocinas, motores, exposición al humo y gases contaminantes y tóxicos. La jornada es rotativa, sin límite de horario y le corresponder desplazarse a diferentes lugares del cantón, por lo que se expone a frecuentes cambios climáticos y a agentes. Las jornadas pueden resultar extenuantes en caso de operativos especiales o cierre de carreteras, debido a las inclemencias del tiempo, accidentes de tránsito, huelgas, manifestaciones y otros. Puede estar expuesto a accidentes de tránsito. **Consecuencia del error:** Trabaja expuesto a cometer errores que pueden causar pérdidas humanas, de imagen institucional, daños físicos, económicos y materiales o acarrear problemas legales a los ciudadanos (as) y visitantes del cantón, los cuales no pueden ser corregidos en forma inmediata. Entre los errores previsibles e imprevisibles que se puedan cometer en el ejercicio de las tareas, se citan por ejemplo: incumplimiento de órdenes, directrices o lineamientos emitidos por los superiores, no guardar discreción sobre los asuntos que se conocen o las labores inherentes al cargo, mal uso de armas y equipos o su inadecuado mantenimiento, ejecutar

Condiciones organizacionales y ambientales
actividades policiales omitiendo la normativa o protocolos policiales aplicables según la situación operativa, entre otros aspectos.

Requisitos	Conocimientos
Formación Académica Bachiller en secundaria. Preferiblemente estudiante de primer año universitario en carreras atinentes al puesto como Criminología, Ciencias Policiales o Policía de la Academia Nacional de Policía. Contar con el registro criminal sin anotaciones, corroborado mediante la hoja de delincuencia válidamente expedida. **Experiencia** Cero a seis meses de experiencia en labores relacionadas con el puesto*. * La experiencia es acumulativa, por lo que, para los puestos del nivel técnico, se considerará la experiencia adquirida desde que el funcionario ha sido nombrado en la serie administrativa. * En el caso de ingreso externo, se debe presentar una constancia laboral que demuestre tiempo laborado y puesto, según requerimiento correspondiente. **Requisitos legales** • Poseer licencia de conducir de acuerdo a vehículo asignado y según **Anexo N° 4**. (Solo para los casos específicos, cuando se asignan en unidades de apoyo, tales como: motorizados, radio patrullas, Unidad especial). • Permiso para portación de armas.	Según corresponda al puesto: - Redacción y ortografía - Paquetes informáticos o herramientas informáticas de oficina tales como: procesador de textos, hojas electrónicas, correo electrónico, entre otros; o conocimientos prácticos en ese campo, conforme con los requerimientos del cargo y de la Institución. - Cursos de capacitación sobre ley de tránsito. - Gestión documental. - Reglamento interno vigente de la Municipalidad de San José. - Legislación y normativa vigente aplicable al puesto. - Código Municipal

Competencias

En el siguiente cuadro se indican las competencias y nivel de desarrollo esperado según la clase correspondiente.

Competencias	Niveles de desarrollo[3]			
	Inicial	Básico	Avanzado	Experto
1. Excelencia en el servicio al usuario				
2. Planificación y orientación a resultados				
3. Comunicación asertiva				
4. Liderazgo				
5. Trabajo en equipo				

[3] La descripción de cada competencia se encuentra en el Diccionario de Competencias de la Municipalidad de San José

ANEXOS

Anexo N° 1: Tabla de factores de clasificación y grados.
Anexo N° 2: Manual de atinencias de la Municipalidad de San José.
Anexo N° 3: Diccionario de competencias de la Municipalidad de San José.
Anexo N° 4: Licencias de conducir.

Anexo N° 1

Tabla de factores de clasificación y grados

Tabla de factores de clasificación y grados de valoración

	Grados										
Factores	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**
Dificultad	El trabajo consiste en tareas repetitivas y rutinarias que están claramente definidas y relacionadas entre sí, aplica procedimientos e instrucciones establecidos.	El trabajo es generalmente rutinario y se realiza siguiendo un procedimiento permanente con la aplicación de técnicas de un oficio específico mediante normas y prácticas establecidas, los métodos de trabajo pueden ser variados previa consulta al superior inmediato.	El trabajo consiste en el desarrollo de tareas que siguen un procedimiento establecido, pero no resultan repetitivas; ya que están sujetas a la toma de decisiones según condiciones del entorno, lo que requiere que la persona reconozca y reaccione de forma oportuna ante las mismas.	Trabajo de alguna variedad que exige la aplicación de técnicas específicas o de gestión administrativa. Los problemas por resolver generalmente tienen precedentes definidos, puede seleccionar entre una o más opciones de acción.	Trabajo que se realiza sujeto a métodos y procedimientos de carácter general. Presenta frecuentes cambios de condiciones y problemas. Exige la aplicación del juicio y criterio para lograr con base en la experiencia y en principios fundamentales técnicos y administrativos, nuevos métodos y técnicas para la solución de situaciones imprevistas.	Trabajo que comprende el análisis y el planeamiento de las actividades propias del área de trabajo. Puede requerir la solución de problemas y la ejecución de tareas que requieren de la aplicación de procedimientos, normas y conocimientos de una profesión específica, para resolver los asuntos y/o proponer recomendaciones que sirvan para la toma de decisiones de las instancias superiores. Le puede corresponder la coordinación de una oficina.	El trabajo supone enfrentarse a situaciones diferentes que requieren de la aplicación e interpretación de políticas, principios, normas, procedimientos, así como de la persuasión y negociación para resolver los problemas que se presentan y cumplir los objetivos propuestos.				
Supervisión ejercida	Es responsable solamente por su propio trabajo.	Le corresponde coordinar, supervisar y controlar el trabajo de personal operativo de menor nivel, por lo que es responsable de velar por el eficaz y eficiente cumplimiento de las actividades a ellos asignadas.	Le puede corresponder coordinar equipos de trabajo conformados por personal de igual o menor nivel.	Le puede corresponder coordinar equipos de trabajo o comisiones, por lo que es responsable de asignar, revisar y dar seguimiento a las labores asignadas a personal de menor nivel que le asiste en la realización de investigaciones y proyectos específicos.	Le corresponde organizar, coordinar, asignar y supervisar el trabajo a personal operativo, administrativo, técnico y profesional, por lo que es responsable por el eficaz y eficiente cumplimiento de las actividades a ellos asignadas.	Le corresponde planificar, dirigir, organizar, coordinar, evaluar y supervisar actividades administrativas, técnicas y profesionales en un centro de responsabilidad.	Le corresponde dirigir y orientar personal técnico, profesional y personal de nivel jerárquico a su cargo, razón por la cual asume responsabilidad por la oportunidad y calidad de las labores encomendadas a éstos.				
Supervisión recibida	Sus actividades se supervisan y evalúan mediante la apreciación o revisión directa del trabajo realizado.	Su labor es supervisada y evaluada por su jefe inmediato por medio de los reportes que presenta, la apreciación de la calidad del trabajo realizado y los resultados obtenidos.	Sus actividades se supervisan y evalúan mediante los procedimientos o métodos seguidos.	Sus actividades se supervisan y evalúan mediante la verificación de labores terminadas y los métodos utilizados son técnicamente correctos y de acuerdo con las instrucciones o los procedimientos establecidos.	Sus actividades se supervisan mediante la evaluación de la solidez técnica, el cumplimiento de los procesos, metodologías y el cumplimiento de las políticas y normas establecidas. Los métodos utilizados para llegar a los resultados finales no suelen ser revisados en detalle.	Sus actividades se evalúan mediante la revisión de manera global del cumplimiento de los objetivos y la eficiente y eficaz utilización de los recursos asignados.	La evaluación de las labores realizadas se centra en el efecto de las decisiones tomadas sobre los resultados de la organización.				
Responsabilidad por funciones	Lleva a cabo actividades rutinarias, repetitivas y elementales, de acuerdo con instrucciones precisas y los requerimientos de	Lleva a cabo actividades variadas donde se aplican normas y procedimientos establecidos; en caso de identificar desviaciones	Lleva a cabo sus actividades en forma independiente, con instrucciones específicas o que requieren únicamente instrucciones	Lleva a cabo sus labores con base en objetivos, prioridades y plazos de entrega; con independencia para planificar y llevar a cabo	Lleva a cabo labores con base en objetivos generales y los recursos disponibles asignados, por lo que requiere desarrollar, en conjunto	Lleva a cabo labores con base en objetivos y resultados esperados, tiene independencia para determinar, planificar y programar las acciones a	Lleva a cabo sus labores con base en lineamientos u orientaciones estratégicas con libertad de acción para transformarlos en				

	Grados										
Factores	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**
	calidad definidos para tal efecto.	a los objetivos, problemas o situaciones no deseadas recurrentes; la persona debe identificar las medidas correctivas o de ajuste siguiendo criterio propio.	adicionales como métodos sugeridos o asesoramiento del superior inmediato en el uso de normas, procedimientos o instrucciones disponibles según sea el caso. Utiliza la iniciativa en el desempeño de las actividades y únicamente requiere del apoyo de su superior inmediato para resolver desviaciones, problemas y situaciones desconocidas.	las actividades requeridas para el cumplimiento de las mismas o para resolver problemas y desviaciones que se presenten en su ejecución.	con su superior inmediato, objetivos específicos, actividades a llevar a cabo, prioridades y plazos de entrega; tiene independencia para planificar y llevar a cabo el trabajo. Logra resolver la mayoría de los conflictos que surgen, coordina trabajo con otros pares, apoya la resolución de situaciones inusuales que no tienen precedentes claros e interpretar políticas por iniciativa propia en relación con los objetivos establecidos. En algunos casos se requiere determinar la metodología a utilizar. Mantiene informado al superior inmediato de los progresos y las cuestiones potencialmente polémicas.	llevar a cabo y las metodologías a utilizar. Resuelve los conflictos que surgen, coordina el trabajo con otras unidades, soluciona situaciones inusuales que no tienen precedentes, interpreta políticas por iniciativa propia en relación con los resultados esperados. Mantiene informado al superior inmediato de los progresos y las cuestiones potencialmente polémicas.	objetivos, acciones y resultados que sean factibles, viables y que sean aceptados sin cambios significativos.				
Responsabilidad por relaciones de trabajo	Las funciones asignadas implican realizar labores en forma individual o grupal, por lo que mantiene interacción con funcionarios(as) municipales, contribuyentes o cualquier representante de una entidad pública o privada.	Las labores asignadas implican relacionarse con compañeros, superiores, proveedores y usuarios de los servicios para recibir o brindar información propia de los trámites del proceso o área de trabajo que realiza.	Las labores asignadas implican relacionarse con compañeros, superiores, proveedores y usuarios de los servicios, funcionarios de entidades u organismos para solicitar y/o brindar información indispensable para realizar trámites de la Institución.	Las labores asignadas implican relacionarse con compañeros, superiores, proveedores y usuarios de los servicios, funcionarios de entidades u organismos para atender o resolver situaciones relacionadas con la prestación de servicios, emitir criterios técnicos y/o profesionales especializados que permitan atender, asesorar o resolver oportunamente los requerimientos planteados o para la toma de decisiones relacionadas con de políticas y programas públicos del nivel cantonal.	Las labores asignadas implican relacionarse con clientes internos, proveedores, funcionarios de entidades u organismos del nivel superior, para brindar y/o solicitar información para la toma de decisiones relacionadas con políticas y programas públicos del nivel regional o cantonal.	Se relaciona con clientes internos o externos, proveedores o con altos funcionarios de otras entidades nacionales o internacionales para brindar y/o solicitar información, para la toma de decisiones relacionadas con políticas y programas públicos a nivel nacional, regional o cantonal; o bien para justificar, defender, negociar o resolver asuntos relacionados con cuestiones importantes o controvertidas.				

	Grados										
Factores	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**
Responsabilidad por equipos, herramientas, materiales, valores e información	Es responsable por el adecuado uso y cuidado del equipo, herramientas y materiales que utiliza en su trabajo, así como de documentos o valores cuando corresponda.	Es responsable por la custodia de edificios e instalaciones diversas; así como por la operación y mantenimiento de equipos, maquinaria, materiales, armas de fuego, máquinas-herramientas y vehículos y el consumo racional de los materiales, herramientas y demás recursos asignados para el cumplimiento de sus funciones.	Es responsable por el adecuado empleo del equipo, mobiliario y materiales de oficina que se le han asignado para el cumplimiento de sus actividades. Asimismo, debe velar por el adecuado mantenimiento y custodia del equipo y reportar cualquier falla o anomalía a la instancia competente para su reparación y mantenimiento oportuno.	Es responsable por optimizar los recursos humanos, financieros, tecnológicos y materiales que le son suministrados para el desarrollo de las actividades.							
Condiciones de trabajo	Para realizar su labor normalmente requiere poco o ningún esfuerzo físico, ya que debe mantener una posición muy cómoda (sentado), desplazarse regularmente a pie o en vehículo; el medio ambiente implica riesgos o molestias cotidianas.	Para realizar su labor normalmente requiere algún esfuerzo físico, ya que debe mantener una posición cómoda, desplazarse periódicamente a pie o en vehículo o levantar cargas livianas. El medio ambiente implica riesgos moderados o molestias que requieren precauciones especiales de seguridad, por trabajar alrededor de partes móviles, carros o máquinas; exposición a productos bilógicos o químicos con un nivel de peligrosidad alto; lo que requiere que las personas utilicen ropa o equipo de protección, tales como máscaras, batas, abrigos, botas, gafas, guantes o escudos.	El trabajo requiere de esfuerzo físico moderado; tales como largos períodos de pie, caminar sobre superficies ásperas, desiguales o rocosas; así como la ejecución de actividades repetidas de flexión: agacharse, inclinarse, estirarse, alcanzar o similares. El entorno de trabajo implica traslados internos y externos que requieren observar normas de seguridad básicas.	Para realizar su labor normalmente requiere un esfuerzo físico considerable. Está expuesto a condiciones desagradables, como calor, frío, polvo, humedad, ruido, gases tóxicos, hacinamiento, asimismo debe trasladarse a diversos sitios fuera de la Institución.							

	Grados										
Factores	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**
Consecuencia del error	Los errores cometidos pueden ser advertidos y corregidos rápidamente en el curso normal del trabajo.	Los errores cometidos pueden causar pérdidas o atrasos; no obstante no tiene mayor afectación en la eficiencia de los procesos o en la entrega de productos y servicios en la Institución.	Los errores que eventualmente se puedan cometer afectan el trabajo, provocando pérdidas en materiales, disminución en la eficiencia de los procesos de trabajo, pérdida de imagen institucional y atrasos en los tiempos de entrega; lo cual repercute en la prestación de los productos y servicios que deben llevar a cabo el resto de unidades de la Institución.	Los errores cometidos pueden causar pérdidas, daños, atrasos y poner en peligro la integridad física de personas y materiales según sea el caso; las consecuencias de los mismos pueden ser irreparables e invaluables con la correspondiente responsabilidad administrativa y penal.	Los errores cometidos pueden causar pérdidas, daños, atrasos y poner en peligro la integridad física de las personas; asimismo podría originar pérdidas de equipos y materiales de alto valor económico, disminución en la eficiencia de los procesos de trabajo y atrasos en la entrega de los productos o servicios.	Los errores que eventualmente se cometan pueden atrasos en las labores de apoyo logístico o administrativas en los cuales se brinda colaboración, afectando la eficiencia de la Dependencia que se trate; sin embargo, los errores pueden ser advertidos y corregidos en fases posteriores de revisión de las labores que se desempeñan.	Los errores cometidos pueden provocar pérdidas económicas y materiales, daños o atrasos en el desarrollo de las actividades desempeñadas y por consiguiente, repercutir negativamente en el desenvolvimiento organizacional de la Dependencia donde labora e inducir a una mala toma de decisiones, creando una imagen negativa de la Institución. No obstante, la mayoría de errores pueden ser detectados en fases posteriores de revisión de las labores que desempeña.	Los errores que se puedan cometer por la gestión de los procesos de trabajo, pueden provocar pérdidas económicas, materiales, humanas o daños y atrasos en la planeación y el control de las actividades desempeñadas y por consiguiente, repercutir negativamente en nivel de servicio, la toma de decisiones y el desenvolvimiento organizacional de la Dependencia donde labora creando una mala imagen para la Institución.	Los errores cometidos pueden provocar pérdidas económicas cuantiosas, daños, atrasos o confusiones en la planeación y el control de las actividades desempeñadas, así como la calidad del servicio, la toma de decisiones y el desempeño del grupo de trabajo que puede tener a su cargo.	Los errores cometidos pueden provocar pérdidas económicas cuantiosas, daños, atrasos o confusiones en la planeación y la dirección de las actividades desempeñadas, la calidad del servicio, la toma de decisiones y el desenvolvimiento organizacional de la dependencia bajo su responsabilidad creando una mala imagen para la Institución.	Los errores que puedan cometerse en el ejercicio del cargo pueden ser de gran magnitud y consideración y en algunos casos de difícil reparación, dado el ámbito de acción de esta clase de puesto. La incorrecta ejecución de sus labores puede inducir a una toma de decisiones equivocada y afectar la consecución de los planes, así como pérdidas materiales o económicas, atrasos o confusiones en el desarrollo de las actividades o de proyectos estratégicos, la calidad del servicio y el desenvolvimiento organizacional de la dependencia, creando una mala imagen para la institución.

Anexo N° 2

Diccionario de competencias de la Municipalidad de San José

Introducción

El diccionario de competencias, es una herramienta que facilita y apoya las prácticas de la gestión del talento humano, permite operacionalizar las competencias y asegurar un lenguaje común que la Municipalidad de San José deberá potencializar en la gestión del talento.

El presente documento contiene un apartado de aspectos generales donde se detalla la definición de competencia, principios y aplicaciones del Modelo de competencias y diccionario correspondiente.

En el segundo apartado se detallan las definiciones específicas de cada una de las competencias propuestas y sus respectivos niveles de desarrollo y dominio e indicadores e conductas relacionadas. Por último, se incluye un glosario con los términos incluidos en el presente documento, como complemento al proceso de comprensión del mismo.

Aspectos generales

En el presente apartado se detalla la definición de competencias, los principios y aplicaciones del Modelo y diccionario de competencias propuesto para la Municipalidad de San José.

1.1 Definición de competencia

Las competencias son un conjunto de comportamientos verificables y medibles, compuesto por conocimientos, actitudes y habilidades que permiten un determinado desempeño en un rol, cargo o función.

Figura N° 1
Componentes de las competencias

Tal como se muestra en la figura anterior, las competencias están compuestas por:

- Conocimientos (***lo que sabe***): es posible adquirir mediante un proceso de aprendizaje específico, incluye conocimientos técnicos, conceptos, teorías, entre otros)
- Habilidades (***lo que se sabe hacer***): se refiere a la manera particular en la que se ponen en práctica los conocimientos y experiencia adquirida para llevar a cabo una determinada tarea o actividad.
- Actitudes (***querer hacer***): se refiere a la forma en cómo se ejecuta una tarea o actividad y la predisposición a la misma.

Las características de las competencias deben ser:

- Observables y medibles.

- Permiten clarificar los estándares y expectativas.
- Alinean a las personas, equipos y niveles de clases de puestos con los objetivos y valores que la organización promueve.
- Generan responsabilidad y alineamiento entre líderes y miembros del equipo promoviendo conductas ideales.

Acerca de las competencias:

- No se refieren solamente a conocimientos, ya que las competencias implican una experiencia y un dominio real de la tarea.
- Las competencias no son sólo aptitudes o rasgos personales; no obstante, las aptitudes juegan un papel importante cuando las tareas a ser realizadas son nuevas.
- Las competencias se vinculan a una tarea por ejemplo competencias de un programador o a una actividad determinada a competencias de mando.
- Las competencias se observan en el desempeño de los comportamientos, en el ejercicio de un puesto de trabajo que conduce al éxito profesional en el puesto de trabajo.
- Las competencias se movilizan a través de un conjunto de saberes articulados que se acumulan con el tiempo y por lo tanto son producto de la experiencia; se movilizan en el momento oportuno y de manera automática.

Enfoque

El enfoque de diseño del Modelo de competencias propuesto se basa en los elementos base de Marco Estratégico de la Municipalidad de San José, esto es misión, visión y valores institucionales vigentes; ya que los mismos proporcionan un punto de partida para la identificación de las competencias.

Figura N° 2
Modelo de competencias

Principios y aplicaciones del Modelo de competencias

A continuación, se detallan los principios y aplicaciones que tiene el Modelo de competencias como parte del proceso de gestión del talento humano; como primer punto en lo que respecta al Diccionario de competencias:

- Tiene foco en las competencias críticas que guiarán el desempeño.
- Incluye una combinación de competencias básicas, actitudinales y técnicas.

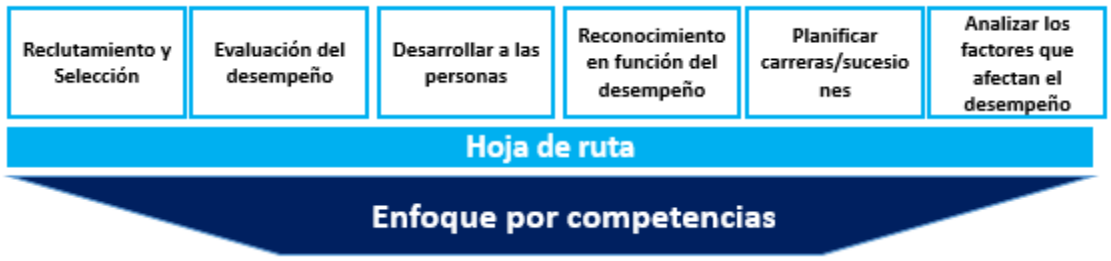
- Proporciona una base para reclutamiento, medir el desempeño e identificar objetivos claros para el desarrollo futuro.
- Deben ser orientadas al futuro y adaptadas a la cultura, visión, valores y estrategia.
- Es impulsado y dirigido por los líderes para demostrar el compromiso y generar el involucramiento.
- El diccionario de competencias no es estático por tanto debe ser revisado y ajustado de manera periódica por los responsables de Recursos Humanos.

Implementación y aplicación del diccionario de competencias

El Diccionario de competencias es una herramienta que proporciona una base para reclutamiento y selección del personal, medir el desempeño, así como elaborar un plan de acciones para el cierre de brechas competenciales.

Una vez definidas las competencias claves de la Municipalidad de San José y una vez establecido el perfil por competencias de los puestos se podrá aplicar y potenciar el enfoque por competencias en los diferentes subprocesos de la gestión del talento humano entre los cuales se pueden mencionar los siguientes:

Figura N°3
Aportaciones del enfoque de competencias



Reclutamiento y selección de personal

Realizar entrevistas por competencias provee filtros más rigurosos para asegurar que los(as) candidatos(as) estén siendo entrevistados y seleccionados por el grupo de competencias que se requieren para ser exitoso en el puesto.
Además, facilita el proceso de reclutamiento por competencias, porque ya teniendo identificadas cuales son las competencias que se necesitan en un puesto determinado, el reclutador o reclutadora tiene un parámetro específico sobre que necesita identificar en una persona que aplica para una plaza vacante, lo que tiene como consecuencia que la persona de nuevo ingreso pueda incorporarse más rápida y eficazmente al proceso productivo.

A continuación, se mencionan algunas metodologías para identificar las competencias.

Aplicación de Pruebas psicométricas por competencias

Entre las pruebas que se pueden utilizar para medir competencias, se mencionan las siguientes.

Cuadro N° 1

Pruebas para la medición de competencias

Nombre de la Prueba de evaluación por competencias	Características de la Prueba
"Profiles XT"	Prueba diseñada para evaluar el nivel de compatibilidad de la persona con el puesto al que se está evaluando. Mide Pensamiento y Razonamiento (Inteligencia), Intereses Ocupacionales (Motivaciones) y Rasgos Conductuales (Competencias). Estos rasgos conductuales son asociados con habilidades de liderazgo. Se recomienda aplicar para Ejecutivos y nivel Medio.
"Benziger"	Esta prueba evalúa el estilo de pensamiento basado en las aptitudes innatas y adquiridas. Adicionalmente mide el nivel de Extroversión/Introversión del candidato. Se genera un reporte en el cual indica el nivel de dominancia cerebral del candidato y compara el desvío o no de su estilo de pensamiento con respecto a sus aptitudes innatas. Qué tanto utiliza sus capacidades naturales o las ha desviado en su etapa adulta.
"Personal Competence Analysis" (PCA-DISC)	Esta prueba permite realizar empates puesto-persona en 4 variables (DISC), se divide en 2 partes: 1. El Factor Humano (perfil del puesto) 2. La Auto descripción (perfil de la persona). Aporta probables reacciones de conducta bajo condiciones normales (favorables) y bajo presión (desfavorables). Se puede aplicar a todos los niveles de la organización Se pueden generar 3 reportes, según lo que requiera el perfil: • Informe con la descripción del Perfil de Competencias • Informe de Habilidades Gerenciales (Para el nivel Ejecutivo) • Informe de habilidades Comerciales

Desarrollo de competencias

- Coaching o mentoring
- Asignación en proyectos nuevos o especiales, comités.

- Alternativas a incluir en un plan de desarrollo sobre asignaciones o tareas propias del puesto que se pueden mejorar.
- Cursos formales o capacitación.
- Lecturas guiadas.
- Capacitación en línea.
- Método o estudios de caso
- Actividades tipo "out doors" o fuera del ámbito laboral.

Inducción de nuevo personal

Los (as) colaboradores(as) que reciben una inducción y orientación enfocada al entendimiento de las competencias claves y lo que se espera del desempeño en el puesto, son capaces de ponerse al día y llevar a cabo las responsabilidades fundamentales de su puesto en un período menor.
Además, las relaciones interpersonales que puedan surgir mediante la inducción pueden proveer a los (as) colaboradores (as) con la información necesaria para obtener experiencias a través de sus compañeros (as), conocer la cultura de la organización y establecer redes de contactos que podrían aprovechar cuando surjan funciones que así lo ameriten.

Capacitación y formación del personal

Un modelo de competencias puede apoyar el desarrollo de líderes y programas de capacitación profesional a nivel de toda la organización, así como programas para conocimientos técnicos necesarios para un puesto específico.
Facilita la detección de las necesidades de capacitación, identificar brechas, así como el seguimiento y se pueden identificar prioridades en las áreas de oportunidad, de esta manera se puede realizar un plan de capacitación en el cual se considere capacitar a las personas en aspectos que más urgen para el buen desempeño de sus labores y cumplir con las metas de la institución.
Utilizar competencias para llevar a cabo una evaluación del estado actual de conocimientos entre colaboradores (as), y así planificar programas de capacitación y desarrollo.

Evaluación del desempeño

Los modelos de competencias, identifican el conocimiento, las destrezas y las habilidades sobre el cual el sistema de evaluación o manejo del desempeño es construido, de este modo, se permite a los (as) colaboradores (as) fijar y medir las metas alineadas a sus puestos y a las expectativas de desempeño establecidas. La habilidad para medir el logro y diferenciar el desempeño basado en el nivel de desarrollo de las competencias es un aporte clave en una evaluación general del desempeño.
Las causas de un desempeño deficiente, se pueden identificar más fácilmente y brindar una retroalimentación más objetiva y basada en hechos, ya que una competencia no alcanzada se puede referir a la falta de habilidad o capacidad requerida para desarrollar un trabajo, pero en la cual se puede trabajar.
Los modelos de competencias, pueden ser utilizados para destacar y calificar niveles de desempeño, de este modo, al calificar altos niveles de desempeño, podrá colaborar con la identificación de los segmentos o áreas que contienen el personal crítico.
En la evaluación del desempeño, se permite identificar también los avances que se dan entre una evaluación a otra y evidenciar si los planes de acción desarrollados se han aplicado o si han funcionado de acuerdo a las expectativas, en caso de no tener un avance se podrían buscar otras soluciones, además genera conciencia en el personal con respecto a su propia superación y compromiso en su propio desarrollo.

Carrera profesional

El modelo de competencias, es un insumo en el desarrollo de carreras, debido a que define los tipos de competencias, habilidades y destrezas requeridas para cada nivel y el grado de conocimientos técnicos necesarios para avanzar. El entender estas diferencias, así como las expectativas del trabajo que tenga cada colaborador(a), ayudará a alinear a cada individuo con el desarrollo de su carrera, sus oportunidades y planes.
La gestión por competencias, también se puede utilizar para hacer un plan de carrera profesional e intereses de los funcionarios y funcionarias, ya que se pueden determinar cuáles son las competencias necesarias para un puesto en específico y así empezar a desarrollarlas de ser necesario, lo cual facilita también el proceso de promoción interna.

Sucesión de talento

Integrar los modelos de competencias dentro del proceso de sucesión de talento asegura que la valoración por parte de un sucesor y las actividades de desarrollo se encuentren alienadas a las competencias y los niveles de capacidad esperados en su futura posición. Esta integración señala una serie de candidatos (as) que construyen y dominan conocimientos, habilidades y destrezas críticas para las necesidades futuras de la organización de una manera planificada y dirigida.

Además, es necesario mencionar que el desarrollo se puede lograr a través de la relación con otros, con los jefes, y mediante el trabajo individual. El principal compromiso es de cada persona de forma individual, por tanto, es indispensable estar enfocado.

El seguimiento y la evaluación, bien concebidas, son los estímulos más importantes para el aprendizaje: todo acto de evaluación da un mensaje implícito a los colaboradores acerca de lo que ellos deben hacer, a lo que deben aprender y cómo deben hacerlo. Para adquirir determinadas competencias se requiere poseer ciertas aptitudes. Esto implica que resulte necesaria la medición de aptitudes, a través de pruebas o test psicométricos determinados.

La asignación de competencias se indica en los descriptivos de clases y puestos de la Municipalidad de San José, así como el nivel de dominio deseado.

Diccionario de Competencias

En este apartado se presenta el Modelo de competencias de la Municipalidad de San José propuesto, el cual se compone de cinco competencias.

- Excelencia en el servicio al usuario
- Planificación y orientación a resultados.
- Comunicación asertiva
- Liderazgo
- Trabajo en equipo

El modelo que se presenta a continuación corresponde a la integración de las competencias clave requeridas para alcanzar un desempeño adecuado en el puesto de trabajo, al ejecutar una función específica o dentro de una organización.

Figura N° 4
Modelo de Competencias de la Municipalidad de San José

A continuación, detalle de las competencias antes presentadas.

Excelencia en el servicio al usuario: Brinda un servicio de alta calidad, atiende y resuelve de forma óptima y oportuna las necesidades de los usuarios internos y externos de la Municipalidad de San José, según los lineamientos establecidos y superando las expectativas.

Planificación y orientación a resultados: Asume el compromiso y la responsabilidad en su labor y contribuye a los resultados y metas comunes. Implica la entrega de acciones, plazos y los recursos requeridos para alcanzar los objetivos y asegurar el cumplimiento.

Comunicación asertiva: Es la habilidad para expresar y transmitir ideas, criterios y opiniones de forma clara y comprensible. Habilidad para escuchar de manera atenta, expresar ideas y hacer preguntas de manera efectiva teniendo en cuenta cuando y a quien va dirigido.

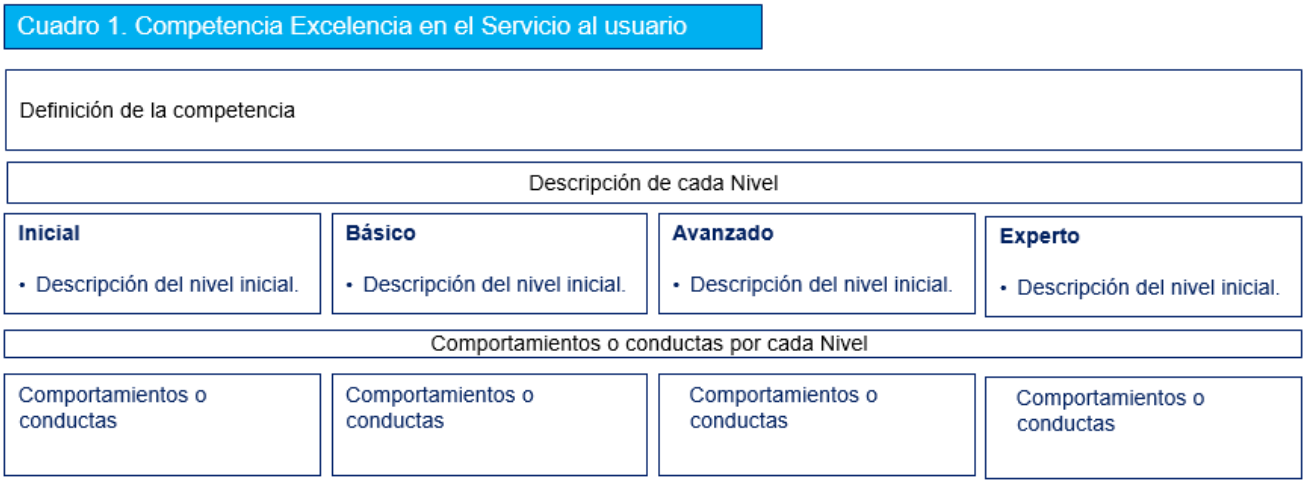
Liderazgo: Es la capacidad para conducirse de manera que el propio comportamiento y visión constituyan un punto de referencia, impulsa el logro de objetivos municipales.

Trabajo en equipo: Habilidad para colaborar y cooperar para el logro de metas en común, en un ambiente de apoyo, compañerismo y respeto.

Las competencias técnicas y conocimientos se incluyen como parte de la actualización del Manual de Clases y Cargos de la Municipalidad de San José, ya que estas varían de acuerdo la clase ocupacional analizada. Con base en el Modelo anterior, se detalla la explicación de los componentes que contiene el presente Diccionario de competencias.

Figura N° 5

Componentes del Diccionario de Competencias de la Municipalidad de San José



Tal como se muestra en la figura anterior una competencia estará identificada por un nombre único, una definición genérica y una descripción por niveles de dominio de dicha característica o conductas asociadas.

Niveles de dominio

El modelo propuesto se compone de cuatro niveles de desarrollo o dominio para cada competencia, con conductas observables que reflejan lo que se espera en cada colaborador; entendiendo que cuanto más alto el grado de la competencia mayor la variedad de contextos en que se da el desempeño y por ende menor el grado de supervisión requerido.

A continuación, se describe cada uno de los niveles de dominio de competencias utilizados:

Cuadro N° 2
Niveles y su descripción

Niveles	Descripción de cada nivel	Clases de puestos correspondientes a cada nivel
Nivel inicial	Se refiere a un nivel inicial o preparatorio, a aquellos oficios que implican funciones sencillas, predecibles y repetitivas, fundamentalmente de carácter operativo y físico. Las tareas o actividades laborales son generalmente llevadas a cabo bajo dirección.	Operativo
Nivel básico	Se refiere a aquellas ocupaciones donde se combinan las actividades, en una rama u oficio correspondiente. El trabajador recibe supervisión y proporciona asistencia a personal de mayor nivel.	Técnico Administrativo
Nivel avanzado	Contempla ocupaciones en las que las actividades son variadas, no rutinarias. El trabajador tiene autonomía y en ocasiones la responsabilidad de asignación de recursos y/o de supervisar a otros.	Profesionales Jefes de Unidad Jefes de Sección
Nivel experto	Se refiere al grado máximo de dominio de la competencia, implica funciones muy variadas, actividades no rutinarias, alto nivel de complejidad, máxima autonomía. Es responsable por el trabajo de otros y por la administración de los recursos, entre otros.	Gerentes Directores Jefes de Departamento

El propósito de definir los niveles es diferenciar el grado de complejidad de las clases de puestos e identificar el desempeño competente esperado.

Descripción e indicadores conductuales deseables

Corresponde a la descripción y conductas asociadas a cada nivel de dominio y según cada competencia; las conductas asociadas son las acciones que ejemplifican la competencia en la práctica, son observables, aplicables y evaluables que evidencia la presencia en el que se encuentra el evaluado según el nivel de la competencia elegida.

Descripción por competencia

En este apartado se presenta la descripción de cada una de las competencias propuestas en el Modelo de Competencias de la Municipalidad de San José:

- Excelencia en el servicio al usuario
- Planificación y orientación a resultados.
- Comunicación asertiva
- Liderazgo
- Trabajo en equipo

A continuación, se presenta la definición de cada competencia, así como la descripción de cada nivel de dominio y los comportamientos deseables según el nivel.

Cuadro N° 3

Descripción detallada por competencia: Excelencia en el servicio al usuario

Definición: Brinda un servicio de alta calidad, atiende y resuelve de forma óptima y oportuna las necesidades de los usuarios internos y externos de la Municipalidad de San José, según los lineamientos establecidos y superando las expectativas.			
Definición por cada Nivel			
Inicial	**Básico**	**Avanzado**	**Experto**
Es servicial, atento y respetuoso con los usuarios. Canaliza las solicitudes para que sean resueltas.	Se muestra respetuoso y cortés. Entrega el servicio de manera oportuna, en ocasiones recomienda acciones para mejorar el servicio.	Demuestra compromiso con el mejoramiento continuo y de calidad en el servicio. Identifica y propone mejoras en el servicio.	Busca y aplica estrategias y planes de acción para mejoras en el servicio. Se anticipa a necesidades futuras.
Comportamientos por cada Nivel			
Recibe y atiende la solicitud según los procedimientos y políticas establecidas, de no estar al alcance canaliza y refiere al contacto o dependencia correspondiente de la Municipalidad.	Atiende y escucha atentamente requerimientos o reclamos del usuario, resuelve los problemas que están a su alcance, demostrando una actitud facilitadora.	Atiende y resuelve la solicitud planteada por los usuarios internos/ externos, según los procedimientos y políticas establecidas, brindado un servicio de alta calidad.	Lidera la entrega oportuna de servicios y/o productos según las necesidades de los usuarios internos y externos, brindando un servicio con estándares de alta calidad.
Mantiene la calma cuando se enfrenta con usuarios difíciles.	Establece de forma clara las expectativas mutuas con los usuarios para asegurar su satisfacción.	Brinda soluciones a las necesidades y requerimientos de los usuarios.	Aplica soluciones analizando los requerimientos y las políticas y lineamientos establecidos.
Interpreta adecuadamente los requerimientos de los usuarios.	Genera confianza con el usuario demostrando entendimiento de los requerimientos	Comprende las necesidades presentes y futuras, gestiona activa y proactivamente las expectativas y requerimientos del usuario.	Anticipa las necesidades de los usuarios internos y externos, para satisfacer y superar las expectativas de los usuarios.
Responde asertivamente a las quejas que presentan los usuarios.	Aporta ideas para mejorar el servicio, según las necesidades de los usuarios.	Propone en su área de acción mejoras para incrementar el nivel de satisfacción de los usuarios internos/ externos.	Posee la capacidad para diseñar políticas y estrategias que generen alta satisfacción en los usuarios internos y externos.
Escucha atentamente las quejas e inquietudes de los usuarios.	Es receptivo, atento y escucha empáticamente al usuario, logrando una comunicación efectiva.	Atiende y brinda seguimiento a las quejas o consultas con el propósito de velar por la resolución.	Controla y da seguimiento a las solicitudes, consultas o quejas de los usuarios (internos/externos).

Cuadro N° 4

Descripción detallada por competencia: Planificación y orientación a resultados

Definición: Asume el compromiso y la responsabilidad en su labor y contribuye a los resultados y metas comunes. Implica la entrega de acciones, plazos y aprovechamiento adecuado de los recursos requeridos para alcanzar los objetivos y asegurar el cumplimiento.			
Definición por cada Nivel			
Inicial	**Básico**	**Avanzado**	**Experto**
Cumple con el trabajo asignado, manteniendo ordenado el lugar de trabajo.	Participa, planifica y sigue un plan de trabajo para cumplir con las actividades, optimizando los recursos y el tiempo de manera eficiente.	Capacidad para orientar esfuerzos propios y de otros hacia la obtención de metas de la Municipalidad de San José. Posee la habilidad para distribuir, organizar, administrar las tareas para el logro de objetivos y metas planteados.	Capacidad para dirigir y apoyar esfuerzos propios y de otros hacia la obtención de los objetivos de la Municipalidad de San José. Promueve ir más allá de lo solicitado aplicando los procedimientos y lineamientos establecidos en la Institución.
Comportamientos por cada Nivel			
Sigue criterios de orden y claridad en la realización de sus tareas, presta atención y cuidadoso con sus labores.	Crea un ambiente de responsabilidad y compromiso para lograr sus actividades y tareas.	Demuestra una actitud positiva y proactiva para realizar su trabajo, logrando resultados en el plazo establecido y según lo asignado.	Define los objetivos estratégicos del quehacer de la Municipalidad de San José, Planifica las tareas propias y del equipo elaborando planes de acción a mediano y corto plazo.
Cumple sus funciones y actividades con firmeza y constancia.	Logra definir las prioridades al organizar su trabajo.	Prioriza, establece plazos y realiza las actividades planificadas.	Prioriza las tareas y el cumplimiento de metas desarrollándolo a su vez en el equipo de trabajo.
Mantiene ordenado su lugar de trabajo.	Su trabajo refleja orden, realiza acciones para mantener organizados y ordenados los materiales, equipos, documentos y archivos de trabajo.	Detecta oportunamente el impacto de las acciones y propone planes de trabajo operativos para lograr las metas, de acuerdo a los lineamientos establecidos y acordados con la jefatura.	Monitorea la calidad general del trabajo y recomienda mejoras.
Sigue instrucciones específicas y se ajusta a los planes de trabajo que le asignan.	Actúa de manera meticulosa, evita errores, presta atención al detalle.	Apoya e impulsa el seguimiento a resultados.	Lleva el control y seguimiento de las actividades planificadas, evalúa el cumplimiento de las actividades según lo planificado y los procedimientos establecidos.

Cuadro N° 5

Descripción detallada por competencia: Comunicación asertiva

Definición: Es la habilidad para expresar y transmitir ideas, criterios y opiniones de forma clara y comprensible. Habilidad para escuchar de manera atenta, expresar ideas y hacer preguntas de manera efectiva teniendo en cuenta cuando y a quien va dirigido.			
Definición por cada Nivel			
Inicial	**Básico**	**Avanzado**	**Experto**
Comunica la información de forma clara y sencilla, escucha para asegurar la comprensión.	Expresa ideas y opiniones de forma clara y comprensible tanto de forma oral o escrita. Atiende y percibe adecuadamente lo que se le comunica.	Comunica y explica con claridad y de manera asertiva el mensaje, escucha de manera atenta e indaga para tener una mejor comprensión. Adapta la comunicación al interlocutor a fin de hacer efectivo el mensaje. Presenta ideas en forma oral y escrita.	Se comunica en público efectivamente. Hace uso efectivo de los diferentes canales de comunicación existentes.
Comportamientos por cada Nivel			
Se comunica de forma clara y precisa, logrando transmitir su mensaje.	Presenta sus ideas de manera clara y precisa frente a otros.	Ajusta el lenguaje, términos y necesidades según el interlocutor. Se muestra anuente a escuchar las ideas o criterios de los demás, aunque sean opuestas a las suyas.	Expresa de forma clara su punto de vista y razonamiento.
Dice claramente lo que piensa sin herir los sentimientos de los demás.	Aprovecha los canales de comunicación. Promueve una comunicación abierta y fluida entre los integrantes.	Busca el momento oportuno para expresar sus ideas. Establece redes de contacto.	Utiliza la retroalimentación efectiva para mejorar la comunicación y el desempeño de su equipo. Se hace entender y crea redes de contacto para obtener la información.
Escucha activamente y realiza preguntas si es necesario para asegurar la comprensión.	Escucha de manera atenta y activa e indaga para asegurarse que comprende y obtiene información complementaria.	Se asegura que su mensaje se entiende sin distorsiones, realiza preguntas.	Tiene capacidad de convicción y es capaz de impactar positivamente en los demás.
Transmite sus ideas y escucha apreciaciones o diferentes puntos de vista.	Escribe textos o documentos utilizando adecuadamente el vocabulario, redacción y ortografía. Ajusta el lenguaje, términos y necesidades según el interlocutor. Se muestra anuente a escuchar las ideas o criterios de los demás, aunque sean opuestas a las suyas.	Prepara y presenta con esmero informes, presentaciones, emplea argumentos sólidos y consistentes. Adapta su discurso para atraer el interés de los demás.	Realiza presentaciones eficaces, adapta su estilo a la audiencia. Comunica sus criterios en reuniones, presentaciones, sesiones de trabajo u otro.

Cuadro N° 6

Descripción detallada por competencia: Liderazgo

Definición: Es la capacidad para conducirse de manera que el propio comportamiento y visión constituyan un punto de referencia y modelo a seguir para las personas con las que trabaja.			
Definición por cada Nivel			
Inicial	**Básico**	**Avanzado**	**Experto**
Influencia con su actitud positiva y de colaboración.	Ejerce influencia positiva sobre la manera de pensar y actuar de otros compañeros de departamento, aun en medio de una situación difícil, transmite sus opiniones con mucho tacto y cuidado, sea hacia su jefe o miembros del equipo.	Promueve activamente el trabajo en equipo para obtener metas de consenso y también incentiva las contribuciones individuales. Propicia un buen estado de ánimo al guiar equipos de compañeros, influyendo positivamente en la conducta de otras personas.	Delega, guía, motiva y transmite al equipo las actividades a ejecutar. Desarrolla al equipo para alcanzar un máximo desempeño.
Comportamientos por cada Nivel			
Se esfuerza por causar un impacto positivo en los demás.	Resalta constantemente los aspectos positivos de una situación específica.	Fomenta en los miembros del equipo compromiso y responsabilidad. Transmite la visión, misión y objetivos en sus acciones.	Guía e impulsa al equipo hacia el logro de los objetivos de su equipo y la dependencia. Motiva y comunica la visión, misión y objetivos municipales.
Contribuye a mantener un clima positivo y armonioso.	Brinda apoyo y colaboración en la ejecución de tareas específicas cuando se le solicita.	Alienta a otros en situaciones difíciles y busca soluciones.	Propicia espacios para que los integrantes del equipo expresen necesidades o requerimientos.
Muestra una actitud positiva y colaborativa en la ejecución de su trabajo.	Ejecuta sus labores con entusiasmo y procura transmitir esa actitud.	Fomenta un ambiente de trabajo participativo incorporando las ideas de los miembros del grupo en la toma de decisiones.	Brinda retroalimentación efectiva y asertiva a su equipo que permita mejorar el desempeño. Guía a su equipo a cargo en el cumplimiento del plan de acción para mejorar resultados.
Se muestra con la disposición a resolver o aclarar dudas que sus compañeros le solicitan.	Comparte con sus compañeros información novedosa que favorece la realización del trabajo.	Muestra disposición de aprender ya investigando oportunidades que se le brindan para adquirir nuevas habilidades técnicas e interpersonales.	Ayuda a los demás a descubrir y alcanzar su potencial.

Cuadro N° 7
Descripción detallada por competencia: Trabajo en equipo

Definición: Habilidad para colaborar y cooperar para el logro de metas en común, en un ambiente de apoyo, compañerismo y respeto.			
Definición por cada Nivel			
Inicial	**Básico**	**Avanzado**	**Experto**
Muestra interés y disposición para trabajar en equipo. Se relaciona de manera respetuosa y cordial.	Participa activamente en los equipos de trabajo de su proceso expresa ideas y opiniones y realiza propuestas, es tolerante ante las ideas, actitudes u opiniones de los otros miembros del equipo.	Promueve y genera la participación y cooperación con los miembros del equipo para el cumplimiento de objetivos. Gestiona equipos. Asigna proyectos y/o actividades de trabajo a los equipos de su proceso. Les da seguimiento y vela por su correcta ejecución.	Guía y motiva al equipo para la consecución de metas y promueve un ambiente de apoyo, colaboración y respeto. Lidera equipos.
Comportamientos por cada Nivel			
Realiza las tareas acordadas con el equipo.	Planifica su trabajo teniendo en cuenta la repercusión del mismo para la consecución de objetivos grupales.	Se coordina con el equipo para alcanzar los objetivos tanto individuales como del equipo.	Promueve el compromiso y consistencia en sus acciones, facilitando el logro de objetivos comunes.
Anima, motiva y mantiene un buen trato con los demás.	Brinda opiniones que se constituyen en un aporte constructivo al trabajo. Respeta criterios dispares y distintas opiniones del equipo.	Alienta a otros en situaciones difíciles y aporta soluciones.	Resuelve y busca soluciones.
Participa en la generación de ideas siendo receptivo a las opiniones de los demás.	Solicita y ofrece colaboración para la realización de actividades que permitan cumplir las metas grupales.	Hace aportes que impacta al logro de resultados, considerando las opiniones de los demás.	Integra ideas y transfiere al equipo para llegar a consensos.
Sigue instrucciones específicas en las labores que realiza.	Busca y participa proactivamente en actividades de aprendizaje y oportunidades de desarrollo.	Toma iniciativa para mejorar sus labores, aplica en su trabajo lo aprendido e investigado y se preocupa por transmitirlo a sus compañeros.	Fomenta un entorno de aprendizaje y desarrollo del equipo.

Glosario

La guía metodológica y el diccionario de competencias tienen una serie de términos propios del campo de actividad de la gestión de recursos humanos. Con el propósito de unificar el lenguaje utilizado en estos dos documentos, se presenta a continuación los términos empleados con mayor frecuencia.

Clase de puestos: grupo de puestos suficientemente similares con respecto a deberes, responsabilidades y autoridad, de manera que pueda utilizarse el mismo título descriptivo para designar cada puesto comprendido en esta y que exijan los mismos requisitos (académicos, experiencia, capacidad, conocimientos, eficiencia, habilidad y otros), que permita aplicar el mismo tipo de exámenes o pruebas de aptitud para escoger a los nuevos empleados, asignándoles con equidad el mismo nivel de remuneración bajo condiciones de trabajo similares. Se ordenan en series de clases que se diferencian por la importancia, dificultad, responsabilidad, retribución salarial y autoridad asignadas a las mismas. (Glosario de términos de la Directriz 37078-H de la Autoridad Presupuestaria. 2015).

Competencia: capacidad de un trabajador para desempeñar las tareas inherentes a un empleo determinado (OIT, 1991) / Una competencia es una capacidad, susceptible de ser medida, necesaria para realizar un trabajo de manera eficaz, es decir, para producir los resultados deseados por la organización. El análisis de competencias tiene por objeto identificar los conocimientos, las destrezas, las habilidades y los comportamientos que los empleados han de demostrar para que la organización consiga sus resultados. (Glosario de términos y expresiones de la gestión de Recursos Humanos del Régimen de Servicio Civil de Costa Rica. Régimen de Servicio Civil de Costa Rica. 2013).

Conocimiento: acción de conocer. Conocimiento específico de una materia, una disciplina o un campo de actividad, que se requiere para el desempeño eficiente de un puesto.

Descripción del grado de dominio competencial: definición del significado o de lo que se espera del desempeño del puesto según el grado deseado de cada competencia.

Diccionario de competencias: es la unión o grupo de competencias claves o críticas que son requeridas para desempeñarse en un puesto de trabajo, en una función específica o dentro de una organización.

Grados de dominio competenciales: se refiere al grado de dominio deseado que se espera que alcance el desempeño del puesto en la competencia elegida.

Grupo ocupacional: conjunto de series relacionadas o complementarias, agrupadas bajo una denominación común y amplia que corresponde a determinada área ocupacional, a saber: servicios, técnico, profesional, administrativo, ejecutivo y superior. (Glosario de términos de la Directriz 37078-H de la Autoridad Presupuestaria. 2015).

Habilidad: aptitud que se requiere para realizar con precisión una actividad, para interrelacionarse y para aprender.

Indicadores conductuales: se refiere a los comportamientos asociados a la competencia, son observables, aplicables y evaluables que evidencia la presencia en el que se encuentra el evaluado según el nivel de la competencia elegida.

Nombre de la competencia: nomenclatura que identifica la competencia específica que se requiere para desempeñar el puesto de trabajo y el correspondiente significado.

Mapeo de competencias: corresponde a una tabla donde se especifica los grados de dominio requeridos según cada competencia para los grupos ocupacionales.

Anexo N° 3

Manual de Atinencias de la Municipalidad de San José

Introducción

El Manual de Atinencias define, por clase y cargo específico, el tipo de formación académica y especialidad requeridas por la Municipalidad de San José a efecto que los mismos ejecuten las funciones y actividades asignadas y definidas en el Manual de Clases y Cargos de forma adecuada.

En el siguiente cuadro se presentan los niveles académicos utilizados en el presente documento.

Cuadro N° 1
Niveles académicos de referencia

Escala	Grado académico
1	Primer ciclo de la educación general básica
2	Segundo ciclo de la educación general básica
3	Tercer ciclo de la educación general básica
4	Bachiller en educación media
5	Técnico medio/Primer año de Universidad
6	Diplomado/Segundo año de Universidad
7	Tercer año de una carrera universitaria
8	Egresado de una carrera en el grado de bachiller universitario.
9	Bachillerato univeristario
10	Licenciatura universitaria
11	Pos grado (Maestría y/o Doctorado)

En el caso de la especialidad, la misma se definira según el tipo de puesto, dependencia en la cual se encuentra asignado y funciones bajo la responsabilidad del mismo. En el siguiente cuadro se presenta un inventario de los puestos de la Municipalidad de San José, con los grados académicos y especialidad correspondiente.

Cuadro N° 2
Niveles académicos de referencia[4]

Clase	Puesto	Grado académico	Especialidad
Técnico 1	Policía Municipal Seguridad Ciudadana y Policía Municipal[5]	5	Criminología Ciencias policiales Criminalista Administración de empresas con énfasis en Transporte y Seguridad Vial Administración Policial
Técnico 2	Supervisor 3 Seguridad Ciudadana y Policía Municipal	6	Criminología Ciencias policiales Criminalista Derecho Básico Policial para Inspectores Municipales de Tránsito Administración de empresas con énfasis en Transporte y Seguridad Vial Administración Policial
Técnico 3	Seguridad Ciudadana y Policía Municipal	7	Administración de negocios - Operaciones
Jefe de Sección (Jefe de operaciones)	Seguridad Ciudadana y Policía Municipal	10/11	Criminología. Derecho. Criminalistica Administración de negocios – Operaciones Administración de empresas con énfasis en Transporte y Seguridad Vial Administración Policial

4 Cuando se indican dos o más grados académicos, el menor va acompañado de experiencia adicional en labores relacionadas con el puesto; en caso que no aplique esta regla, lo anterior será indicado para cada caso particular.
5 Por conveniencia institucional no se considerará la carrera de derecho para este caso particular.

Anexo N° 4

Licencias de conducir

Licencias de conducir por clase

Clase	Tipo de licencia
Policía Municipal y Supervisor -3	**A2** Moto 125 cc **A3** Moto 126 a 500cc **B1** Vehículo de máximo 4000 kg. ** **B2** Vehículos entre 4001 y 8000 kg, mayores de 20 años y 2 años de experiencia con licencia B o C. **D3** Equipo especial que no sea D1 o D2.*

Observaciones generales, sobre la asignación de licencias de conducir para los puestos de trabajo en la Municipalidad de San José:

1. Los "equipos especiales" en general son cualquier equipo que no sea convencionalmente usado para transporte de carga o de pasajeros, específicamente la ley dice que son equipos que se usan "para tareas agrícolas, de obra civil (construcción), y de atención de emergencias forestales o aeroportuarias".

   Ejemplo: una excavadora de construcción, una aplanadora, un camión de bomberos, una grúa de carga, serían considerados equipos especiales.

Cita en el artículo 5:

[…]

"Artículo 5º-Para la obtención de las licencias de la Clase D, los aspirantes realizarán una evaluación práctica por la vía de la comprobación, la cual consistirá en la aportación de un comprobante extendido por la Fuerza Pública, la Dirección General de la Policía de Tránsito o una empresa privada o pública que indique conocer la pericia del aspirante para conducir el equipo o vehículo para cuya licencia aspira. Dicho comprobante tendrá una vigencia máxima de seis meses contados a partir del día de su emisión, en el cual constará el nombre, número de identificación y dirección del interesado, así como el nombre, número de identificación y cargo del funcionario o representante de la empresa que lo emite, el lugar y la fecha de emisión. La Dirección General de Educación Vial facilitará, por los medios impresos o telemáticos, modelos de fórmulas para la comprobación de la evaluación práctica en estas licencias.