DICCIONARIO

de Competencias y Comportamientos Municipalidad de Santa Bárbara

MUNICIPALIDAD DE SANTA BÁRBARA

DICIEMBRE 2024

Índice

Introducción 3

1. Fundamento Legal 4

2. Definición del modelo de diccionario de competencias 6

3. Competencias y comportamientos vinculados al manual de puestos. 7

4. Desglose de competencias y comportamientos 11

5. Versión y actualización 33

5.1. Versión 33

5.2. Aprobaciones 33

Introducción

La evaluación de desempeño de las personas funcionarias de la Municipalidad de Santa Bárbara se evalúa con base en las metas y objetivos y las competencias y comportamientos, para estos últimos, es que se requiere contar con un Diccionario.

El Diccionario de competencias establece una guía para que cada puesto de la Municipalidad cuente con los comportamientos definidos para la ejecución de las metas y objetivos, por lo cual se vincula con la clase de puesto y la familia de puestos de acuerdo con la relación hacia la prestación de servicios, de apoyo y estratégico.

Considerando lo indicado en los criterios para evaluación de desempeño en la Ley de Salarios de la Administración Pública N°2166 en el artículo 48 Criterios para la evaluación del desempeño en el inciso b, se indica:

> *b) Un veinte por ciento (20%) será responsabilidad de la jefatura o superior, que se evaluará según el buen rendimiento acorde con las competencias necesarias para el desempeño del puesto.*

El anterior criterio se mantiene en el lineamiento emitido por el Ministerio de Planificación N°029-Plan en noviembre 2023, donde establece en el artículo 11, componentes de evaluación, donde se establece el 20% considerando las competencias necesarias para el desempeño del puesto y el artículo 12 donde se indican los diccionarios a determinar.

Por lo anterior, es que se realizó un análisis de diccionarios de competencias y comportamientos y el análisis costo – beneficio, consideraron el Modelo emitido por la Dirección General de Servicio Civil, comparando su adaptación a la gestión municipal considerando la estructura organizativa, el Manual de Organización y Funcionamiento y el Manual Descriptivo de Puestos.

Con base en el análisis, se determina como el más apropiado el Diccionario de competencias y comportamientos basado en modelo emitido por la Dirección General de Servicio Civil, el cual se adapta a la gestión municipal considerando la estructura -organizativa, el Manual de Organización y Funcionamiento y el Manual de Puestos.

El Diccionario está compuesto por 15 competencias y se segrega en cinco grupos, las cuales cuatro de ellas son aplicables para familias de puestos específicos y un grupo de competencias transversales que son vinculantes para todos los puestos.

Este documento debe ser visualizado en conjunto con hoja de cálculo "**Matriz comparativa de Diccionarios de competencias",** que detalla los comportamientos y niveles de dominio de las competencias.

1. Fundamento Legal

El diccionario de competencias es la base para la evaluación del desempeño para las personas funcionarias, siendo un componente en conjunto con el cumplimiento de los objetivos y metas.

La base jurídica, se establece en la Ley de Salarios de la Administración Pública N°2166 en el artículo 47, que dicta:

> "*Artículo 47- Fundamento metodológico de la evaluación del desempeño. La evaluación del desempeño de los funcionarios se fundamenta en indicadores cuantitativos de cumplimiento de metas individuales de productos y servicios prestados, vinculados a los procesos y los proyectos que realice la dependencia a la que pertenece, y la del cuerpo gerencial en todos sus niveles para el cumplimiento de las metas y los objetivos institucionales.*
> *Será responsabilidad de cada superior definir los procesos y los proyectos de la dependencia, así como los productos y los servicios prestados, de conformidad con la normativa vigente y los planes estratégicos gubernamentales institucionales. …*"

Además, en el artículo 48 de la Ley 2166, en el inciso b) cita:

> *"b) Un veinte por ciento (20%) será responsabilidad de la jefatura o superior, que se evaluará según el buen rendimiento acorde con las competencias necesarias para el desempeño del puesto."*

En amparo a lo anterior, el Ministerio de Planificación emite el Lineamiento N°029-PLAN "Lineamientos Metodológicos Generales para la Evaluación del Desempeño de las personas servidoras públicas, cubiertas por la rectoría del Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, en materia de empleo público" en noviembre del 2023, que señala en el artículo 11 que corresponde a la calificación que se asigne de acuerdo con las competencias definidas para su puesto y/o cargo.

Además, amplia el mismo lineamiento en el artículo 12:

> *"Se evaluarán las competencias de las personas servidoras públicas, para lo cual podrá considerarse, según el régimen al que pertenecen, lo contenido en los siguientes instrumentos:*
>
> • *Diccionario de Competencias Esenciales que emita el MIDEPLAN.*
>
> • *Diccionarios de Competencias emitidos por la Dirección General de Servicio Civil (DGSC).*
>
> • *Instrumentos propios de la entidad, tales como diccionarios de competencias técnicas o especializadas según la naturaleza del servicio público que brinde la institución."*

Basado en lo anterior, se considera el aprovechamiento de los diccionarios emitidos por los entes rectores en esta materia y no incurrir en el uso de recursos adicionales, se valida de acuerdo con los perfiles de las plazas y estructura organizativa cuál de las metodologías se alinea mejor para la evaluación de las competencias entre:

- Marco de referencia el Diccionario de Competencias para la Función Pública en el Régimen del Servicio Civil emitido mediante resolución DG-147-2019 por parte de la Dirección General de Servicio Civil en el Área de Organización del Trabajo y Compensaciones.

Posterior al análisis realizando, se selecciona el diccionario de competencias del Servicio Civil al contar con una clasificación de las competencias alineadas con los tipos de perfiles del municipio a diferencia de los cinco grupos de competencias estandarizados para todos los puestos que define el modelo de MIDEPLAN.

2. Definición del modelo de diccionario de competencias

Se procede a realizar un análisis del diccionario de competencias de la Dirección General de Servicio Civil (Servicio Civil), para evaluar aspectos en común con la gestión municipal, a continuación, se documenta un análisis del modelo para sustentar la motivación de la elección.

Se realiza análisis del diccionario de competencias de Servicio Civil, el cual se segrega en cinco grupos que abarcan 16 competencias:

COMPETENCIAS DIRECTIVAS	COMPETENCIAS PROFESIONALES
A. Liderazgo	A. Análisis y solución de situaciones
B. Visión estratégica	B. Acción estratégica e innovadora
C. Toma de decisiones	C. Gestión de calidad
D. Comunicación efectiva	D. Sensibilidad tecnológica
E. Manejo y resolución de conflictos	E. Trabajo colaborativo
COMPETENCIAS TÉCNICAS	**COMPETENCIAS INICIALES**
A. Dominio y credibilidad técnica	A. Calidad y productividad
B. Calidad y productividad	B. Dominio y aplicación práctica
C. Análisis y solución de situaciones	C. Trabajo colaborativo
D. Trabajo colaborativo	
COMPETENCIAS TRANSVERSALES	
A. Compromiso con el servicio público	
B. Integridad en el desempeño de la función pública	

Es importante considerar que solamente las competencias transversales son aplicables para todas las familias de puestos, por lo cual permite vincular de forma más sencilla los perfiles de los puestos con los diferentes grupos de competencias.

Con el análisis de todos los comportamientos y competencias establecidas y comparado con la estructura organizativa de la Municipalidad, se considera viable su adaptación con el ajuste del dominio de los comportamientos de aplicar solamente tres niveles (Básico, Intermedio y Avanzado), dejando sin efecto el nivel destacado, al no contar con una estructura tan estratificada que aplique para un rango.

Por lo anterior, se procede a definir la vinculación entre las clases de puestos de la Municipalidad con el Diccionario de Competencias emitido por el Servicio Civil, con los ajustes relacionados a la Clase de Puestos y Manual de Organización y Funcionamiento.

3. Competencias y comportamientos vinculados al manual de puestos.

Basado en el modelo del diccionario de competencias del Servicio Civil y la vinculación de las clases de puestos de acuerdo con el Manual Descriptivo de Perfiles por Competencias de la Municipalidad actualizado en el año 2023, se establecen los siguientes puntos:

- Clase
- Puesto
- Grupo de competencia específica
- Dominio de la Competencia (Básico, Intermedio y Avanzado)

Hay que recordar que todos los perfiles de puestos aplican las competencias del grupo transversal más la competencia específica anotada en el cuadro.
Para visualizar los niveles de dominio de las competencias y comportamientos véase la **Matriz de Diccionarios de Competencias, pestaña Servicio Civil.**

Puesto a evaluar	Clase	Competencias	Dominio
Conserje de Limpieza	OM1A	Iniciales	Básico
Peón de Limpieza de Vías	OM1B	Iniciales	Básico
Peón de Calles y Caminos	OM1B	Iniciales	Básico
Peón de Parques y Ornatos	OM1B	Iniciales	Básico
Ayudante Fontanero	OM1B	Iniciales	Básico
Mensajero	OM1B	Iniciales	Básico
Peón Cementerio	OM1B	Iniciales	Básico
Operador de Parques	OM1B	Iniciales	Básico
Albañil de Calles y Caminos	OM2A	Iniciales	Intermedio
Mensajero(a) - Notificador(a)	OM2A	Iniciales	Intermedio

Puesto a evaluar	Clase	Competencias	Dominio
Fontanero	OM2A	Iniciales	Intermedio
Albañil de Acueducto	OM2A	Iniciales	Intermedio
Operador Equipo Pesado	OM2B	Iniciales	Intermedio
Operador Equipo Pesado Especial	OM2C	Iniciales	Avanzado
Encargado(a) de Cementerios	OM2C	Iniciales	Avanzado
Encargado de Cuadrilla	OM2C	Iniciales	Avanzado
Encargado de Cuadrilla	OM2C	Iniciales	Avanzado
Ayudante de Potabilización	OM2C	Iniciales	Avanzado
Recepcionista Municipal	AM1	Iniciales	Avanzado
Asistente Administrativa	AM1	Iniciales	Avanzado
Asistente Administrativa	AM1	Iniciales	Avanzado
Asistente Administrativa	AM2	Iniciales	Avanzado
Asistente Administrativa	AM2	Iniciales	Avanzado
Secretaria de Alcaldía	TM1	Técnicas	Básico
Inspector de Acueducto	TM1	Técnicas	Básico
Lector de Hidrómetros	TM1	Técnicas	Básico
Encargado de Bodega	TM1	Técnicas	Básico
Inspector Municipal	TM2A	Técnicas	Intermedio
Técnico Potabilización	TM2A	Técnicas	Intermedio
Técnico Bienes Inmuebles	TM2A	Técnicas	Intermedio
Técnico Contable	TM2A	Técnicas	Intermedio
Cajero(a) Plataformista	TM2A	Técnicas	Intermedio
Técnico Gestión Cobros	TM2A	Técnicas	Intermedio
Técnico Perito Valuador	TM2A	Técnicas	Intermedio
Cajero(a) Plataformista	TM2A	Técnicas	Intermedio
Técnico Recursos Humanos	TM2A	Técnicas	Intermedio
Técnico Tecnologías de Información	TM2B	Técnicas	Intermedio
Técnico Proveeduría	TM2B	Técnicas	Intermedio

Puesto a evaluar	Clase	Competencias	Dominio
Secretaria Concejo Municipal	TM3	Técnicas	Avanzado
Encargado de Servicios Generales	TM3	Técnicas	Avanzado
Encargado(a) de Salud Ocupacional	PM1	Profesionales	Básico
Asistente Profesional de UTGV	PM1	Profesionales	Básico
Topografía y Catastro	PM1	Profesionales	Básico
Encargado(a) de Obras e Inspecciones	PM1	Profesionales	Básico
Encargado(a) de Archivo	PM1	Profesionales	Básico
Asistente Profesional Contable	PM1	Profesionales	Básico
Encargado(a) Oficina Social y Familia	PM1	Profesionales	Básico
Encargado(a) de Patentes	PM1	Profesionales	Básico
Planificador(a) Institucional	PM1	Profesionales	Básico
Perito	PM1	Profesionales	Básico
Encargado(a) de Medición	PM1	Profesionales	Básico
Abogado Adjunto	PM2	Profesionales	Intermedio
Contralor de Servicios	PM2	Profesionales	Intermedio
Jefatura de Presupuesto	PM2	Profesionales	Intermedio
Gestor Ambiental	PM2	Profesionales	Intermedio
Jefatura de Control Urbano	PM2	Profesionales	Intermedio
Jefatura de Bienes Inmuebles	PM2	Profesionales	Intermedio
Jefatura de Acueducto	PM2	Profesionales	Intermedio
Abogado Adjunto	PM2	Profesionales	Intermedio
Contador(a) Municipal	PM2	Profesionales	Intermedio
Jefatura de Proveeduría	PM2	Profesionales	Intermedio
Jefatura de Recursos Humanos	PM2	Profesionales	Intermedio
Jefatura de UTGV	PM2	Profesionales	Intermedio
Tesorero(a) Municipal	PM2	Profesionales	Intermedio

Puesto a evaluar	Clase	Competencias	Dominio
Coordinador de Jurídicos	PM3	Profesionales	Avanzado
Coordinador(a) del Acueducto	PM3	Profesionales	Avanzado
Auditor(a) Municipal	PM3	Profesionales	Avanzado
Coordinador Desarrollo Territorial	PM3	Profesionales	Avanzado
Coordinador(a) Tributario	PM3	Profesionales	Avanzado

4. Desglose de competencias y comportamientos

COMPETENCIAS TRANSVERSALES			
A. Compromiso con el servicio público			
Comportamientos	**Domino de los comportamientos**		
	Básico	**Intermedio**	**Avanzado**
1. Adhesión a valores del servicio público	Comprende los valores, normativa y objetivos de su labor y el impacto en la gestión Municipal	Se compromete y apoya para ajustar sus acciones para el cumplimiento de los valores, normativa y objetivos de la Municipalidad.	Su comportamiento se alinea a los valores y objetivos de la Municipalidad comprendiendo el impacto de sus acciones.
2. Involucramiento y compromiso	Comprende la importancia de involucrar al personal de la Municipalidad con el servicio público.	Promueve por medio de su ejemplo el compromiso en las personas y/o equipos de trabajo de la Municipalidad con el servicio público.	Es una persona reconocida por generar espacios de conversación y trabajo en el que se promueve el compromiso con el trabajo y la institución, instando al personal de la entidad a querer ir más allá de sus labores cotidianas.

3. Preocupación y empatía por la persona ciudadana y el servicio público	Conoce y comprende las necesidades de los entes y personas usuarias, demostrando dedicación, interés y sensibilidad por la ciudadanía y el servicio público.	Tiende a ponerse en el lugar de la persona ciudadana en sus labores cotidianas, y actúa en función de ello; conoce cabalmente las necesidades y expectativas de los entes y personas usuarias de la Institución y trata de resolverlas.	Se reconoce por su genuino interés por atender y satisfacer las necesidades de los entes y personas usuarias, dedicando tiempo y esfuerzo en ello. Establece estándares para los procesos de los cuales es responsable, adecuándolos a los criterios de calidad.
B. Integridad en el desempeño de la función pública			
Comportamientos	**Domino de los comportamientos**		
	Básico	**Intermedio**	**Avanzado**
4. Probidad (actuación intachable)	Su actuar es intachable, correcto y se atiene a los valores éticos, normativas institucionales, diversidad y derechos fundamentales.	Se esfuerza por alinear sus propia actividades y prioridades para alcanzar los resultados que se le exigen. Se involucra en los proyectos, especialmente si son de su área. Es una persona que se siente cómoda participando de forma leal y comprometida en el día a día.	Se reconoce por actuar con integridad, objetividad, ética, rectitud y transparencia, siendo una persona funcionaria respetuosa de la diversidad y derechos fundamentales en su trato hacia las y los demás. Es transparente y mantiene discreción en la información que maneja, además, se fundamenta en información oportuna, veraz y objetiva.

5. Buen uso de los recursos (transparencia)	En el desempeño de sus funciones, hace un uso responsable de los recursos públicos, anteponiendo el bien de la organización a sus intereses personales.	Es responsable y cuida el uso de los recursos públicos, velando por la transparencia de la información y desarrollando acciones concretas para promover la comprensión y cumplimiento de los estándares éticos en las personas y/o equipos.	Realiza y promueve el manejo responsable y cuidadoso de los recursos e información municipal.
COMPETENCIAS DIRECTIVAS			
A. Liderazgo			
Comportamientos	**Domino de los comportamientos**		
	Básico	**Intermedio**	**Avanzado**
1. Gestión del talento humano	Coordina y/o dirige personas y/o equipos, expresando interés por el desarrollo de las o los mismos. Es capaz de identificar brechas en las capacidades de las personas de su equipo de trabajo, buscando formas de desarrollarlas.	Identifica las capacidades de las personas y/o equipos. Desea guiar y desarrollar a las demás personas, buscando ir más allá de la coordinación y dirección de equipos, por lo cual promueve estrategias para desarrollarlos y en ocasiones capacita a las personas funcionarias.	Es una persona reconocida como líder por las personas y/o equipos. Busca ir más allá de la identificación de habilidades y la dirección, por lo cual genera e implementa estrategias y planes para potenciar al personal, y además entrega retroalimentación constructiva y oportuna para dar continuidad al desarrollo de habilidades.

2. Clima y ambiente colaborativo	Participa en acciones que mantienen un ambiente de trabajo equitativo, armónico, respetuoso y colaborativo en su equipo/área.	Promueve un ambiente de trabajo equitativo, armónico, respetuoso y colaborativo en su equipo/área, actuando en concordancia con ello, y anticipando situaciones que comprometan el ambiente colaborativo.	Es una persona que se muestra atenta a las necesidades de su equipo/área, facilitando un ambiente de trabajo armónico, equitativo, respetuoso y colaborativo, fomentando espacios de comunicación abiertos y respetuosos para analizar las tareas y las interacciones.
3. Orientación a resultados	Su trabajo se orienta a alcanzar las metas y estándares fijados por su superior y/o la Municipalidad.	Es una persona propositiva, se concentra en los objetivos exigidos e intenta identificar activamente oportunidades de mejora, tanto en relación a los procesos y/o sistemas a su cargo, como en su propio desempeño (actitudes y acciones). Valora el trabajo bien hecho y tiende a organizar sus actividades en función de alcanzar las metas que se le asignan.	Se reconoce por ser una persona que logra lo que se propone y mejora continuamente su desempeño y el de su equipo de trabajo. Se conoce por ser exigente consigo mismo(a) y los demás. Comprende que la orientación a los resultados constituye un aporte a la excelencia institucional.

B. Visión estratégica			
Comportamientos	**Domino de los comportamientos**		
	Básico	**Intermedio**	**Avanzado**
4. Anticiparse y actualizarse (visión futura)	Reconoce la estrategia organizacional y la aplica en la ejecución de su trabajo. Mantiene actualización sobre las nuevas tendencias y cambios que pueden afectar al país y su entorno en un futuro inmediato.	Se preocupa por entender las variables del entorno que afectan al país, generándose una opinión hacia donde se debería desarrollar. Se informa y comunica los cambios y tendencias que pueden tener impacto en su entorno, y su área.	Se anticipa por medio del análisis crítico de la información disponible, y prevé el impacto que generan las nuevas tendencias del entorno, en el país y las actividades de su área. Diseña políticas y procedimientos que permitan incorporar los cambios e innovaciones del entorno que pueden afectar al país.
5. Ser capaz de incorporar los cambios en la gestión	Entiende las razones de los cambios organizacionales. Reevalúa y replantea sus metas y la posibilidad de introducir innovaciones en la medida en que va siendo necesario.	Es consciente de los beneficios de los cambios organizacionales bien planificados y orienta su trabajo hacia la incorporación de innovaciones en el mediano y largo plazo cuando es necesario.	Desarrolla su trabajo con una perspectiva innovadora, aportando en el diseño de nuevas soluciones, en pro de alcanzar mayores beneficios para el país a mediano y largo plazo. Motiva a otras personas a desarrollar su capacidad de innovación y adquirir una mirada más amplia, de soluciones a los problemas que se presentan, orientándose en la cotidianeidad.

6. Motivar a la organización a cambios (liderazgo con valor público)	Transmite a su equipo la importancia de su trabajo y del rol que juega su área dentro de la organización pública, convocando su compromiso e involucramiento en el logro de los objetivos organizacionales.	Promueve la participación en su equipo con ideas nuevas que aporten al diseño de procesos y/o proyectos innovadores que agreguen valor a su trabajo y aporten al desarrollo del país.	Se preocupa constantemente de promover espacios de trabajo y de aprendizaje que permitan a su equipo proponer soluciones innovadoras para la organización, y mejorar su posicionamiento, agregando valor desde su rol a la organización y al desarrollo del país.
C. Toma de decisiones			
Comportamientos	**Domino de los comportamientos**		
	Básico	**Intermedio**	**Avanzado**
7. Proactividad estratégica	Se informa y analiza oportunamente las distintas alternativas y/o posibilidades en una determinada situación, considerando las particularidades del problema, anticipándose a sus consecuencias y riesgos asociados.	Utiliza e indaga en diferentes fuentes de información al momento de analizar una situación, siendo una persona proactiva en el planteamiento de soluciones, en las que se integran diversos elementos.	Indaga en todas las fuentes de información disponibles, considerando los elementos explícitos y subyacentes de la problemática a resolver, proponiendo soluciones realizables y coherentes en contextos de incertidumbre.
8. Capacidad de determinar indicadores y/o formas de control que permitan evaluar alternativas y decisiones tomadas.	Realiza su trabajo a partir de planes y metas enmarcados en plazos realistas, monitoreando los efectos de sus decisiones y dejando registro para aprender de la experiencia.	Identifica problemas o dificultades en su gestión y planificación, realizando seguimientos periódicos de la labor de su equipo, que permitan controlar el trabajo y corregir cuando sea necesario.	Utiliza diversos métodos de organización y seguimiento del trabajo que contribuyen a la eficiencia y el aprendizaje en su gestión, estableciendo estrategias claras y realistas, tanto de los procesos como de los resultados.

D. Comunicación efectiva			
Comportamientos	**Domino de los comportamientos**		
	Básico	**Intermedio**	**Avanzado**
9. Estrategias de empatía y claridad comunicativa	Tiende a expresarse y escuchar a otros, evitando discordancias entre aquello que desea transmitir y lo que realmente expresa, con el fin de favorecer la claridad y precisión en su exposición.	Se comunica de forma clara, respetuosa y precisa, realizando preguntas para asegurar el entendimiento de su contraparte y parafraseala idea que manifiesta su interlocutor(a), con base a la escucha atenta de la otra persona.	Es capaz de comunicar a otras personas una idea compleja, con respeto, claridad y precisión. Utiliza recursos lingüísticos como la contextualización, el parafrasear y resumir, para asegurarse que su mensaje se ha comprendido correctamente. Detecta las necesidades de la otra persona en la conversación, adaptándose a su estilo comunicacional.
10. Comunicación Estratégica	Identifica y transmite de forma efectiva la información requerida para la realización del trabajo de personas y/o equipos.	Logra sintetizar de manera clara y asertiva las ideas claves que debe comunicar (oral y escrito), con miras a orientar y/o priorizar la actividad de personas y/o equipos, y promueve nuevas formas que aseguren la fluidez de la información.	Transmite con claridad las instrucciones y/o prioridades a personas y/o equipos de trabajo. Diseña estrategias y acciones de comunicación orientadas a satisfacer las necesidades de información, promoviendo coordinaciones efectivas y fluidas dentro de sus equipos y con otras áreas.

E. Manejo y resolución de conflictos			
Comportamientos	**Domino de los comportamientos**		
	Básico	**Intermedio**	**Avanzado**
11. Promover ambiente de respeto ante situaciones de conflicto	Se caracteriza por relacionarse con gentileza y respeto en aquellas situaciones en las que existan diferentes opiniones y/o divergencias entre distintas personas.	Valora y promueve un ambiente armónico, en que las personas se traten de manera afable y respetuosa en situaciones en las que existen diferentes opiniones y/o divergencias entre distintas personas.	Actúa con gentileza y respeto, especialmente en aquellas situaciones que suponen un conflicto entre distintas partes, donde logra preservar un buen ambiente de trabajo, a pesar de las diferencias interpersonales y/o divergencias que pueda haber frente a una situación.
12. Búsqueda de soluciones	Identifica aquellas variables que inciden en un problema o conflicto, siendo capaz de implementar soluciones pertinentes de acuerdo a las particularidades, de cada situación, atendiendo a las características y necesidades de las personas involucradas.	Analiza y logra identificar las diversas variables que inciden en un problema o conflicto, preocupándose por conocer la posición o versión de cada una de las personas involucradas, asumiendo y comprendiendo las diferencias individuales que están en juego en determinada situación. Interpreta la información e intenciones de las partes involucradas en el conflicto, facilitando soluciones pertinentes a éste y las necesidades de las personas y/o entes involucrados.	Tiene claridad de las características de quienes lo rodean, dándose el tiempo y generando espacios para poder escuchar a las demás personas y promover el aprendizaje a partir de la resolución de aquellas situaciones que implican divergencias entre las mismas, comprendiendo a cabalidad la dimensión y alcances de los conflictos que le toca resolver. Se anticipa a situaciones de conflicto y diseña planes para prevenirlas.

13. Control y manejo emocional	Aborda las situaciones de conflicto de forma asertiva, resguardando el respeto por las diferencias que se manifiestan en el lugar de trabajo, ya sea a nivel de pares, relación con jefaturas y/o distintos equipos. Es capaz de afrontar la situación de forma discreta e imparcial, sin ofender a los demás, ni imponer su opinión de manera agresiva.	Destaca por su capacidad de enfrentar las diferencias que se manifiestan en el lugar de trabajo, ya sea a nivel de pares, relación con jefaturas y/o distintos equipos con asertividad. Es capaz de reconocer, dominar y aprender sobre aquellas emociones propias y ajenas que pueden ser percibidas como una ofensa, logrando expresar su opinión con mesura y de forma constructiva.	En todo momento enfrenta las diferencias que se manifiestan en el lugar de trabajo, ya sea a nivel de pares, relación con jefaturas y/o distintos equipos con asertividad, promoviendo en otras personas, a través del ejemplo, la capacidad de expresar sus emociones y opiniones con mesura y de forma constructiva, poniéndolas al servicio de la solución y el aprendizaje del resto.
COMPETENCIAS PROFESIONALES			
A. Análisis y solución de situaciones			
Comportamientos	**Domino de los comportamientos**		
	Básico	**Intermedio**	**Avanzado**
1. Pensamiento Analítico	Es capaz de reconocer y aplicar en su campo de actividad conceptos básicos, sentido común y experiencia previa en la solución de un problema o situaciones que se le presentan.	Reconoce y comprende el entorno, su proceso de trabajo y la información significativa que se genera e involucra en el mismo, y es capaz de hacer conexiones entre datos, presentando análisis lógicos respecto de los problemas fundamentales.	Utilizando toda la experiencia disponible y los conocimiento teóricos, analiza situaciones, elabora diagnósticos y genera escenarios posibles de acción, para solucionar problemas en la ejecución de proyectos y cumplimientos de objetivos.

2. Autonomía / Toma de decisiones	Es capaz de analizar datos en su campo de actividad y tomar cursos de acción, sin alterar los objetivos definidos, siendo capaz de distinguir situaciones que requieren del apoyo de personal de mayor nivel.	En las labores propias de su campo de actividad, es capaz de realizar análisis, proponer e implementar soluciones que resultan efectivas para optimizar su trabajo o resolver nuevas situaciones.	En situaciones complejas, con base en sus conocimientos toma decisiones que impactan en el proceso en que se desarrolla, cuidando el cumplimiento de los objetivos y el clima interno.
3. Evaluar resultados y mejora continua	Es capaz de incorporar en sus prácticas de trabajo aprendizajes que resultan de la experiencia, para establecer nuevos modos de acción en sus labores, que le permitan agilizar y mejorar las mismas.	Es capaz de sistematizar información y buscar, de forma constante el establecimiento de mecanismos de mejora continua y optimización de las tareas a su cargo, compartiendo con las demás personas integrantes del equipo de trabajo las acciones realizadas.	Muestra compromiso con la mejora y optimización de procesos, buscando información, produciendo indicadores y generando diagnósticos que permitan tener parámetros para establecer acciones correctivas y preventivas, que sirvan de referencia para el accionar de sus superiores.
B. Acción estratégica e innovadora			
Comportamientos	**Domino de los comportamientos**		
	Básico	**Intermedio**	**Avanzado**
4. Comprensión de cambios del entorno	Esta atento y comprende los cambios del entorno que pueden afectar su trabajo, y busca informar al resto del equipo.	Se adecua a los cambios y participa en el desarrollo de planes y programas de mejoramiento continuo.	Analiza los cambios del entorno y propone planes y programas de mejoramiento continuo.

5. Innovación y creatividad	Busca información adicional y es capaz de generar ideas nuevas, sin perder de vista las labores asignadas y sus requerimientos de resultados.	Es capaz de sistematizar las dificultades que se le presentan en su trabajo y de proponer soluciones alternativas que mejoren su desempeño.	Genera, descubre y propone ideas alternativas y soluciones innovadoras en realidades aplicables al trabajo de su campo y de su grupo.
6. Liderazgo e influencia ante los demás para el cumplimiento de objetivos	En su trabajo y equipos que integra, demuestra interés y compromiso con mejorar los procesos y superar los problemas, en procura de un uso eficiente de los recursos.	Influye en el actuar de las personas, para mejorar la eficiencia de los procesos de trabajo y el buen uso de los recursos.	Presenta proactividad y poder de convencimiento con las demás personas, con el fin de alcanzar las metas de su equipo de trabajo; realiza propuestas y da seguimiento a los objetivos y acciones de mejora.
C. Gestión de calidad			
Comportamientos	**Domino de los comportamientos**		
	Básico	**Intermedio**	**Avanzado**
7. Aporte de excelencia y Compromiso con la Calidad	Muestra interés en conocer y aplicar los estándares establecidos a su quehacer y genera productos que cumplan con los mismos.	Tiene interiorizados los estándares e indicadores de eficiencia, y se compromete con nuevos proyectos que buscan mejorarla, reflejando profesionalismo y dedicación.	Busca agregar valor a los productos que desarrolla, identificando y proponiendo mejoras a los estándares y protocolos de su ámbito de trabajo, velando permanentemente por la calidad en sus resultados y el involucramiento del equipo en estos temas.

8. Mejora y optimización de sus trabajos y Preocupación por la satisfacción de persona usuaria	Cumple a cabalidad las metas que se le asignan y optimiza los tiempos de respuesta, en pro de satisfacer las necesidades de la persona usuaria.	Anticipa, en relación a sus funciones, los requerimientos de la persona usuaria, generando productos de calidad en el menor tiempo posible.	Conoce y anticipa las necesidades y expectativas de los entes y personas usuarias internas o externas a la institución, realizando las prevenciones e intervenciones necesarias para resguardar los compromisos y tiempos establecidos.
D. Sensibilidad tecnológica			
Comportamientos	**Domino de los comportamientos**		
	Básico	**Intermedio**	**Avanzado**
9. Sensibilidad y adaptación tecnológica	Se mantiene informado(a) con respecto a las tecnologías de información que se asocian a sus funciones y los cambios que le afectan, expresando una disposición positiva para actualizarse, identificando beneficios personales y para su trabajo.	Identifica cambios tecnológicos que puedan afectar su desempeño y/o desarrollo laboral, y busca alternativas que le permitan adaptarse a las nuevas tendencias tecnológicas y de comunicación.	Percibe los cambios tecnológicos como una contribución a mejorar el desempeño personal y del equipo, proponiendo nuevas formas de abordar el trabajo, organizar las tareas y optimizar los resultados, actualizándose y replicando conocimientos entre las personas corresponsables del servicio.

10. Uso de tecnología para solución de situaciones	Utiliza los medios tecnológicos disponibles de manera correcta para su cargo y se comunica eficazmente a través de los diferentes medios disponibles.	Maneja la totalidad de las herramientas informáticas requeridas para el desempeño de su función y establece coordinaciones efectivas utilizando tecnologías de comunicación. Busca, analiza y organiza información utilizando los diferentes medios tecnológicos disponibles.	Utiliza sistemáticamente las herramientas de información y comunicación disponibles en su organización. Propicia entre sus pares el desarrollo de nuevas prácticas de trabajo basadas en el uso de tecnología. Destina tiempo para capacitarse en el uso de aquellas tecnologías que no maneja.
11. Gestión del conocimiento	Es sensible y colabora en compartir la información y conocimiento que se genera de sus labores.	Busca la información disponible en la organización cuando requiere resolver situaciones que se le presentan, y genera análisis e informes que pone a disposición de su equipo.	Sistematiza el conocimiento y el aprendizaje producido, y propone sistemas de organización de la información para asegurar su divulgación y aplicación al trabajo de su equipo y organización.

E. Trabajo colaborativo			
Comportamientos	**Domino de los comportamientos**		
	Básico	**Intermedio**	**Avanzado**
12. Tolerancia a trabajar bajo presión/ flexibilidad	Se adapta y trabaja en distintas situaciones a pesar de que ello altere lo programado, y acepta positivamente los cambios que impactan a la organización, o a sus funciones y tareas, manteniendo información sobre los cambios relacionados con las funciones y tareas que le competen.	Es flexible para adaptarse a nuevas situaciones pudiendo cumplir sus funciones de manera efectiva en contextos de incertidumbre. Maneja adecuadamente su respuesta emocional cuando constata que los cambios que requiere su organización no se implementan oportuna o eficientemente.	Es capaz de modificar su comportamiento y planificación, para adaptarse a cambios que surgen en el entorno, manteniendo el profesionalismo y demostrando flexibilidad, e integridad emocional, alcanzando los objetivos previstos en el tiempo establecido. Colabora proactivamente con las estrategias diseñadas para afrontar los cambios que afectan su ámbito de acción, y el de la institución en general.
13. Manejo emocional/ respeto de diferencias comunicación e influencia	Manifiesta respeto por las demás personas, en situaciones de controversia o desacuerdo y mantiene autocontrol cuando se presentan problemas en su grupo de trabajo.	Tiene apertura para recibir aportes de las otras personas y variar su criterio, a fin de llegar a acuerdos que ayuden a solucionar conflictos; sostiene relaciones cordiales y aporta ideas que contribuyan a resolver la situación.	Identifica escenarios de posibles situaciones de conflictos, que puedan afectar su unidad de trabajo y que podrían dificultar cumplir los objetivos, comunicando oportuna y objetivamente los hechos a su equipo y/o superiores.

14. Integración y colaboración en equipo	Demuestra interés y disposición para trabajar de forma integrada y colaborativa con otras personas.	Contribuye a generar un buen clima de trabajo y de cooperación, mostrando interés por brindar aportes significativos.	Promueve el trabajo en equipo tanto a lo interno de su unidad de trabajo, como con otras áreas de la organización, y valora las experiencias e ideas de las demás personas.
COMPETENCIAS TÉCNICAS			
A. Dominio y credibilidad técnica			
Comportamientos	**Domino de los comportamientos**		
	Básico	**Intermedio**	**Avanzado**
1. Dominio de información e insumos para su trabajo	Para hacer sus trabajos aplica y utiliza los conocimientos e insumos requeridos para su campo de actividad.	Conoce, aplica y domina la información e insumos requeridos en su campo de actividad y cuando se le solicita propone opciones que mejoren su desempeño.	Domina el campo de acción, identifica oportunidades de mejora y pone a disposición del equipo al que pertenece la información, contribuyendo a la excelencia.
2. Conocimiento y actualización en las temáticas de conocimiento de su campo de trabajo	Se mantiene al día con la información y conocimientos necesarios para realizar sus tareas.	Mantiene al día su formación técnica y posee anuencia a recibir recomendaciones y aprender de la experiencia de otras personas.	Para realizar sus tareas está constantemente buscando nuevas fuentes de información y comparte sus conocimientos y experiencias con las demás personas.

B. Calidad y productividad			
Comportamientos	**Domino de los comportamientos**		
	Básico	**Intermedio**	**Avanzado**
3. Administración adecuada de los recursos	Es responsable y hace un uso adecuado de los recursos a su cargo, cuidando por su buen uso, y aportando y colaborando con el trabajo propio y al de las demás personas.	Es responsable y hace un uso adecuado de los recursos a su cargo, cuidando por su buen uso, y aportando y colaborando con el trabajo propio y al de las demás personas.	Es una persona proactiva ante el cuidado de los materiales, herramientas y equipos, y propone opciones que maximicen su rendimiento y prevengan pérdidas.
4. Resultados oportunos y a tiempo, Satisfacción del ente o persona usuaria y Trabajo confiable y seguro	Cumple con las tareas asignadas en el tiempo y forma establecida, de acuerdo a los procedimientos respectivos.	Desarrolla las tareas asignadas en tiempo y forma, propiciando la satisfacción del ente o persona usuaria.	Cumple a cabalidad las metas que se le asignan, optimizando los tiempos de respuesta, en pro de satisfacer las necesidades del ente o persona usuaria y asegurar un trabajo confiable y seguro.
5. Propuesta de nuevas formas de resolver (creatividad)	Cumple con las tareas que se le encomiendan, apegándose a los protocolos establecidos previamente y solicita dirección cuando se enfrenta a situaciones que desconoce.	Cumple con las tareas que se le encomiendan, con base en los protocolos establecidos y ocasionalmente cuando se le consulta hace propuestas generales de mejora.	En el marco de las tareas encomendadas y su cumplimiento, propone formas nuevas de abordarlas y de realizarlas, que sean eficaces y maximicen los recursos con los que se cuenta.

C. Análisis y solución de situaciones			
Comportamientos	**Domino de los comportamientos**		
	Básico	**Intermedio**	**Avanzado**
6. Pensamiento Analítico	Es capaz de reconocer y aplicar en su campo de actividad conceptos básicos, sentido común y experiencia previa en la solución de un problema o situaciones que se le presentan.	Reconoce y comprende el entorno, su proceso de trabajo yla información significativa que se genera e involucra en el mismo, y es capaz de hacer conexiones entre datos, presentando análisis lógicos respecto de los problemas fundamentales.	Utilizando toda la experiencia disponible y los conocimientos teóricos, analiza situaciones, elabora diagnósticos y genera escenarios posibles de acción, para solucionar problemas en la ejecución de proyectos y cumplimientos de objetivos.
7. Autonomía / Toma de decisiones	Es capaz de analizar datos en su campo de actividad y tomar cursos de acción, sin alterar los objetivos definidos, siendo capaz de distinguir situaciones que requieren del apoyo de personal de mayor nivel.	En las labores propias de su campo de actividad, es capaz de realizar análisis, proponer e implementar soluciones que resultan efectivas para optimizar su trabajo o resolver nuevas situaciones.	En situaciones complejas, con base en sus conocimientos toma decisiones que impactan en el proceso en que se desarrolla, cuidando el cumplimiento de los objetivos y el clima interno.

8. Evaluar resultados y mejora continua	Es capaz de incorporar en sus prácticas de trabajo aprendizajes que resultan de la experiencia, para establecer nuevos modos de acción en sus labores, que le permitan agilizar y mejorar las mismas.	Es capaz de sistematizar información y buscar, de forma constante el establecimiento de mecanismos de mejora continua y optimización de las tareas a su cargo, compartiendo con las demás personas integrantes del equipo de trabajo las acciones realizadas.	Muestra compromiso con la mejora y optimización de procesos, buscando información, produciendo indicadores y generando diagnósticos que permitan tener parámetros para establecer acciones correctivas y preventivas, que sirvan de referencia para el accionar de sus superiores.
D. Trabajo colaborativo			
Comportamientos	**Domino de los comportamientos**		
	Básico	**Intermedio**	**Avanzado**
9. Tolerancia a trabajar bajo presión/ flexibilidad	Se adapta y trabaja en distintas situaciones a pesar de que ello altere lo programado, y acepta positivamente los cambios que impactan a la organización, o a sus funciones y tareas, manteniendo información sobre los cambios relacionados con las funciones y tareas que le competen.	Es flexible para adaptarse a nuevas situaciones pudiendo cumplir sus funciones de manera efectiva en contextos de incertidumbre. Maneja adecuadamente su respuesta emocional cuando constata que los cambios que requiere su organización no se implementan oportuna o eficientemente.	Es capaz de modificar su comportamiento y planificación, para adaptarse a cambios que surgen en el entorno, manteniendo el profesionalismo y demostrando flexibilidad, e integridad emocional, alcanzando los objetivos previstos en el tiempo establecido. Colabora proactivamente con las estrategias diseñadas para afrontar los cambios que afectan su ámbito de acción, y el de la institución en general.

10. Manejo emocional/ respeto de diferencias comunicación e influencia	Manifiesta respeto por las demás personas, en situaciones de controversia o desacuerdo y mantiene autocontrol cuando se presentan problemas en su grupo de trabajo.	Tiene apertura para recibir aportes de las otras personas y variar su criterio, a fin de llegar a acuerdos que ayuden a solucionar conflictos; sostiene relaciones cordiales y aporta ideas que contribuyan a resolver la situación.	Identifica escenarios de posibles situaciones de conflictos, que puedan afectar su unidad de trabajo y que podrían dificultar cumplir los objetivos, comunicando oportuna y objetivamente los hechos a su equipo y/o superiores.
11. Integración y colaboración en equipo	Demuestra interés y disposición para trabajar de forma integrada y colaborativa con otras personas.	Contribuye a generar un buen clima de trabajo y de cooperación, mostrando interés por brindar aportes significativos.	Promueve el trabajo en equipo tanto a lo interno de su unidad de trabajo, como con otras áreas de la organización, y valora las experiencias e ideas de las demás personas.
COMPETENCIAS INICIALES			
A. Calidad y productividad			
Comportamientos	**Domino de los comportamientos**		
	Básico	**Intermedio**	**Avanzado**
1. Administración adecuada de los recursos	Se hace responsable de los recursos a su cargo.	Es responsable y hace un uso adecuado de los recursos a su cargo, cuidando por su buen uso, y aportando y colaborando con el trabajo propio y al de las demás personas.	Es una persona proactiva ante el cuidado de los materiales, herramientas y equipos, y propone opciones que maximicen su rendimiento y prevengan pérdidas.

2. Resultados oportunos y a tiempo, Satisfacción del ente o persona usuaria y Trabajo confiable y seguro	Cumple con las tareas asignadas en el tiempo y forma establecida, de acuerdo a los procedimientos respectivos.	Desarrolla las tareas asignadas en tiempo y forma, propiciando la satisfacción del ente o persona usuaria.	Cumple a cabalidad las metas que se le asignan, optimizando los tiempos de respuesta, en pro de satisfacer las necesidades del ente o persona usuaria y asegurar un trabajo confiable y seguro.
3. Propuesta de nuevas formas de resolver (creatividad)	Cumple con las tareas que se le encomiendan, apegándose a los protocolos establecidos previamente y solicita dirección cuando se enfrenta a situaciones que desconoce.	Cumple con las tareas que se le encomiendan, con base en los protocolos establecidos y ocasionalmente cuando se le consulta hace propuestas generales de mejora.	En el marco de las tareas encomendadas y su cumplimiento, propone formas nuevas de abordarlas y de realizarlas, que sean eficaces y maximicen los recursos con los que se cuenta.
B. Dominio y aplicación práctica			
Comportamientos	**Domino de los comportamientos**		
	Básico	**Intermedio**	**Avanzado**
4. Uso y Dominio de herramientas e insumos y Conoce su campo de trabajo se apega a protocolos e instrucciones	Conoce de forma general su ámbito de trabajo y muestra interés por incorporar aprendizaje para realizar un adecuado uso de los recursos a su cargo.	Conoce y domina su quehacer y el uso de los equipos e insumos asignados y cuando se le solicita propone opciones que mejoren su desempeño.	Domina su quehacer e identifica y comunica oportunidades de mejora relevantes para lograr el dominio y uso de instrumentos de manera idónea.
5. Cuidado de espacio de trabajo y recursos y Mantiene ordenada la información de su quehacer	Mantiene ordenada la información, sus espacios de trabajo y sigue las normas de seguridad.	Organiza la información, y es una persona proactiva ante el cuidado de los espacios de trabajo, personas y equipos.	Organiza la información y los espacios de trabajo, facilitando el acceso y uso para las demás personas, y promueve un ambiente de trabajo seguro.
C. Trabajo colaborativo			

Comportamientos	Domino de los comportamientos		
	Básico	**Intermedio**	**Avanzado**
6. Tolerancia a trabajar bajo presión/ flexibilidad	Se adapta y trabaja en distintas situaciones a pesar de que ello altere lo programado, y acepta positivamente los cambios que impactan a la organización, o a sus funciones y tareas, manteniendo información sobre los cambios relacionados con las funciones y tareas que le competen.	Es flexible para adaptarse a nuevas situaciones pudiendo cumplir sus funciones de manera efectiva en contextos de incertidumbre. Maneja adecuadamente su respuesta emocional cuando constata que los cambios que requiere su organización no se implementan oportuna o eficientemente.	Es capaz de modificar su comportamiento y planificación, para adaptarse a cambios que surgen en el entorno, manteniendo el profesionalismo y demostrando flexibilidad, e integridad emocional, alcanzando los objetivos previstos en el tiempo establecido. Colabora proactivamente con las estrategias diseñadas para afrontar los cambios que afectan su ámbito de acción, y el de la institución en general.
7. Manejo emocional/ respeto de diferencias comunicación e influencia	Manifiesta respeto por las demás personas, en situaciones de controversia o desacuerdo y mantiene autocontrol cuando se presentan problemas en su grupo de trabajo.	Tiene apertura para recibir aportes de las otras personas y variar su criterio, a fin de llegar a acuerdos que ayuden a solucionar conflictos; sostiene relaciones cordiales y aporta ideas que contribuyan a resolver la situación.	Identifica escenarios de posibles situaciones de conflictos, que puedan afectar su unidad de trabajo y que podrían dificultar cumplir los objetivos, comunicando oportuna y objetivamente los hechos a su equipo y/o superiores.

8. Integración y colaboración en equipo	Demuestra interés y disposición para trabajar de forma integrada y colaborativa con otras personas.	Contribuye a generar un buen clima de trabajo y de cooperación, mostrando interés por brindar aportes significativos.	Promueve el trabajo en equipo tanto a lo interno de su unidad de trabajo, como con otras áreas de la organización, y valora las experiencias e ideas de las demás personas.

5. Versión y actualización

5.1. Versión

N°	Fecha	Descripción Versión / Cambios
01	13/02/2023	Elaboración base para el desarrollo de la evaluación del desempeño.
02	23/01/2024	Actualización de clases de puestos.
03	11/12/2024	Se revisa documento, cambios menores en redacción.

5.2. Aprobaciones

Fecha	Concejo Municipal

Elaborado por	Fecha	Firma
MBA. Jonathan Cedeño Caballero Consultor STRATEGOS	11/12/2024	JONATHAN CEDEÑO CABALLERO (FIRMA) Firmado digitalmente por JONATHAN CEDEÑO CABALLERO (FIRMA) Fecha: 2025.04.01 21:18:03 -06'00'

Revisado por	Fecha	Firma
Ing. Andrea Ventura Arias Consultora STRATEGOS	11/12/2024	ANDREA MARIA VENTURA ARIAS (FIRMA) Firmado digitalmente por ANDREA MARIA VENTURA ARIAS (FIRMA) Fecha: 2025.04.01 21:15:39 -06'00'