

TECNOLÓGICO DE COSTA RICA
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SEDE CENTRAL, CARTAGO



ÁREA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

**PLAN DE SUCESIÓN PARA EL SERVICIO NACIONAL DE AGUAS
SUBTERRÁNEAS, RIEGO Y AVENAMIENTO
(SENARA)**

PROYECTO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR POR EL GRADO DE
BACHILLERATO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, PLAN DIURNO

PROFESORA ASESORA
IVANNIA MURILLO GUADAMUZ

ESTUDIANTE
VALERIA RAMÍREZ CALDERÓN
201136443

II SEMESTRE
2014

ACTA DE APROBACIÓN


En la Escuela de Administración de Empresas del Tecnológico de Costa Rica, en la Sede Central, a las 17 horas 30 minutos del día viernes 21 de noviembre de 2014, se procedió a la Defensa Oral del Trabajo Final de la estudiante Valeria Ramírez Calderón

El jurado calificador estuvo integrado por la profesora Aura Rojas Mena y el profesor Dennis Rojas Loaiza


La estudiante realizó la defensa oral de su trabajo final de graduación, después de la cual el jurado calificador hizo las preguntas pertinentes sobre aspectos relacionados con el tema.

Finalizada la defensa se determina que la estudiante:

Aprobó satisfactoriamente su Trabajo Final de Graduación.


Firma del presidente del
jurado calificador


Firma del jurado calificador


Firma del coordinador de
Trabajos Finales de Graduación


Firma del estudiante

DEDICATORIA

Dedico este logro a *Mi Familia*: aquellos que han estado a mi lado apoyándome en todo momento. ¡Este logro no es sólo mío, es de ustedes también!

AGRADECIMIENTO

Al SENARA, por abrirme las puertas y confiar en el trabajo que se desarrolló.

A Dios, por todas las bendiciones que me ha dado y me sigue dando.

RESUMEN EJECUTIVO

El siguiente proyecto es un Plan de Sucesión para el Servicio Nacional de Aguas Subterráneas, Riego y Avenamiento. Este plan abarca los puestos de los próximos 45 funcionarios que van a adquirir el derecho a jubilación en el período 2015 – 2021.

El objetivo del trabajo es identificar aquellos candidatos que se encuentran más calificados para desempeñar el futuro puesto que quedará vacante. Cabe mencionar que el plan se basó únicamente en la identificación de competencias técnicas y no en las denominadas *soft*, ya que la organización no cuenta con un modelo de perfil de puesto o evaluación del desempeño basado en competencias.

La investigación es de tipo cualitativa descriptiva, de manera que se utilizó la entrevista para recolectar la información que los expertos del perfil (futuros jubilados y personal del Área de Recursos Humanos), consideran variables críticas para un desempeño exitoso de puesto. Asimismo, se entregó un formulario al resto de colaboradores para que actualizaran su perfil profesional y con ello tener información suficiente para calificar sus características y determinar quiénes serán los que más se acercan al perfil requerido por la organización.

Para calificar a los funcionarios, primero se realizó un Panel de Expertos donde se asignó porcentajes a las variables críticas obtenidas de las entrevistas.

Como resultado se logra identificar candidatos a sucesión para 19 tipos de cargos de un total de 25 clases, para los 6 restantes se deberá realizar concursos externos que permitan ocupar las plazas vacantes.

Palabras clave: Talento Humano, Gestión del Talento Humano, Plan de Sucesión, Diagramas de Reemplazo.

ABSTRACT

This project is a Succession Plan developed for the Servicio Nacional de Aguas Subterráneas, Riego y Avenamiento. The plan includes the jobs of the next 45 workers who will obtain the right to retirement in the period 2015 – 2021.

The purpose of this document is to identify the most suitable candidates to the job description required, but only taking in count the technical requirements. The research is qualitative type. The interview was used to gather the experts' point of view (future retired people), and know which are the most critical aspects to develop the tasks. But also, the other people of the organization had to fill out a form to update their professional profile. Later, with all that information was rated the candidates, and were identified those who are nearby to the ideal profile.

An expert panel was selected to qualify the candidates, in which every aspect had a percentage assigned.

At the end, 19 profiles have successors, and the other 6 will be sent to external competition.

Key words: Human Talent, Human Talent Management, Succession Plan, Replacement Diagrams.

TABLAS DE CONTENIDO

Índice General

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN	4
Referencia empresarial	5
Antecedentes de la Institución	5
Ubicación	6
Cantidad de personal y puestos	7
Organigrama	9
Misión, Visión y Valores	10
Análisis FODA	12
Instalaciones físicas	14
Áreas involucradas en el proyecto	15
Antecedentes del estudio	21
Planteamiento del problema	22
Justificación del problema	23
Objetivos del estudio	25
Objetivo General	25
Objetivos Específicos	25
Alcances del estudio	26
Limitaciones del estudio	29
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	31
Administración	32
Administración de Recursos Humanos	36
Desarrollo de carrera	40
Jubilación	49
Investigación	52



CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	53
Tipo de investigación	54
Fuentes de información	55
Primarias.....	55
Secundarias.....	55
Sujetos de investigación	56
Medios de recolección de la información.....	60
Entrevista grupal.....	60
Revisión de registros	60
Formulario de actualización del expediente laboral	60
Entrevistas a expertos del perfil	61
Panel de expertos.....	61
Técnicas o herramientas de análisis.....	62
Matriz del Puesto	62
Procedimiento metodológico.....	68
FASE I: Diagnóstico.....	68
FASE II: Recopilación de datos.....	68
FASE III: Análisis de Puestos.....	69
FASE IV: Recolección y verificación de datos	69
FASE V: Asignación de pesos relativos	69
FASE VI: Selección de candidatos.....	70
CAPÍTULO IV: SITUACIÓN ACTUAL	71
CAPÍTULO V: RESULTADOS	83
Análisis de Resultados.....	84
Gerencia	87
Unidad de Planificación	89
Dirección de Gestión Hídrica	93
Dirección Administrativa Financiera	97
Dirección de Ingeniería y Desarrollo de Proyectos	113



Dirección Distrito de Riego Arenal - Tempisque	130
Plan de Sucesión	143
Senderos de Carrera	143
Calificación de Candidatos	147
Diagramas de reemplazo.....	179
Planificación.....	179
Dirección de Gestión Hídrica.....	181
Dirección Administrativa Financiera	183
Dirección Ingeniería y Desarrollo de Proyectos	189
CONCLUSIONES	197
RECOMENDACIONES	204
Recomendaciones a futuros investigadores.....	207
BIBLIOGRAFÍA	208
ANEXOS	215
Anexo A: Manuales de Puestos	216
Anexo B: Evaluación del Desempeño	216
Anexo C: Reglamento Autónomo de Trabajo.....	216
Anexo D: Plan de Capacitación	216
Anexo E: Estudio de Cargas de Trabajo	216
APÉNDICES	217
Apéndice A: Formato de la Entrevista a Expertos del Perfil.....	218
Apéndice B: Formato del Formulario de Actualización del Expediente Laboral	221
Apéndice C: Matrices de Comparación	223
Apéndice D: Tablas de Puntuación	344
Apéndice E: Formularios de Actualización del Expediente Laboral Recolectados	366

Índice de Cuadros

Cuadro 1: Cantidad de funcionarios por Área	7
Cuadro 2: Análisis FODA, SENARA	12
Cuadro 3: Análisis FODA, DAF	17
Cuadro 4: Análisis FODA, Unidad de Recursos Humanos	19
Cuadro 5: Colaboradores próximos a jubilarse	26
Cuadro 6: Tipos de planes	34
Cuadro 7: Métodos DNC	45
Cuadro 8: Matriz del puesto, Información general del cargo	62
Cuadro 9: Matriz del puesto, Responsabilidades del puesto	63
Cuadro 10: Matriz del puesto, Interacción	63
Cuadro 11: Matriz del puesto, Simbología	64
Cuadro 12: Matriz del puesto, Valores para la calificación	65
Cuadro 13: Matriz del puesto, Características personales	66
Cuadro 14: Matriz del puesto, Requisitos	67
Cuadro 15: Matriz del puesto, Condiciones físicas y ambientales.....	67
Cuadro 16: Diferencia entre Manual de Clases y Manual de Cargos	72
Cuadro 17: Propuestas “Plan de Relevos” 2013.....	75
Cuadro 18: Asignación de Pesos Relativos: Profesional General en Administración Superior	88
Cuadro 19: Asignación de Pesos Relativos: Coordinador General Planificación	90
Cuadro 20: Asignación de Pesos Relativos: Profesional Especialista en Planificación	92
Cuadro 21: Asignación de Pesos Relativos: Director de Gestión Hídrica	94
Cuadro 22: Asignación de Pesos Relativos: Técnico de Procesos 3 de Desarrollo.....	96
Cuadro 23: Asignación de Pesos Relativos: Director Apoyo Administrativo	98
Cuadro 24: Asignación de Pesos Relativos: Profesional Especialista en Recursos Humanos.....	100
Cuadro 25: Asignación de Pesos Relativos: Profesional General en Bienes y Servicios	102
Cuadro 26: Asignación de Pesos Relativos: Profesional General en Finanzas	104
Cuadro 27: Asignación de Pesos Relativos: Profesional General en Recursos Humanos	106
Cuadro 28: Asignación de Pesos Relativos: Técnico de Procesos 2 en Bienes y Servicios.....	108
Cuadro 29: Asignación de Pesos Relativos: Técnico de Procesos 3 en Recursos Humanos	110
Cuadro 30: Asignación de Pesos Relativos: Asistencial de Procesos 1 en Apoyo Administrativo	112
Cuadro 31: Asignación de Pesos Relativos: Coordinador Experto de Desarrollo	115
Cuadro 32: Asignación de Pesos Relativos: Profesional Experto en Desarrollo	118
Cuadro 33: Asignación de Pesos Relativos: Profesional Experto en Diseño y Construcción	120
Cuadro 34: Asignación de Pesos Relativos: Profesional Especialista de Desarrollo	122
Cuadro 35: Asignación de Pesos Relativos: Profesional Especialista de Investigación	125

Cuadro 36: Asignación de Pesos Relativos: Técnico de Procesos 3 de Desarrollo.....	127
Cuadro 37: Asignación de Pesos Relativos: Técnico de Procesos 3 Diseño y Construcción	129
Cuadro 38: Asignación de Pesos Relativos: Director Gestión de Redes y Sistemas.....	131
Cuadro 39: Asignación de Pesos Relativos: Coordinador Especialista en Gestión de Redes y Sistemas.....	133
Cuadro 40: Asignación de Pesos Relativos: Profesional Especialista en Gestión de Redes y Sistemas.....	136
Cuadro 41: Asignación de Pesos Relativos: Técnico de Procesos 3 Gestión de Redes y Sistemas	139
Cuadro 42: Asignación de Pesos Relativos: Asistencial 2 en Gestión de Redes y Sistemas	142
Cuadro 43: Candidatos para Coordinador General en Planificación	148
Cuadro 44: Candidatos para Profesional Especialista en Planificación	150
Cuadro 45: Candidatos para Director de Gestión Hídrica	152
Cuadro 46: Candidatos para Técnico de Procesos 3 de Gestión Hídrica	153
Cuadro 47: Candidatos para Director de Apoyo Administrativo	154
Cuadro 48: Candidatos para Profesional Especialista en Recursos Humanos	156
Cuadro 49: Candidatos para Profesional General Nivel 2 en Bienes y Servicios	158
Cuadro 50: Candidatos para Profesional General Nivel 2 en Finanzas	159
Cuadro 51: Candidatos para Profesional General en Recursos Humanos	160
Cuadro 52: Candidatos para Técnico de Procesos 2 en Bienes y Servicios.....	161
Cuadro 53: Candidatos para Técnico de Procesos 3 en Recursos Humanos	162
Cuadro 54: Candidatos para Coordinador Experto de Desarrollo	163
Cuadro 55: Candidatos para Profesional Experto de Desarrollo	165
Cuadro 56: Candidatos para Profesional Experto en Diseño y Construcción	167
Cuadro 57: Candidatos para Profesional Especialista en Desarrollo	169
Cuadro 58: Candidatos para Profesional Especialista de Investigación.....	171
Cuadro 59: Candidatos para Director en Gestión de Redes y Sistemas.....	173
Cuadro 60: Candidatos para Coordinador Especialista en Gestión de Redes y Sistemas	175
Cuadro 61: Candidatos para Profesional Especialista en Gestión de Redes y Sistemas	176



Índice de Ilustraciones

Ilustración 1: Logo SENARA	5
Ilustración 2: Organigrama SENARA	9
Ilustración 3: Organigrama Dirección Administrativa Financiera	16
Ilustración 4: Sendero de Carrera, Grupo Ocupacional Gestión de Apoyo	144
Ilustración 5: Sendero de Carrera, Grupo Ocupacional Investigación y Desarrollo	145
Ilustración 6: Sendero de Carrera, Grupo Ocupacional Redes y Sistemas.....	146
Ilustración 7: Diagrama de reemplazo, Coordinador General en Planificación	179
Ilustración 8: Diagrama de reemplazo, Profesional Especialista en Planificación.....	180
Ilustración 9: Diagrama de reemplazo, Director de Gestión Hídrica.....	181
Ilustración 10: Diagrama de reemplazo, Técnico de Procesos 3 de Gestión Hídrica.....	182
Ilustración 11: Diagrama de reemplazo, Director de Apoyo Administrativo.....	183
Ilustración 12: Diagrama de reemplazo, Profesional Especialista en Recursos Humanos	184
Ilustración 13: Diagrama de reemplazo, Profesional General Nivel 2 en Bienes y Servicios.....	185
Ilustración 14: Diagrama de reemplazo, Profesional General Nivel 2 en Finanzas.....	186
Ilustración 15: Diagrama de reemplazo, Profesional General en Recursos Humanos.....	187
Ilustración 16: Diagrama de reemplazo, Técnico de Procesos 2 en Bienes y Servicios	188
Ilustración 17: Diagrama de reemplazo, Técnico de Procesos 3 en Recursos Humanos	188
Ilustración 18: Diagrama de reemplazo, Coordinador Experto de Desarrollo	189
Ilustración 19: Diagrama de reemplazo, Profesional Experto de Desarrollo	190
Ilustración 20: Diagrama de reemplazo, Profesional Experto en Diseño y Construcción.....	191
Ilustración 21: Diagrama de reemplazo, Profesional Especialista de Desarrollo	192
Ilustración 22: Diagrama de reemplazo, Profesional Especialista en Investigación	193
Ilustración 23: Diagrama de reemplazo, Director en Gestión de Redes y Sistemas	194
Ilustración 24: Diagrama de reemplazo, Coordinador Especialista en Gestión de Redes y Sistemas	195
Ilustración 25: Diagrama de reemplazo, Profesional Especialista en Gestión de Redes y Sistemas	196

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Clasificación según edad	56
Gráfico 2: Clasificación según género	57
Gráfico 3: Clasificación según antigüedad en el SENARA	57
Gráfico 4: Clasificación según formación académica	58
Gráfico 5: Clasificación según tipo de cargo	59

INTRODUCCIÓN

Por las constantes y bruscas transformaciones que el mundo está experimentando, es vital que las organizaciones estén preparadas para afrontar lo que dichos cambios traen consigo. Es de suma trascendencia, que tanto organizaciones privadas como públicas tengan una visión clara de cuál es su propósito y qué es lo que quieren lograr. Ya que, este será el pequeño detalle que hará la diferencia entre aquellas que son competitivas y las que no lo son.

Una correcta planificación es la clave para que esto se cumpla, y no es sólo planificar el rumbo de la entidad, sino saber transmitir a todos los niveles y áreas de la organización ese rumbo que se quiere. En el área del Talento Humano es aún más importante esa alineación entre estrategia y sistema de gestión porque del grado de congruencia que haya entre ambas se va a garantizar la preparación de los colaboradores para afrontar los cambios mencionados anteriormente.

Actualmente, el SENARA desempeña un papel clave en la gestión del recurso hídrico, es debido a su particular función, que se necesita de personas formadas y capacitadas en temas muy específicos sobre manejo del agua. En unos años, se habrá jubilado alrededor de un 30% de funcionarios, éstas personas habrán generado, a través de su estadía en la institución, una experiencia difícil de igualar.

Es por lo anterior, que desde ahora se quiere comenzar a planificar sucesores para dichos puestos, de manera que se vaya formando y capacitando a tales personas.

Gracias a esto, se espera que el cambio generado por la salida de los funcionarios, tenga el menor impacto posible en cuanto a capital intelectual y competitividad.

Será objetivo primario de este estudio identificar a los colaboradores que más se acercan a los requerimientos técnicos, que los puestos a quedar vacantes demandarán.

Para lograr concretar el Plan de Sucesión, por una parte se entrevistó a los funcionarios que van a adquirir el derecho a jubilación y por otra, se envió un formulario para actualizar el expediente laboral al resto de la organización.

Posteriormente, se conformó un Panel de Expertos para asignar pesos a los requisitos críticos y con este criterio basar la calificación de los candidatos a sucesión.

Finalmente, cabe mencionar que la investigación tiene como principal limitante que no se basa en competencias, sino que sólo toma en cuenta las variables académicas, legales, de experiencia y conocimientos que se exigen, es decir, los aspectos técnicos. Se realiza de esta manera porque, el sistema de gestión del talento humano del SENARA está basado en procesos, según los parámetros del Servicio Civil. Así como tampoco tienen un perfil basado en competencias ni evaluación del desempeño de este tipo.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN

Referencia empresarial

Antecedentes de la Institución

Ilustración 1: Logo SENARA



El Servicio Nacional de Aguas Subterráneas, Riego y Avenamiento (SENARA) es una institución que se creó con el fin de encargarse de la gestión del recurso hídrico del país. Sus labores son desempeñadas tanto a nivel directo como en coordinación con otras entidades.

Esta entidad fue creada gracias a la Ley N° 6877, la cual se emite el 18 de julio de 1983. La ley tiene como fin unificar el Departamento de Riego y Avenamiento del Servicio Nacional de Electricidad, la Dirección de Riego y Drenaje del Ministerio de Agricultura y Ganadería y el Servicio Nacional de Aguas Subterráneas. De tal manera, que se eliminan duplicidades en materia de riego y se logra optimizar recursos para fomentar el desarrollo agropecuario.

Son objetivos del SENARA, según el artículo 2 de la Ley N° 6877, los siguientes:

- a) Fomentar el desarrollo agropecuario en el país, mediante el establecimiento y funcionamiento de sistemas de riego, avenamiento y protección contra inundaciones.

- b) Procurar el aprovechamiento óptimo y justo de los recursos de tierras y aguas -tanto superficiales como subterráneas- en las actividades agropecuarias del país, sean éstas de carácter privado, colectivo o cooperativo, en los distritos de riego.
- c) Contribuir a desarrollar preferentemente aquellos proyectos de desarrollo agropecuario que se sustenten en una justa distribución de la tierra.
- d) Procurar que en el territorio beneficiado por la creación de distritos de riego y avenamiento, se efectúe una modificación racional y democrática en la propiedad de la tierra.
- e) Los atribuidos mediante leyes especiales y sus reglamentos.

Además, tal como se establece en el artículo 3 de dicha Ley, algunas de las funciones más importantes que competen a la organización son:

- a) Elaborar y ejecutar una política justa de aprovechamiento y distribución del agua para fines agropecuarios, en forma armónica con las posibilidades óptimas de uso del suelo y los demás recursos naturales en los distritos de riego.
- b) Investigar, proteger y fomentar el uso de los recursos hídricos del país, tanto superficiales como subterráneos.
- c) Velar porque se formule una política racional y democrática en el otorgamiento de concesiones relativas a la utilización de las aguas para riego.

Ubicación

Las oficinas centrales del SENARA están situadas en San José, específicamente, en Calle Blancos 600 metros este del puente de Cinco Esquinas de Tibás.

Pero también, cuenta con sedes en Cañas, San Carlos, Limón, Esparza, Turrialba, Grecia y Palmar Norte.



Cantidad de personal y puestos

En total la institución cuenta con 137 colaboradores, de ese total, 76 colaboradores se encuentran en las oficinas centrales, 46 se ubican en Cañas y 2 en la Región Brunca, 3 en la Región Huetar Atlántica, 2 en la Región Central Oriental, 5 en la Región Central Occidental, 1 en la Región Pacífico Central y 2 en la Región Huetar Norte. Por otra parte, la fuerza laboral se distribuye de la siguiente manera, según procesos:

Cuadro 1: Cantidad de funcionarios por Área

Unidad Ejecutora	Número de funcionarios (as)
Gerencia	2
Auditoría	2
Gestión Informática	2
Dirección Jurídica	3
Planificación	6
Dirección de Investigación y Gestión Hídrica (DIGH)	14
Dirección Administrativa Financiera (DAF)	24
Dirección de Ingeniería y Desarrollo de Proyectos (INDEP)	35
Dirección Distrito de Riego Arenal Tempisque (DRAT)	48
Programa de Gestión Integral de Recursos Hídricos (PROGIRH)	24
Proyecto Limón Ciudad Puerto	3
TOTAL	163

Nota. Fuente: Suárez, L. (8 de Agosto de 2014). (V. Ramírez , Entrevistador)

Para más detalle de las diferentes clases de puestos que existen en la organización, se puede observar el Anexo A.

Hay que aclarar que tanto el Programa de Gestión Integral de Recursos como el Proyecto Limón Ciudad Puerto, son acuerdos temporales.

El PROGIRH surge de la Ley 8685, es un contrato entre el Gobierno y el Banco Centroamericano de Integración Económica que tiene como fin la gestión de aguas subterráneas, la producción agrícola con riego y el mejoramiento de tierras agrícolas con drenaje. La alianza fue creada en Junio del año 2010 y vence el 31 de Diciembre de este año, pero tiene una posibilidad de prórroga hasta Junio del 2016.

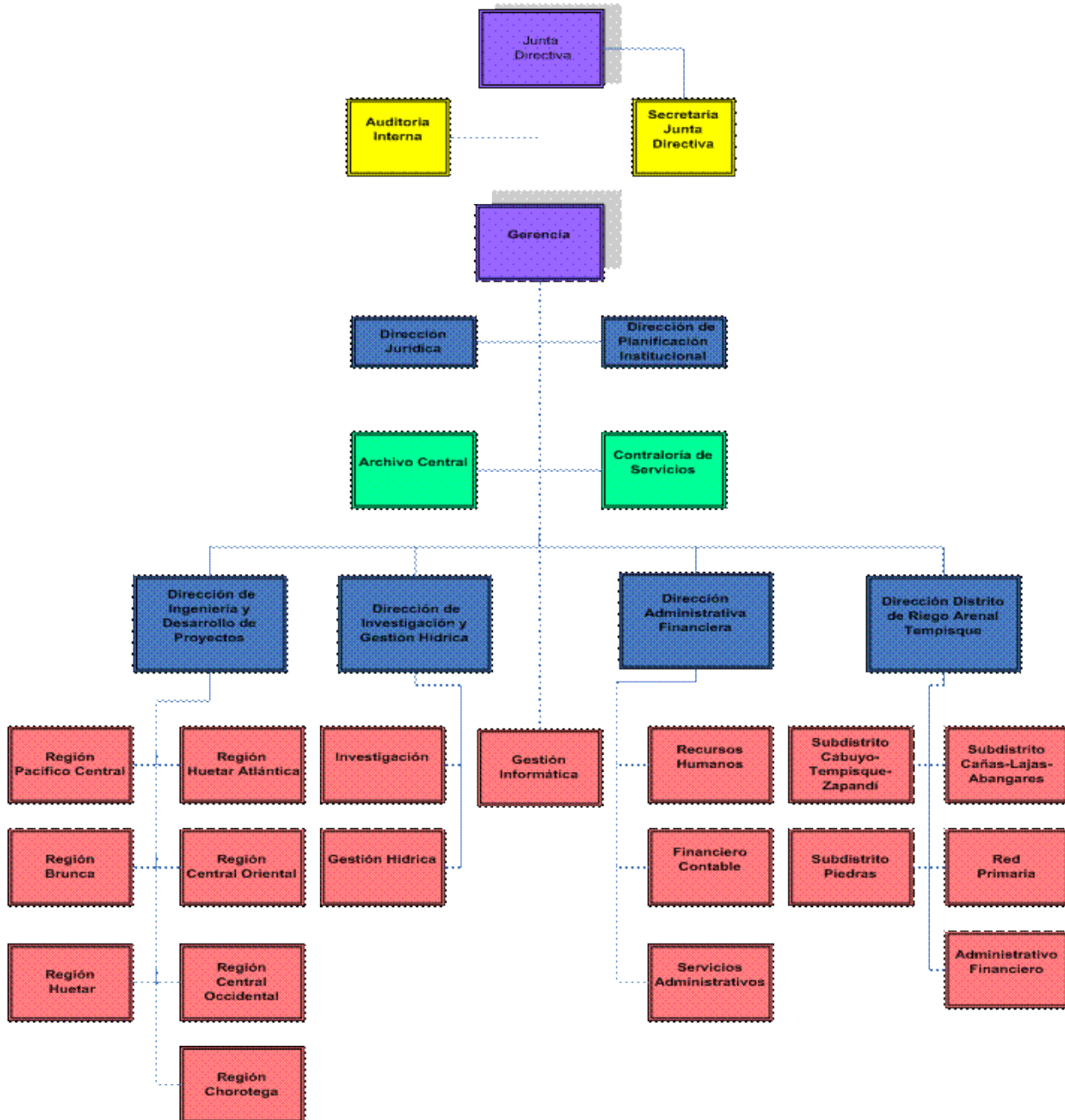
Mientras que el Proyecto Limón Ciudad Puerto, es una alianza con el Banco Mundial que nace de la Ley 17017. Lo que busca es la modernización, ampliación y cambio del modelo de gestión de los puertos y la intensificación de los programas sociales del Gobierno. Inicia en Febrero del 2010 y finalizará el 31 de Diciembre del 2014.

Se mencionan ambos proyectos, porque los colaboradores contratados van a ser tomados en cuenta para el Plan de Sucesión.

Organigrama

A continuación se muestra el organigrama del SENARA.

Ilustración 2: Organigrama SENARA



Nota. Fuente: Dirección Administrativa Financiera. (2014). *Plan Dirección Adiministrativa Financiera, SENARA*. San José.

Misión, Visión y Valores

En seguida, se presenta cada uno:

Misión

“Gestionar el recurso hídrico mediante la investigación y gestión de aguas subterráneas y superficiales y la implementación de proyectos de riego, drenaje y protección contra inundaciones para mejorar la productividad y la calidad de vida de todos los habitantes” (Dirección Administrativa Financiera, 2014, p. 4).

Visión

“Institución estratégica que contribuye al desarrollo sostenible del país mediante la ejecución de funciones esenciales para la sociedad costarricense relacionadas con la implementación de procesos de gestión integrada del recurso hídrico” (Dirección Administrativa Financiera, 2014, p. 4).

Además, los valores de la organización, son:

SENARA (2013)

- Trabajo en equipo: En el Senara, los funcionarios y funcionarias trabajan diariamente aportando su conocimiento y experiencia y coordinando e integrando esfuerzos entre sí para lograr resultados; aportando solidaridad, vocación de servicio, equidad, autonomía, respeto, responsabilidad, participación, diálogo, concertación y autodesarrollo.
- Vocación de servicio: En el Senara, los funcionarios y funcionarias trabajan día a día de una manera entusiasta y comprometida, poniendo dedicación y esmero para que nuestros usuarios, clientes y socios estratégicos reciban con oportunidad y calidad los servicios.
- Integridad: En el Senara, los funcionarios y funcionarias ejercen responsablemente sus funciones en apego al principio de legalidad, con prudencia, austeridad, honradez, seriedad, moralidad y rectitud; tanto en el desempeño diario de las funciones, como en el uso de los recursos públicos que le son confiados para producir los bienes y servicios que el país requiere.

- **Transparencia:** En el Senara se le muestran a la sociedad, a la que nos debemos y en la que estamos integrados, nuestros logros y los procesos por medio de los cuales llegamos a obtenerlos con la mayor apertura para recibir realimentación.
- **Mejora continua:** En el Senara estamos comprometidos con el crecimiento y el desarrollo por lo que permanentemente valoramos nuestros procesos y aplicamos las correcciones que resulten necesarias para generar un mayor valor público cada día (p. 5 – 6).

Análisis FODA

Se procede, seguidamente, a detallar el análisis interno y externo de la institución.

Cuadro 2: Análisis FODA, SENARA

FODA	
Fortalezas	<ol style="list-style-type: none">1. Funciones únicas definidas.2. Eficiencia técnica.3. Alianzas estratégicas.
Oportunidades	<ol style="list-style-type: none">1. Cambio climático global.2. Los clientes demandan mayor seguridad hídrica.3. Pronunciamientos de la Sala IV en cuanto al fortalecimiento de las competencias en el tema.4. Programa de Gestión Integrada de Hídrico.5. Creciente demanda de servicios.6. Crecientes conflictos por el Agua.
Debilidades	<ol style="list-style-type: none">1. Eficiencia administrativa.2. Políticas y directrices claras.3. Toma de decisiones oportunas y eficientes.4. Trabajo en Equipo.5. Plataforma tecnológica.6. Revisión y seguimiento de metas estratégicas.7. Regionalización del SENARA.8. Promoción y divulgación institucional.9. Contar con un plan de inversión cp, mp y lp.10. Planificación adecuada de proyectos.11. Diseño de planes y programas específicos para cada eje estratégico.12. Ejecución oportuna del plan de compras.13. Capacitación y actualización institucional de acuerdo a los objetivos estratégicos.

	14. Actualización de tarifas Definición de planes estratégicos.
Amenazas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Deficiente asignación presupuestaria. 2. Situación fiscal del país. 3. Alta dependencia del MAG. 4. Directrices que afectan la gestión institucional. 5. Directrices en contra de la ley del Senara. 6. Recortes presupuestarios.

Nota. Fuente: SENARA. (2011). *Informe sobre Taller de Actualización del Plan Estratégico SENARA*. San José.

Instalaciones físicas

Según datos brindados por la Coordinadora de la Unidad de Servicios Administrativos, las oficinas centrales cuentan con un edificio principal de 3 pisos, uno secundario de dos pisos, espacio para parqueo interno, un mezanine y un parqueo externo. Lo que en total suma una zona de 1920 metros cuadrados.

Las edificaciones se encuentran frente a calle pública y tanto los accesos como la vía se encuentran asfaltados. Además, otros de los servicios con que se cuenta son agua, electricidad, teléfono, recolección de basura e internet.

El interior del edificio, específicamente lo que es distribución y construcción de los niveles, se logró con algunas paredes livianas construidas con gypsum, fibrocemento, madera enchapada, tablilla biselada y algunas veces con vidrio.

Seguidamente, se explica a detalle cada uno de los niveles que conforma el inmueble:

- Primer nivel: Acá los pasillos son en piso cerámico y cielo raso suspendido con cenefas de gypsum, y las divisiones de oficinas son livianas (gypsum). En esta área se encuentra la recepción, el área de comedor, un cuarto de limpieza, un cuarto de fotocopiado, baños para hombres y mujeres, diez oficinas, una cochera bajo techo, cuartos para bodega y limpieza, caseta de vigilancia, parqueos y gradas para acceder al segundo nivel.
- Segundo nivel: Está constituido por pasillos con piso terrazo y cielo raso suspendido. Hay un cuarto de fotocopiado, batería de baños, ocho oficinas (una de ellas con caja fuerte y baño privado) y gradas para ir al tercer nivel.
- Tercer nivel: Tiene pasillos combinados en piso terrazo y alfombra, así como cielo raso suspendido. Aquí se encuentra una bodega, baños, once oficinas (una de ellas con baño privado), salas para colocar espacios reducidos de trabajo y un mezanine de acceso al techo.

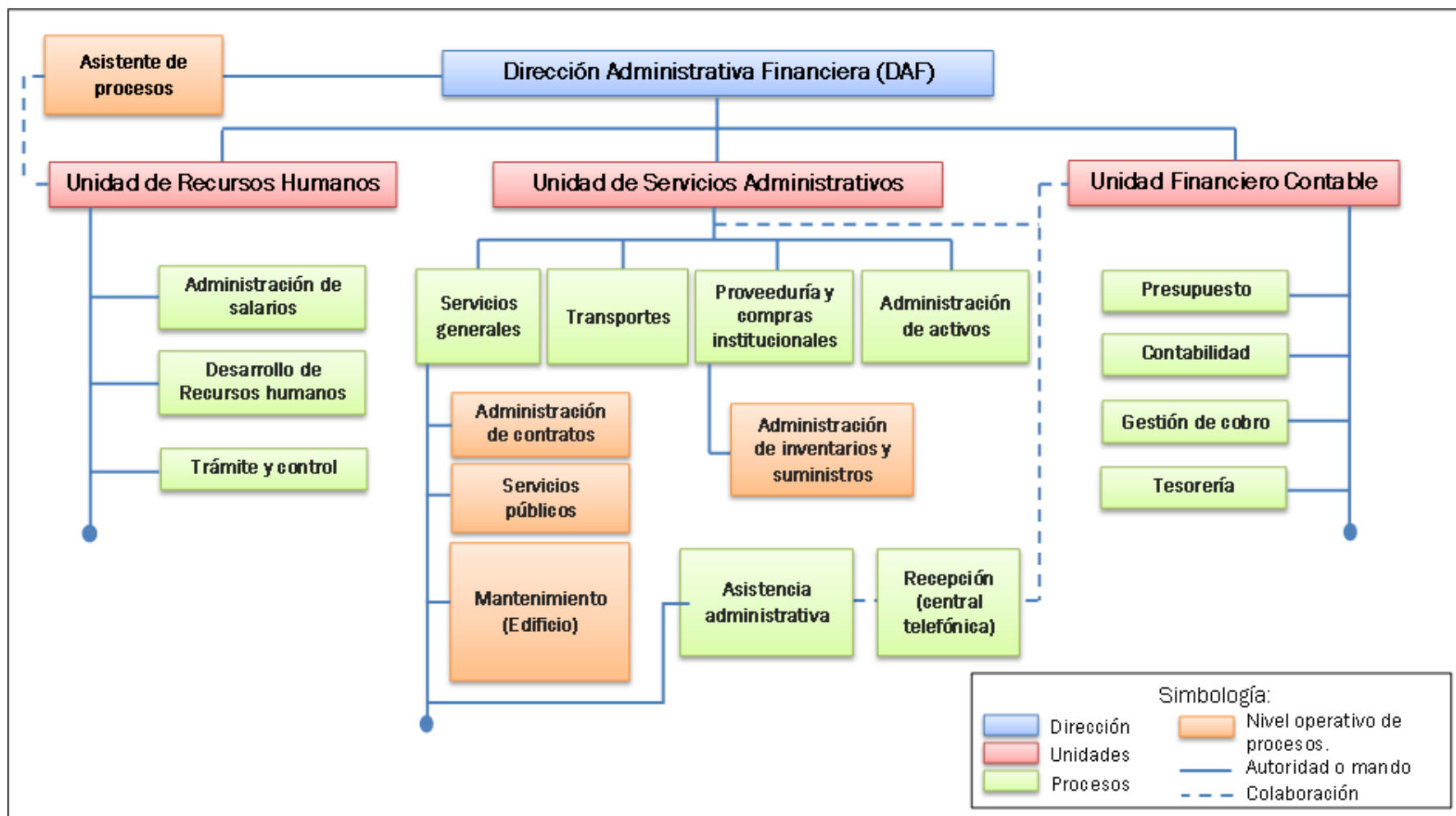
Áreas involucradas en el proyecto

Dirección Administrativa Financiera.

Dicha Dirección está compuesta, no sólo por la Unidad de Recursos Humanos, sino también por la Unidad de Servicios Administrativos y la Unidad Financiero Contable. Y “es la encargada de gestionar los procesos de los que dependen las actividades y tareas que involucran cuestiones de tiempo, recursos, personas, información, reglamentos, métodos de trabajo, tecnología, entre otros aspectos” (Dirección Administrativa Financiera, 2014, p. 3).

A continuación se muestra el organigrama.

Ilustración 3: Organigrama Dirección Administrativa Financiera



Nota. Fuente: Dirección Administrativa Financiera. (2014). *Plan Dirección Adiministrativa Financiera*, SENARA. San José.

Según el Plan Operativo Institucional (2014), la misión y el objetivo estratégico de la Dirección, son los siguientes:

Misión: “Apoyar política, técnica y administrativamente la gestión institucional para el alcance de los objetivos”.

Objetivo estratégico: “Promover una organización interna moderna y fortalecida, con un ambiente laboral adecuado, que coadyuve al posicionamiento del SENARA como una institución consolidada y líder”.

Asimismo, según el Plan de Trabajo de la DAF del 2014, el FODA de la Dirección es el siguiente:

Cuadro 3: Análisis FODA, DAF

FODA	
Fortalezas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacidad instalada (el RRHH dispuesto y capacitado). 2. La estructura de la DAF. 3. Reuniones de coordinación. 4. Iniciativa para la mejora continua. 5. Responsabilidad en el cumplimiento.
Oportunidades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Propiciar la realimentación de las Unidades de trabajo hacia la DAF y viceversa para mantener la comunicación. 2. Potenciar el funcionamiento de las Unidades de trabajo por medio de las capacidades del personal. 3. Propiciar la confianza en la coordinación de las Unidades de trabajo. 4. Fortalecer la motivación como elemento clave para el desarrollo de las Unidades de trabajo.

<p style="text-align: center;">Debilidades</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Coordinación. 2. Comunicación. 3. Seguimiento. 4. Falta de planificación del trabajo. 5. Falta de recurso humano. 6. Falta de procedimientos formalizados. 7. Creación de plazas. 8. Posicionamiento de la DAF a nivel institucional. 9. Inversión del tiempo en labores operativas. 10. Trabajo en equipo e integración. 11. Maximizar el aprovechamiento de los recursos (humanos, tiempo, tecnología).
<p style="text-align: center;">Amenazas</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de apoyo de la Gerencia.

Nota. Fuente: SENARA. (2014). Dirección Administrativa Financiera - Plan de trabajo. San José.



Unidad de Recursos Humanos

Se procede a explicar esta Unidad, ya que es donde el proyecto se realizará específicamente.

“La Unidad de Recursos Humanos, tiene a su cargo los procesos que corresponden a: Desarrollo de Personal, Administración de Salarios y Trámite, control, reclutamiento y selección de personal” (Dirección Administrativa Financiera, 2014, p. 14).

El FODA de la Unidad de Recursos Humanos, es el siguiente:

Cuadro 4: Análisis FODA, Unidad de Recursos Humanos

FODA	
Fortalezas	<ol style="list-style-type: none">1. Por medio de la responsabilidad social han logrado ubicar estudiantes en diversos procesos y con ello contribuir tanto en su formación como en el quehacer institucional.2. Iniciativa.3. Compromiso.4. Anuencia para asumir retos y lograr las metas.5. Motivación.6. Trabajo en equipo.7. Apoyo y el respaldo de parte de la coordinación (liderazgo).8. Confianza.9. Ética y honestidad.10. Eficiencia y priorización.11. Proactividad.12. Coordinación para el proceso de jubilación.13. Se comparten experiencias, aprendizajes de capacitaciones y cursos.14. Prevalece la comunicación asertiva.15. Equidad en el trabajo principalmente en lo que refiere a

	los periodos de vacaciones.
Oportunidades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Convenios y capacitaciones. 2. La sucesión de cargos en términos de administración y análisis de salarios, la innovación.
Debilidades	<ol style="list-style-type: none"> 1. El procedimiento de evaluación de las y los funcionarios lo cual requeriría la reformulación del reglamento autónomo de trabajo. 2. El sistema software, trámite de control, incluso una base de datos de capacitación, procesos internos de movimientos de personal para planillas, vacaciones... (y sin embargo, salimos porque no se dejan de hacer las cosas). 3. El SIA es un sistema integrado, mantenimiento del sistema, para integrar pero lo que se ocupa es el seguimiento de eso porque se desaparece durante seis meses o un año. 4. Retrabajo en planillas y movimientos de persona. 5. Captura de datos debido a que el sistema no está integrado y se relaciona con Servicios Administrativos en la cuestión de control de activos. 6. Respaldo de la Dirección de Planificación Institucional.
Amenazas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Soporte al sistema actual del SIA. 2. Carente respaldo y anuencia de la Dirección Jurídica. 3. Cometer un error manual por la carencia de un sistema eficiente.

Nota. Fuente: SENARA. (2014). Dirección Administrativa Financiera - Plan de trabajo. San José.

Antecedentes del estudio

Hasta el momento, el Servicio Nacional de Aguas Subterráneas, Riego y Avenamiento (SENARA) no ha realizado un Plan de Sucesión. A pesar de que en el año 2013 se tuvo la intención de crear uno y se pidió a los Directores participación, no se logró formalizar el Plan.

Sin embargo, la institución cuenta con un Manual Institucional de Cargos, un Manual Institucional de Clases y un sistema de evaluación del desempeño. Hay que aclarar, que estas herramientas no están fundamentadas en competencias, sino más bien en procesos y están basadas en los parámetros del Servicio Civil.

Asimismo, la organización formuló un Plan estratégico de capacitación para el período comprendido del 2012 al 2016. Ya que, en el 2011 el SENARA actualizó su Plan Estratégico, por lo tanto, se pide a la Unidad e Recursos Humanos dar la formación necesaria para que la institución pudiera llegar a consolidarse según lo planeado para el año 2016.

Entre los años 2012 y 2014 se llevó a cabo un Estudio de Cargas de Trabajo.

Por último, la Unidad de Recursos Humanos brinda a los colaboradores interesados, en cooperación con la Caja Costarricense del Seguro Social, un programa de prejubilación.

Planteamiento del problema

Debido a que en un plazo de 7 años estará adquiriendo el derecho a jubilación alrededor de un 28% del total de funcionarios de la organización (45 funcionarios), surge la necesidad de formular un Plan de Sucesión.

Estos colaboradores, no sólo poseen conocimientos técnicos muy específicos, sino que también han adquirido una amplia experiencia en el quehacer institucional. Es decir, tienen un alto grado de experticia que no es fácil de encontrar en el mercado laboral.

Entre las plazas que quedarán vacantes se encuentran puestos clave del SENARA, tales como coordinadores y directores. Dichos puestos por su alto grado de exigencia en cuanto a responsabilidades y experiencia requieren una correcta planificación, para encontrar candidatos a sucesión que cumplan con lo que el puesto exige. De tal manera, que no se perjudique el grado de desempeño que se está obteniendo por los ocupantes actuales, sino que sea igual o superior.

Es por lo anterior, que surge la siguiente interrogante, ¿quiénes serán las personas que más se acercan a los requisitos técnicos, que el perfil de puesto a suceder, demanda?

Justificación del problema

El cambiante mundo de hoy, obliga a las organizaciones a estar en constante búsqueda de las mejores prácticas de administración, principalmente en lo que se refiere al área de gestión del talento humano. Bien es sabido, que el motor de una entidad son sus personas; la medida en que cada una de ellas desempeñe y enfoque sus habilidades, actitudes, conocimientos y competencias hacia las metas propuestas, va a definir el éxito o fracaso de una entidad.

Es papel primordial, del área de Recursos Humanos, buscar maneras no sólo de compensación, crecimiento, motivación y desarrollo para la retención de profesionales valiosos, sino que a la vez es importante que el departamento, este anuente a hacer lo necesario por mantener un nivel igual o superior de competitividad de sus colaboradores, a través de los años. Esto se puede lograr, si la institución tiene una fuerte convicción por planificar la continuidad del negocio, a través de la formulación de planes estratégicos; los cuales se traducen específicamente para el área del personal, en planes de carrera, planes de sucesión y planes de capacitación.

Debido a la especialización de las organizaciones en ciertas áreas, sus colaboradores viven un proceso de aprendizaje que cada día les permite un mejor conocimiento del área en el que se desenvuelven. A la vez, dicho proceso se intensifica conforme la organización crece y avanza hacia su horizonte deseado.

Cuando personas tan valiosas y especializadas deben retirarse de la organización, ya sea por su jubilación u otro motivo, se pone a prueba la visión que cada entidad tuvo para planificar adecuadamente dicha transición. Hay puestos, que debido a la peculiaridad de sus requerimientos, se dificulta conseguir candidatos idóneos que los ocupen. En algunos casos, hay personas disponibles, pero son sumamente demandadas en el mercado laboral.

En el caso de que los jubilados ocupen puestos estratégicos dentro de la entidad, se debe afrontar no sólo el reto de conseguir un sucesor adecuado, sino que al mismo tiempo se debe lidiar con los efectos secundarios que su partida

deja en las operaciones diarias (sean tareas, personas, decisiones u otras), las cuales dependían en gran medida de él o ella.

La previa formalización de planes de sucesión, es una herramienta clave para evadir las dificultades mencionadas anteriormente. De manera, que con la planificación la institución logre irse preparando para enfrentar la experiencia.

A través, de la detección temprana de personal talentoso, al cual se le podrá identificar una ruta de desarrollo de carrera hacia esos puestos críticos que quedarán vacantes.

Una vez identificada esa ruta de avance, será sumamente importante que se planifique una correcta capacitación a la persona, mediante la cual se ordene adecuadamente la concreción de etapas que le permitan obtener las destrezas necesarias para ir eliminando brechas y asumir mayores responsabilidades.

Si bien ya se ha mencionado la importancia que tiene un plan de sucesión para una organización. Desde el punto de vista de los colaboradores, dicho plan serán un factor importante de motivación. Ya que, gracias al desarrollo de carrera las personas serán conscientes de las oportunidades de crecimiento a las que son candidatas.

Objetivos del estudio

Objetivo General

Elaborar un Plan de Sucesión para el SENARA que abarque los cargos a ser sucedidos en el periodo 2015-2021.

Objetivos Específicos

1. Determinar las competencias técnicas que se requieren para el desempeño exitoso de los puestos que serán sucedidos en el periodo 2015-2021.
2. Identificar a los colaboradores más idóneos para ocupar los puestos que quedarán vacantes en el periodo 2015-2021.
3. Analizar las brechas competenciales existentes en los colaboradores que se incluirán en el Plan de Sucesión.

Alcances del estudio

Este plan abarca, la planificación de sucesores para los 45 puestos de colaboradores que van a adquirir el derecho de jubilación en el periodo 2015-2021. A continuación, se especifica el nombre de los colaboradores próximos a pensionarse, la dependencia a la que pertenecen y la plaza a la que han sido nombrados.

Cuadro 5: Colaboradores próximos a jubilarse

NOMBRE	DEPENDENCIA	CARGO
Naranjo Matarrita Mario	Dirección de Investigación y Gestión Hídrica	Técnico de Procesos 3 de Gestión Hídrica
Pizarro Mora Mayra	Gerencia: Archivo Central	Profesional General en Administración Superior Nivel 2
Juárez Castillo Agustín	Dirección de Ingeniería y Desarrollo de Proyectos	Técnico de Procesos 3 de Desarrollo
Martínez Montoya Rafael	Dirección Administrativa Financiera	Técnico de Procesos 2 de Bienes y Servicios
Aguilar Badilla Jorge Arturo	Dirección Distrito de Riego Arenal Tempisque	Profesional General en Redes y Sistemas
Chacón Quesada Mario	Dirección Distrito de Riego Arenal Tempisque	Profesional Especialista en Redes y Sistemas
Chavarría Ramírez William	Dirección de Ingeniería y Desarrollo de Proyectos	Coordinador Experto Región Huetar Norte
Jara Benavides Bernardo	Dirección de Ingeniería y Desarrollo de Proyectos	Profesional Especialista de Desarrollo
Valerio Sandoval Jorge Luis	Dirección de Ingeniería y Desarrollo de Proyectos	Profesional Experto en Diseño y Construcción
Brenes Meza Rigoberto	Dirección Distrito de Riego Arenal Tempisque	Asistencial 2 en Gestión de Redes y Sistemas
Brizuela Cortez Nelson	Dirección Distrito de Riego Arenal Tempisque	Director en Gestión de Redes y Sistemas
Calderón Acuña Guillermo	Dirección de Ingeniería y Desarrollo de Proyectos	Técnico de Procesos 3 de Desarrollo
Montero Mora Manuel	Dirección de Ingeniería y Desarrollo de Proyectos	Profesional Experto de Desarrollo
Ríos Ruiz Eladio	Dirección Distrito de Riego Arenal Tempisque	Asistencial 2 en Gestión de Redes y Sistemas
Valverde Conejo Juan C.	Dirección de Ingeniería y Desarrollo de Proyectos	Profesional Especialista de Investigación

Chacón Fernández Jaime	Dirección de Ingeniería y Desarrollo de Proyectos	Coordinador Experto Región Brunca
Jiménez Hernández Mario Alberto	Dirección de Ingeniería y Desarrollo de Proyectos	Técnico de Procesos 3 de Desarrollo
Romero Fernández Carlos	Dirección de Investigación y Gestión Hídrica	Director de Investigación y Gestión Hídrica
Vásquez Mora Gemma	Dirección de Ingeniería y Desarrollo de Proyectos	Profesional Experto de Desarrollo
Gutiérrez Reyes Martha	Dirección Distrito de Riego Arenal Tempisque	Profesional General en Redes y Sistemas
Alfaro Molina José L.	Dirección de Ingeniería y Desarrollo de Proyectos	Profesional Experto de Desarrollo
Sanabria Loaiza Agustín	Dirección de Ingeniería y Desarrollo de Proyectos	Coordinador Experto Región Huetar Caribe
Arguedas León Rodolfo	Dirección de Investigación y Gestión Hídrica	Técnico de Procesos 3 de Gestión Hídrica
Aguilar Quesada Marvin	Dirección de Investigación y Gestión Hídrica	Técnico de Procesos 3 de Gestión Hídrica
Herrera Cairol Vivian	Dirección de Ingeniería y Desarrollo de Proyectos	Profesional Especialista de Investigación
Brenes Cruz Leonidas	Dirección Distrito de Riego Arenal Tempisque	Profesional General en Finanzas Nivel 2
Quirós Quirós Patricia	Dirección de Planificación	Profesional Especialista en Planificación
Guzmán Montero Josefina	Dirección Administrativa Financiera	Profesional General en Recursos Humanos Nivel 2
Murillo Montero William	Dirección de Planificación	Coordinador General de Planificación
Brenes Méndez Melvin	Dirección Distrito de Riego Arenal Tempisque	Técnico de Procesos 3 en Gestión de Redes y Sistemas
Pacheco Miranda Oscar	Dirección Distrito de Riego Arenal Tempisque	Asistencial 2 en Gestión de Redes y Sistemas
Calvo Campos Lorena	Dirección Administrativa Financiera	Asistente de Procesos 1 en Apoyo Administrativo
Briceño Picado Jesús	Dirección Distrito de Riego Arenal Tempisque	Asistencial 2 en Gestión de Redes y Sistemas
Murillo Bravo Andrés	Dirección Distrito de Riego Arenal Tempisque	Coordinador Especialista en Gestión de Redes y Sistemas
Díaz Alvarado Rodolfo	Dirección de Ingeniería y Desarrollo de Proyectos	Profesional Experto de Desarrollo
Picado Chavarría Víctor	Dirección Distrito de Riego Arenal Tempisque	Asistencial 2 en Gestión de Redes y Sistemas
Elizondo Fallas Eugenia	Dirección Administrativa Financiera	Directora Administrativa Financiera

Vásquez Rojas Adolfo	Dirección de Ingeniería y Desarrollo de Proyectos	Profesional Experto de Desarrollo
Wong Jiménez Fernando	Dirección Distrito de Riego Arenal Tempisque	Técnico de Procesos 3 en Gestión de Redes y Sistemas
Arguedas Sánchez Desiderio	Dirección Distrito de Riego Arenal Tempisque	Profesional General en Redes y Sistemas
Quirós Fonseca Minor	Dirección Administrativa Financiera	Profesional Especialista en Recursos Humanos
Palma Salguero Juan	Dirección Distrito de Riego Arenal Tempisque	Asistencial 2 en Gestión de Redes y Sistemas
Sánchez Araya Lilliana	Dirección Administrativa Financiera	Técnico de Procesos 3 en Recursos Humanos
Hernández Morales Eduardo	Dirección Administrativa Financiera	Profesional General en Bienes y Servicios Nivel 2
Brenes Chávez Gerardo	Dirección de Ingeniería y Desarrollo de Proyectos	Profesional Especialista en Investigación

Cabe mencionar, que en el caso de los perfiles de puestos investigados, se logró una cobertura del 99,98% de ellos. Mientras que la cobertura, para el resto de colaboradores que son posibles candidatos a sucesión, el alcance fue del 100%.

Del total de 45 colaboradores, 16 de ellos son de la Dirección de Ingeniería y Desarrollo de proyectos, 15 son de la Dirección del Distrito de Riego Arenal-Tempisque, 7 pertenecen a la Dirección Administrativa Financiera, 4 son de la Dirección de Investigación y Gestión Hídrica, 2 de la Unidad de Planificación y 1 de Gerencia.

Limitaciones del estudio

Seguidamente, se explican las principales limitantes del proyecto.

Con respecto a las tareas que los colaboradores ejecutan, en un Estudio de cargas de trabajo que realizó el Ing. José Salas Carrillo para el SENARA entre los años 2012 y 2014, se evidenció que los colaboradores tienen funciones adicionales a las expuestas por el Manual Institucional de Cargos, que hay funciones que no se realizan del todo y que colaboradores de un mismo nivel no realizan las mismas tareas. La situación se presenta porque en algunos casos no existen plazas para ocupar puestos específicos, por lo tanto se debe recargar las tareas a algún funcionario del SENARA.

En relación con la Unidad de Recursos Humanos, actualmente el sistema de gestión que tiene para administrar el capital humano de la organización, está basado en procesos. Por lo que el estudio sólo se puede realizar analizando las destrezas técnicas de las personas, y no considerando sus competencias blandas.

Además, se procedió a entregar un formulario a cada colaborador para que brindara un registro actualizado de sus antecedentes laborales, académicos y otros temas de interés para el estudio. Dicha tarea se pudo haber ahorrado si la Unidad contara con una base de datos donde se almacene digitalmente el expediente de cada colaborador.

Sobre las técnicas de recolección de información, en primera instancia los Formularios de Actualización del Expediente Laboral fueron enviados por vía electrónica, pero como no se obtuvo la respuesta esperada, la investigadora procedió a entregarlos en físico y personalmente. La idea era enviar los formularios digitalmente, para que las personas modificaran el documento según sus necesidades y brindaran información completa. Sin embargo, esto se eliminó cuando se entregó en físico, a pesar de que se adjuntó una hoja en blanco, en caso de necesitar más espacio, aun así la opción de respuesta era más reducida.

Hubo colaboradores que brindaron información muy poco confiable en dicho formulario y a pesar de que se verificó los datos con la revisión de los expedientes laborales, no se logra obtener información 100% veraz ni oportuna. Dicho aspecto

incide en la calidad del estudio realizado, ya que puede que algunas personas tengan más actividades de formación realizadas del que se logró identificar y eso se verá directamente reflejado en la calificación que se hace a los candidatos de sucesión, porque a mayor cantidad de conocimientos mayor puntuación se otorgó.

Para determinar a las posibles personas que van a adquirir el derecho a jubilación, se utilizó como base el cálculo de la fecha de nacimiento de cada persona. De tal manera que son posibles candidatos a pensionarse todas aquellas personas que en el período 2015-2021 cumplan los 62 años de edad, en el caso de los hombres, o los 60 años de edad, en el caso de las mujeres. No quiere decir que por haber cumplido la edad suficiente, estas personas vayan a jubilarse en el período, ya que no se tomó en cuenta las cuotas aportadas a la CCSS. Sin embargo, no se pudo realizar un estudio minucioso sobre la cantidad de cuotas que faltan a cada persona, porque esto es un trámite personal que cada colaborador interesado debe realizar en las oficinas correspondientes.

Por último, estos temas de jubilación generan cierto nivel de sensibilidad a algunas personas, por tal motivo no se logra concretar una de las entrevistas con los expertos del perfil.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

A continuación, se procede a detallar los principales conceptos, que permitirán una mejor comprensión del estudio.

Administración

Se debe comenzar por definir qué es administración, para DeCenzo, D. y Robbins, S. (2009) es el “proceso para conseguir que se hagan las cosas con eficiencia y eficacia, mediante otras personas y junto con ellas” (p. 6). Para que se aclare la definición, es preciso indicar que la eficacia consiste en realizar y cumplir las tareas en el momento planeado con los recursos previstos, mientras que la eficiencia es realizar las tareas mediante la optimización de los recursos predichos.

Es importante mencionar que hay diferentes tipos de empresas, pero para este caso específico, son relevantes aquellas según el tipo de propietario, que pueden ser: públicas o privadas. En el caso de las privadas, tienen como dueño a algún particular y su fin principal es lucrar, mientras que en el caso de las públicas su dueño es el gobierno y tienen como propósito principal brindar soluciones a la sociedad. Sin importar el tipo de compañía, la administración siempre está presente y de la buena aplicación de ella depende el grado de eficiencia y eficacia con el que se logre alcanzar los objetivos de una organización.

Asimismo, la administración tiene un proceso con el que logra cumplir su cometido, el cual está constituido por las siguientes etapas:

- **Planear:** Consiste en definir el rumbo que se quiere tomar.
- **Organizar:** Es la etapa donde se asignan responsabilidades y tareas a cada una de las partes.
- **Dirigir:** Radica en motivar y guiar a las personas para que, conjuntamente, se logren las metas propuestas.
- **Controlar:** Esta etapa se dedica a inspeccionar que las tareas se estén desarrollando según lo planeado, y en caso de no ser así, realizar los ajustes que sean necesarios.



Debe aclararse, que estas etapas, a pesar de que son muy diferentes entre sí, no deben verse como un flujo ordenado el cual sucede prioritariamente, sino que es un proceso flexible y simultáneo que se adecua a las necesidades de cada organización.

Sin embargo, siempre es importante que antes de emprender algún curso de acción, se comience por establecer un planeamiento.

Es trascendental, empezar por definir la situación actual de la empresa, a través de un análisis tanto interno (fortalezas y debilidades) como externo (oportunidades y amenazas) de la organización, es decir, a través del FODA. En el análisis externo debe tomarse en cuenta los clientes, la competencia, los proveedores y las fuerzas económicas, sociales, culturales, etc.; que afecten a la entidad. Mientras que en la parte interna, debe analizarse los recursos con los que cuenta la organización.

Posteriormente y con base al análisis, se formulan los objetivos de lo que se quiere lograr. Para que con base a ellos, se definan estrategias de cómo llegar al horizonte deseado y así poder trazar un plan de acción en el que se detalle la ejecución de las tareas.

Según, Elías (2013), un plan debe poseer lo siguiente:

- Los pasos a seguir: qué tareas se van a realizar, necesarias para implementar o ejecutar las estrategias o acciones.
- La asignación de recursos: qué recursos se van a utilizar y cómo se van a distribuir.
- Los responsables: quiénes serán los responsables y encargados de llevar a cabo, implementar o ejecutar las estrategias o acciones.
- El cronograma con fechas y tiempos: cuándo se implementarán o ejecutarán las estrategias o acciones, y en qué tiempo se obtendrán resultados.
- El presupuesto: cuánto se invertirá en la implementación o ejecución de las estrategias o acciones.

Los planes, se pueden clasificar de la siguiente manera:

Cuadro 6: Tipos de planes

Tipos	Definición
Planes Estratégicos	Plan que abarca a toda la organización, establecen objetivos generales, y la posicionan en concordancia con su entorno.
Planes Tácticos	Planes que especifican con detalle la forma de alcanzar los objetivos generales de la organización.
Planes de Corto Plazo	Planes que abarcan menos de un año.
Planes de Largo Plazo	Planes que abarcan más de un año
Planes Específicos	Planes con objetivos definidos claramente y que no dan cabida a errores de interpretación.
Planes Direccionales	Planes flexibles que establecen lineamientos generales.
Plan de Uso Único	Plan que sirve para satisfacer las necesidades de una situación particular o singular.
Planes Permanentes	Planes que no tienen fin y ofrecen una guía para las acciones de la organización que se repiten una y otra vez.

Nota. Fuente: DeCenzo, D., y Robbins, S. (2009). *Fundamentos de Administración* (p. 76). Pearson Educación.

Una vez aclarado el tema de determinar qué es lo que se quiere, se debe proceder a diseñar la organización y especificar las funciones que cumplirá cada una de las partes. Aunado a lo anterior, se debe establecer la cadena de mando, que tal como lo mencionan DeCenzo, D. y Robbins, S. (2009) es la “línea de autoridad continua que va desde los niveles organizacionales más altos hasta los más bajos y aclara quién le reporta a quién” (p. 134).

Es importante que también se verifique cumplir con el principio de unidad de mando, el cual establece que una persona sólo puede tener un dirigente a quien reportarse. Pero, teniendo en cuenta que hay que otorgar a ese jefe, una cantidad de personas que el pueda dirigir con eficiencia y eficacia.

Todos estos conceptos, quedan mejor aclarados y definidos en lo que las empresas llaman como organigrama, que es una representación gráfica de la estructura de la organización, donde se define autoridad, responsabilidades, funciones y relaciones.

Definida la estructura, es importante que la organización concrete documentos que formalicen tanto a ésta, como al sistema de gestión. Es decir, todos aquellos procesos, procedimientos, políticas, reglamentos, funciones y otros, que afecten el quehacer diario; a través de la elaboración de manuales administrativos.

“Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática tanto la información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, elementos de calidad, etc.), como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas” (Franklin Fincowsky, 2009, p. 244).

Dichos manuales pueden elaborarse según la naturaleza de cada necesidad específica en la organización. En el caso del área de recursos humanos, existe el manual de puestos que “precisa la identificación, relaciones, funciones y responsabilidades asignadas a los puestos de una organización” (Franklin Fincowsky, 2009, p. 246).

Los manuales de cargos son de suma importancia para cualquier tipo de institución, ya que son insumo para que el área de recursos humanos desarrolle su sistema de gestión del talento humano.

Administración de Recursos Humanos

Se dice que la Administración de Recursos Humanos (ARH) es la “función de la administración que se encarga de conseguir, capacitar, motivar y retener a empleados competentes” (DeCenzo, D. y Robbins, S., 2009, p. 158).

Los objetivos de la ARH son:

Chiavenato, I. (2001)

- Crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacción suficientes para conseguir los objetivos de la organización.
- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de las personas y el logro de los objetivos individuales.
- Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles (p. 167).

Siempre va a ser fundamental que el ente encargado de gestionar el talento humano este alineado a las necesidades de la organización. Por eso es necesario que exista planeación estratégica específica para recursos humanos. Donde los objetivos y estrategias organizacionales se traducen a temas específicos sobre lo que se quiere lograr en las personas. “La planificación estratégica de RH se refiere a la forma como la función de ARH contribuye a alcanzar los objetivos de la organización y, al mismo tiempo, favorece e incentiva la consecución de los objetivos individuales de los empleados. Se trata de alinear los talentos y las competencias con las necesidades de la organización” (Chiavenato, I., 2009, p. 81).

Dichas competencias que menciona Chiavenato, se definen como el “grupo de conocimientos, habilidades y actitudes que correlacionan con la actuación en el trabajo y que pueden ser medidos frente a estándares consensuados, pudiéndose perfeccionar mediante acciones formativas y de desarrollo” (Parry, 1996, citado por Estrada 2005). Estas competencias se jerarquizan así:

Chiavenato (2009)

- Competencias esenciales de la organización (core competencies). Son las competencias distintivas que toda organización debe construir y poseer para mantener su ventaja competitiva sobre las demás.
- Competencias funcionales. Son las competencias que cada unidad organizacional o departamento debe construir y poseer para sustentar las competencias esenciales de la organización. Así, cada una de las distintas áreas de la organización (mercadotecnia, producción/operaciones, finanzas, capital humano, tecnología) debe construir las competencias propias de su especialización.
- Competencias administrativas. Son las competencias que cada gerente o ejecutivo debe construir y poseer para actuar como administrador.
- Competencias individuales. Son las competencias que cada persona debe construir y poseer para actuar en la organización o en sus unidades (p. 146-147).

Independientemente del tipo de organización, el Área de Recursos Humanos siempre va a estar encargado de los siguientes subprocesos:

- Planeación del empleo: “es el proceso que permite a la gerencia asegurarse de que contará con la cantidad y el tipo conveniente de personas, en los lugares indicados y en el momento correcto, que serán capaces de realizar, con eficacia y eficiencia, las tareas que ayudarán a la organización a alcanzar sus objetivos. Así, la planeación del empleo traduce la misión y los objetivos de la organización en un plan personal, el cual permitirá que la organización alcance sus metas” (DeCenzo, D. y Robbins, S., 2009, p. 161).
- Reclutamiento: “es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. En esencia, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar” (Chiavenato, I.,



2001, p. 208). Este procedimiento se puede desarrollar a lo interno de la organización o a lo externo en el mercado laboral.

- Selección: “proceso para tamizar a los solicitantes de empleo, tiene el propósito de garantizar que los candidatos más adecuados sean los contratados” (DeCenzo, D. y Robbins, S., 2009, p. 164).
- Inducción: es el proceso que una empresa realiza para recibir a sus nuevos colaboradores, de tal manera que se les facilite el ingreso y la adaptación a la entidad.
- Capacitación: “es una experiencia de aprendizaje porque pretende producir cambios relativamente permanentes en los empleados, de modo que mejora su capacidad para desempeñar mejor el trabajo. Por ello, la capacitación implica cambiar las habilidades, los conocimientos, las actitudes o el comportamiento” (DeCenzo, D. y Robbins, S., 2009, p. 169-170).
- Desarrollo: “Desarrollar a las personas no significa únicamente proporcionarles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas y, así, sean más eficientes en lo que hacen. Significa, sobre todo, brindarles la información básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos y para que modifiquen sus hábitos y comportamientos y sean más eficaces en lo que hacen. Formar es mucho más que sólo informar, toda vez que representa un enriquecimiento de la personalidad humana, y las organizaciones empiezan a darse cuenta de ello. Los procesos de desarrollo incluyen tres estratos que se superponen: la capacitación, el desarrollo de las personas y el desarrollo organizacional” (Chiavenato, I., 2009, p. 366).
- Evaluación del desempeño: “constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado” (Davis, K. y Werther, W., 1991, p. 184). “Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona” (Chiavenato, I., 2001, p. 357).

- **Compensaciones:** en este aspecto, una organización puede brindar a sus colaboradores dos tipos de recompensas. Por un lado están las monetarias, que se darán a través de los sueldos y salarios devengados por el trabajo realizado, y por otro lado están las prestaciones que son “recompensas no monetarias diseñadas para mejorar el nivel de vida de los empleados” (DeCenzo, D. y Robbins, S., 2009, p. 175). Las compensaciones son una retribución a la labor que el colaborador realiza y van a ser reflejo de las responsabilidades y el compromiso que la persona asuma dentro de la empresa.
- **Seguridad e higiene ocupacional:** por una parte “la seguridad en el trabajo es el conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas empleadas para prevenir accidentes y eliminar las condiciones inseguras del ambiente, y para instruir o convencer a las personas acerca de la necesidad de implantar prácticas preventivas” (Chiavenato, I., 2001, p. 487). Mientras que la higiene “se refiere a un conjunto de normas y procedimientos tendientes a la protección de la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y al ambiente físico donde se ejecutan” (Chiavenato, I., 2001, p. 479).

Todos los procesos mencionados anteriormente, sirven para que el área de recursos humanos cumpla con la importante tarea de suministrar a la organización valor agregado y brindar calidad de vida a las personas.

Sin embargo, todos los procesos no serán de utilidad si la empresa no logra concretar acciones que insten a las personas a quedarse en la organización. Para esto es importante que la entidad desarrolle planes, programas y estrategias que le brinden al colaborador motivación y satisfacción en su trabajo.

Desarrollo de carrera

Las organizaciones exitosas comprometidas con su gente, siempre están en constante búsqueda de soluciones planificadas que comuniquen a cada una de las partes interesadas, el desempeño que se espera, de una persona específica, en el presente y en el desarrollo que se quiere a lo largo de su vida laboral.

Estos medios permiten a las organizaciones disminuir su nivel de dependencia a las opciones que el mercado laboral externo brinda, así como ir programando el crecimiento de la organización hacia lo que la visión organizacional indica.

Inicialmente, todo se cimienta una vez que se determina la planeación de la carrera de cada miembro de la organización, que es “el proceso mediante el cual se seleccionan los objetivos y se determina a futuro el historial profesional” (Davis, K. y Werther, W., 1991, p. 168). Dicha planeación va a ser formalizada a través de planes de carrera que son “un conjunto de pasos y niveles distribuidos en años de experiencia, niveles académicos, calidad del desempeño y otros factores de importancia relativa que se le ofertan al neo-empleado y al trabajador activo con la firme intención de motivarlo y ofrecerle un futuro próspero basado principalmente en su esfuerzo” (Nieves Zubillaga, I., 2010, p. 77).

Los beneficios, principalmente motivacionales, que tienen para una institución preocuparse por realizar planes estratégico de recursos humanos, son de gran impacto. De ello la importancia de formular planes de carrera, planes de sucesión, planes de capacitación, planes de desarrollo, entre otros. Estos son documentos fundamentales para cualquier entidad que desee mantener su continuidad, asegurar su crecimiento y agregar valor constantemente. A la vez, se aseguran de brindar a su talento humano calidad de vida dentro de la organización gracias a la constante superación, lo que se traducirá en individuos competentes y productivos.

Como se menciona anteriormente existen instrumentos específicos, que son vitales para mantenerse en el tiempo. El primero de ellos es el tema de planes de sucesión.

Según menciona Moscoso, T. (2007) “debemos entender como sucesión al proceso que busca identificar, desarrollar y monitorear al personal con alto potencial (personal de alto desempeño) para desarrollarlo y formar sucesores, quienes a futuro ocuparán posiciones estratégicas (posiciones claves) en la organización” (p. 32).

Ese proceso será mejor enfocado si se lleva a cabo un proceso formal de planificación. “La planeación de la sucesión es el proceso que consiste en asegurar que haya personas calificadas para ocupar cargos gerenciales cuando estén vacantes. Esta definición incluye muertes, renunciaciones, jubilaciones, despidos. El objetivo final es lograr una transición suave y alcanzar la eficiencia operativa” (Wayne, 2005, citado por Kertzus Arroyave y Vinasco Arango, 2011, p. 22).

Actualmente, las empresas en su afán por mejorar su grado de competitividad, están conscientes que deben planificar para la continuidad. Es por esto que se desarrollan planes en todos los niveles y áreas de la organización, los cuales permitan ir hacia donde su visión lo indica. En el caso específico del área de talento humano, es muy importante que se busque maneras correctas de planificar la sucesión, porque de ello dependerá la capacidad de poder mantener o mejorar el capital intelectual, humano y organizacional.

Por otro lado, planificar la sucesión es hasta cierto punto, una herramienta de contingencia para cualquier empresa. Ya que, en caso de que un individuo se retire abruptamente de la organización, la planificación permitiría obtener una solución rápida ante dicha situación.

Dicha sucesión, es concretada en un documento formal llamado Plan de Sucesión. “Es importante destacar que son programas organizacionales, por lo tanto, son abiertos, y los involucrados deben saberlo. Por otra parte, deben estipularse muy claramente las reglas de juego, explicar en qué consisten, que significa estar designado como posible sucesor de otro y, de ser necesario, cómo cada involucrado debe trabajar para achicar las brechas entre sus capacidades y lo requerido por el puesto que en el futuro podría ocupar, tanto en conocimientos como en competencias” (Freire Ulloa, C. 2012, p. 40).

Los procesos de sucesión inician con la identificación de los participantes a posibles promociones. Estas personas tienen la característica de haber demostrado mediante sus comportamientos, actitudes y aportes, que son talento valioso para la organización, y no sólo eso sino que tienen potencial para ir creciendo. Una vez identificados, se les traza una línea de carrera, a través de la cual irán experimentando una serie de experiencias que los preparará para llegar a su destino final.

Al producto final, que surge de los planes de sustitución, se le conoce como cuadros de reemplazo u organigramas de sustituciones. “El cuadro de reemplazos muestra, en resumen, una unidad organizacional/funcional en términos de una posición determinada, el ocupante actual y los reemplazos potenciales. Así como también, refleja a largo plazo, los posibles progresos individuales, movimientos de personal y cambios en la organización en cuanto a los puestos” (Hernández Cote, C. y Sala Gorrín, I., 1999, p. 26).

Pero para poder asegurar una correcta sucesión y escalamiento de puestos, es importante determinar qué destrezas se necesitan desarrollar en la persona. Esto es posible si se realiza un diagnóstico de necesidades de capacitación.

Tal como lo menciona Aguilar Morales, J (2010), “El diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC) es el procedimiento a partir del cual se obtiene información necesaria para elaborar un programa de capacitación” (p. 3). Además, se dice que es “el proceso que orienta la estructuración y desarrollo de planes y programas para el establecimiento y fortalecimiento de conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes de una organización, a fin de contribuir en el logro de los objetivos de la misma” (SIGWEB, p. 2). De manera, que sirve para determinar la brecha que existe entre el nivel que tiene actualmente el capital humano, y el nivel que la organización quiere alcanzar.

Dicha herramienta es de gran utilidad para una empresa cuando hay expansión, cuando los trabajadores se retiran de la empresa o son transferidos, cuando se implementan nuevas metodologías y técnicas, cuando se requiere actualización, cuando se demanda un cambio de mentalidad, etc. Principalmente,

va a ser necesaria cuando la empresa precise realizar mejoras o emprender un nuevo curso de acción.

A continuación se detallan los objetivos de la herramienta:

Carrión Gordón, H (2005)

- Identificar las principales tareas que realizan los funcionarios, detectando las principales debilidades que impidan o afecten a la calidad de su cumplimiento.
- Involucrar a los directores, jefes y autoridades de una organización, para afinar la visión acerca de las brechas de competencias asociadas a los productos o resultados actuales de sus equipos de trabajo y, además, lograr una perspectiva de futuro respecto de las nuevas materias o métodos de trabajo que se precisarán en la respectiva organización.
- Transparentar la gestión de capacitación, de manera que todos los funcionarios se vean reflejados en los análisis que se realicen. De esta forma, junto con mejorar su motivación por perfeccionar sus competencias laborales y compromiso con las metas de la organización, asumirán con mayores elementos de juicio que las capacitaciones recibidas obedecen a criterios objetivos e iguales para todos los funcionarios.
- Justificar las inversiones realizadas en capacitación, en cuanto se fortalece la posibilidad de apreciar los impactos logrados con tales acciones, en la medida que las evaluaciones se realizan a partir de diagnósticos previos (p. 6).

La indagación que se realice con un DNC debe cubrir las siguientes áreas:
Alvarado Maldonado, G (2004).

- Área Organizacional: se obtienen las necesidades específicas de cada área de trabajo, unidad administrativa o dependencia operativa, como puede ser una Dirección, Gerencia, Superintendencia, Jefatura, Departamento, etc.
- Área Ocupacional: se descubren las necesidades específicas de determinados puestos existentes en la empresa como Gerentes, Superintendentes, Supervisores, Secretarias, Asistentes Administrativos, etc.
- Área Individual: se localizan las necesidades específicas en particular del universo de las personas que la empresa requiere que se atiendan de manera individual (p. 98).

Existen 3 maneras para realizar la detección de necesidades dentro de la organización, en seguida se detallan:

Cuadro 7: Métodos DNC

Métodos DNC	
Método Reactivo	Es sólo un sondeo inicial, un estudio superficial, se observan algunos SÍNTOMAS, es una simple detección de problemas a satisfacer, sin conocer con exactitud sus características. No tiene costo, es rápido de aplicar para obtener la información (inmediato), sencillo de procesar, con alto índice de riesgo para la toma de decisiones.
Método de Frecuencias	Se hace un sondeo más profundo, basado en situaciones y casos especiales, se observan algunos SIGNOS, no deja de ser un diagnóstico superficial, aunque mucho más preciso que el anterior, capta información más detallada. Su costo es mínimo, es rápido de aplicar (una o dos semanas), sencillo de procesar, con mediano índice de riesgo para la toma de decisiones.
Método Comparativo	La información que se obtiene es bastante precisa, se observan los SÍNDROMES de las necesidades reales de capacitación. Se determinan con detalle las carencias que es necesario satisfacer. Su costo es elevado, es lento en su aplicación, su procesamiento es difícil, con alto índice de certeza en la toma de decisiones.

Nota. Fuente: Reza Trosino, J. C. (2006). *Nuevo diagnóstico de necesidades de capacitación y aprendizaje en las organizaciones* (p. 63-72). México: Panorama.

Los pasos específicos, que conlleva un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, son:

SIGWEB (s.f.)

1. Establecimiento de la Situación Ideal (SI) que, en términos de conocimientos, habilidades y actitudes, debería tener el personal, de acuerdo su función o al desempeño laboral. Para obtener información que define la situación ideal, es recomendable la revisión de la documentación administrativa, con relación a:
 - Descripción de puestos
 - Manuales de procedimientos y de organización
 - Planes de expansión de la empresa
 - Nuevas o futuras necesidades de desempeño (cuando hay planes de cambio).
2. Descripción de la situación real (SR). Conocimientos, habilidades y actitudes con los que cuenta el personal, de acuerdo con su función o al desempeño laboral. Para obtener información que define la situación ideal, es recomendable obtener información sobre el desempeño del personal (para cada persona) por parte del jefe inmediato, los supervisores o el personal involucrado con el puesto. Estas personas deberán aportar datos precisos, verídicos y relevantes (en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes)
3. Registro de información. Es necesario contar con instrumentos (formatos) que registren la información para los fines correspondientes. A su vez, estos registros deberán permitir su clasificación y calificación futura. Se recomienda que los registros asienten información individual de las personas analizadas (p. 2-3).

Entre los principales instrumentos que se pueden utilizar para concretar el diagnóstico, se encuentran:

- Encuestas: A través de guías estructuradas, se solicita a las personas brindar información concerniente a la capacitación.

- Conferencia de búsqueda: Se utiliza para analizar, en grupo, las acciones del pasado y presente que van a afectar la situación futura de la empresa, además se proponen objetivos para mejorarlo. Dura entre 3 y 5 días.
- Registros de observaciones: Mediante la observación, se detectan posibles necesidades.
- Entrevistas: Consiste en un conversatorio con una o más personas para conocer sus opiniones sobre un tópico determinado. Pueden ser informales, estructuradas o semiestructuradas.
- Evaluaciones de conocimientos: Consiste en realizar instrumentos que permitan medir, la capacidad de una persona y aprendizaje en un tema técnico, afín a su profesión.
- Cuestionarios: Es la elaboración de documentos con preguntas específicas, que van a servir como instrumento para recolectar información de un tema específico.
- TKJ: Según lo indica Carrión Gordon, H. (2005), esta herramienta consiste en reunir un grupo de personas, a las cuales se les explicará el problema. Una vez hecho esto a cada una se le dará una ficha para que en ella escriba sus razonamientos acerca de lo que genera el problema. Terminado esto se clasifican todas las fichas de los participantes, según afinidad, para expresar con líneas las relaciones entre grupos. Con esto se podrá observar fácilmente cuales son los puntos de mayor urgencia (p. 12).

Es importante comprender, que el DNC es la base para que una organización planifique y sufrague de manera efectiva la capacitación de sus colaboradores.

Una vez realizado el diagnóstico ya se tiene el insumo necesario para concretar el plan de capacitación. Este documento es una “matriz que consolida los eventos de capacitación de una organización, para un período determinado de tiempo” (Carrión Gordón, 2005, p. 4). “Un plan de capacitación debe ser preciso y

estructurado. Es importante que se atiendan las necesidades de formación y entrenamiento, así mismo, que estén alineadas con las necesidades de formación de la compañía” (Suárez, 2008, p. 1).

Todas las herramientas de desarrollo y crecimiento que se han mencionado anteriormente, permiten a las empresas mantenerse en el tiempo y aumentar su nivel de competitividad, a la vez que permiten a sus colaboradores desarrollar su talento a lo largo de su vida laboral, de manera que se construye una relación ganar-ganar donde tanto la empresa como la persona obtienen beneficios. Sin embargo, es importante que así como las organizaciones se preocupan por planificar el crecimiento de la personas, también se interesen por preparar a la organización y a las personas, para cuando llegue el momento de jubilarse.

Jubilación

Según la Real Academia Española, la jubilación se define como “la acción y efecto de jubilar”, en su efecto, jubilar se define como “disponer que, por razón de vejez, largos servicios o imposibilidad, y generalmente con derecho a pensión, cese un funcionario civil en el ejercicio de su carrera o destino”. Asimismo la Caja Costarricense del Seguro Social lo define como “un derecho que adquiere la persona trabajadora después de un largo período de trabajo”.

En Costa Rica, dicho derecho lo adquiere cualquier trabajador que haya alcanzado los 65 años y además haya contribuido con al menos 300 cuotas al Seguro de Invalidez, Vejez y Muerte de la CCSS (Caja Costarricense del Seguro Social, 1995, p. 2-4) . No obstante, también se permite anticipar la pensión a partir de los 59 años y 11 meses, en el caso de las mujeres, y para los hombres a partir de los 61 años y 11 meses. Los requisitos y condiciones para dicho adelanto se detallan con mayor profundidad en el Artículo 5 del Reglamento de Invalidez, Vejez y Muerte de la Caja Costarricense del Seguro Social.

A partir de los 65 años de edad, cualquier ciudadano será considerado como persona adulta mayor y tendrá especial protección de la Ley N°. 7935, llamada Ley Integral para la Persona Adulta Mayor.

Para un país en el que su progreso, es gracias al trabajo diario de toda una fuerza laboral, la jubilación es un tema trascendental; el cual debe ocupar gran parte del quehacer diario de quienes planifican el porvenir de la nación. Esto porque, el retiro de las personas tiene consecuencias a nivel social, psicológico y económico, las cuales se agravan si no se prevé una adecuada transición de etapas.

“La distribución por edades de la población mundial está pasando por una profunda transformación. A medida que la mortalidad y la fertilidad han ido descendiendo, la distribución por edades se ha ido modificando gradualmente en favor de las más avanzadas. Todas las regiones del mundo están experimentando ese cambio” (Naciones Unidas, 2007, p.1). Costa Rica no es la excepción, y de

esta tendencia se desencadena uno de los principales efectos económicos, a causa del retiro.

Gracias a los aportes que los trabajadores hacen al Seguro de Invalidez, Vejez y Muerte; el Estado puede costear los gastos en pensiones que se requieren para los actuales jubilados. Sin embargo, en un futuro la cantidad de personas pensionadas será mayor a la cantidad de individuos laborando, por lo tanto el dinero no será suficiente para financiar las pensiones.

A nivel social, el hecho de dejar de laborar bruscamente, tiene implicaciones que comienzan a calar en una persona, principalmente si la sociedad no tiene mecanismos inclusivos que ayuden al individuo a buscar actividades de su gusto y aún le hagan sentirse útil. Si esto no se concreta, el jubilado puede comenzar a vivir aislamiento familiar, aislamiento social, bloqueo intergeneracional, entre otros; aspectos que inciden directamente en dificultades médicas y psicológicas para una persona.

Partiendo de lo anterior, según Weston Remond, L (2005), “las alteraciones más frecuentes son: aturdimiento, depresión, ansiedad, insomnio, histeria, cefalea, hipertensión arterial, accidente cerebrovascular, trastorno de isquemia transitoria, gastritis, alteraciones intestinales, anorexia, estrés, angina de pecho” (p. 2).

Para poder minimizar las implicaciones que tiene la jubilación, es importante que las organizaciones (públicas y privadas) desarrollen programas tanto pre como post jubilación, que permitan a los colaboradores afrontar la experiencia sin mayor complicación. Además, es importante que se comience a reevaluar el papel que tienen los retirados en la sociedad, ya que como se mencionó anteriormente, en un futuro serán mayoría, y estas personas aún tienen mucho potencial para brindar al desarrollo del país.

En Costa Rica, la Caja Costarricense del Seguro Social, a través de la Gerencia de Pensiones ha venido ejecutando un programa de prejubilación, el cual se brinda a aquellas entidades que estén interesadas.

Una vez que las empresas acuerdan con la Caja los detalles, se hace la invitación a todo el personal de la organización, para que quienes estén interesados se inscriban. Los participantes reciben una serie de charlas impartidas

por funcionarios, en las que se les capacitará para planificar un nuevo proyecto de vida.

“La jubilación implica cambios importantes en todos los niveles: (emocionales, personales, sociales y económicos). Estas variantes pueden ser asumidas y superadas en menor tiempo, si cada trabajador se ha preparado con anterioridad” (Caja Costarricense de Seguro Social, 2006, p. 6). Aunado a lo anterior, es importante que se mencione la responsabilidad que debe asumir una empresa con su gente. Luego de que una persona haya brindado todo su conocimiento y esfuerzo a su trabajo, lo mínimo que una entidad puede hacer es velar para que el individuo tenga las herramientas necesarias para tener una calidad de vida igual o superior a la que poseía cuando laboraba.

Investigación

Es importante que se conozca cuales son los tipos de investigación que hay, que son los sujetos de investigación y cuáles son las técnicas de recolección y análisis. Es importante, ya que en ello se basa la metodología utilizada para obtener el producto: el Plan de Sucesión.

Se dice que “la investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno” (Baptista Lucio, P., Fernández Collado, C. y Hernández Sampieri, R., 2010, p. 4). La importancia de la investigación radica en generar conocimientos nuevos, los cuales van a generar soluciones a la sociedad.

Existen dos tipos de investigación, por un lado está la investigación cuantitativa y por otro la cualitativa.

El enfoque cuantitativo “usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamientos y probar teorías” (Baptista Lucio, P., Fernández Collado, C. y Hernández Sampieri, R., 2010, p. 4).

Mientras que el enfoque cualitativo “utiliza la recolección de datos sin edición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación” (Baptista Lucio, P., Fernández Collado, C. y Hernández Sampieri, R., 2010, p. 7).

Los sujetos de investigación son aquellas personas, fenómenos, objetos u otros, sobre los que se va a recolectar la información; una vez que se selecciona el enfoque.

Para poder recolectar información de éstos, debe utilizarse alguna técnica que lo permita. Las técnicas de recolección pueden ser encuestas, entrevistas, observación, grupos de enfoque, reuniones, etc.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Tipo de investigación

La investigación a realizar será de tipo cualitativa por las siguientes razones:

- Utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación” (Baptista Lucio, P., Fernández Collado, C. y Hernández Sampieri, R., 2010, p. 7). Para poder concretar una correcta definición de puesto y persona, se utilizaron medios de recolección que permitieron detallar aquellos puntos críticos para definir una sucesión exitosa. Dichas herramientas no implicaban mediciones numéricas, sino más bien, aspectos que permitían describir el expediente laboral de las personas y el perfil del puesto.
- “Tiende a centrarse en la exploración de un limitado pero detallado número de casos o ejemplos que se consideran interesantes o esclarecedores, y su meta es lograr "profundidad" y no "amplitud"” (Blaxter, Hughes, y Tight, 2002, p. 10). En este estudio, se tuvo especial interés en determinar las particularidades que las 45 plazas a quedar vacantes tendrán, por lo que fue sumamente importante ahondar a través de la investigación y definir cuáles eran los requerimientos más críticos que el tipo de cargo demanda.
- “Los métodos cualitativos son los que enfatizan conocer la realidad desde una perspectiva de insider, de captar el significado particular que a cada hecho atribuye su propio protagonista” (Ruiz Olabuénaga, J., p. 17). Fue de suma ayuda conocer el punto de vista de los próximos jubilados sobre lo que su perfil de puesto demanda, ya que ellos, gracias a la experiencia y conocimientos que han obtenido, conocen mejor que nadie las destrezas clave que se necesitan para desempeñarse en el cargo correctamente.

El alcance fue descriptivo, porque éste lo que “busca es especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice” (Baptista Lucio, P., Fernández Collado, C. y Hernández Sampieri, R., 2010, p. 80). Precisamente, lo que buscaba el estudio era describir al puesto y la persona para definir correctamente la sucesión.

Fuentes de información

Primarias

Como fuentes primarias, se tuvieron las siguientes:

- Reuniones con la Coordinadora de Recursos Humanos, el encargado del proceso de desarrollo y el Coordinador de Planificación.
- Entrevistas realizadas a futuros jubilados.
- Formulario de actualización del expediente laboral.
- Consultas informales a algunos funcionarios de la Dirección Administrativa Financiera, en especial, a la Unidad de Recursos Humanos.

Secundarias

Las fuentes secundarias utilizadas, son las siguientes:

- Manual Institucional de Cargos.
- Manual Institucional de Clases.
- Expedientes laborales (físicos) de los funcionarios.
- Reglamento Autónomo de Trabajo.
- Páginas web y bases de datos online.
- Tesis relacionadas con el tema de estudio.
- Fuentes bibliográficas sobre recursos humanos, metodología de la investigación y administración.
- Informes, documentos, planes de trabajo y otros, proporcionados por SENARA.
- Marco legal: Ley No. 6877.

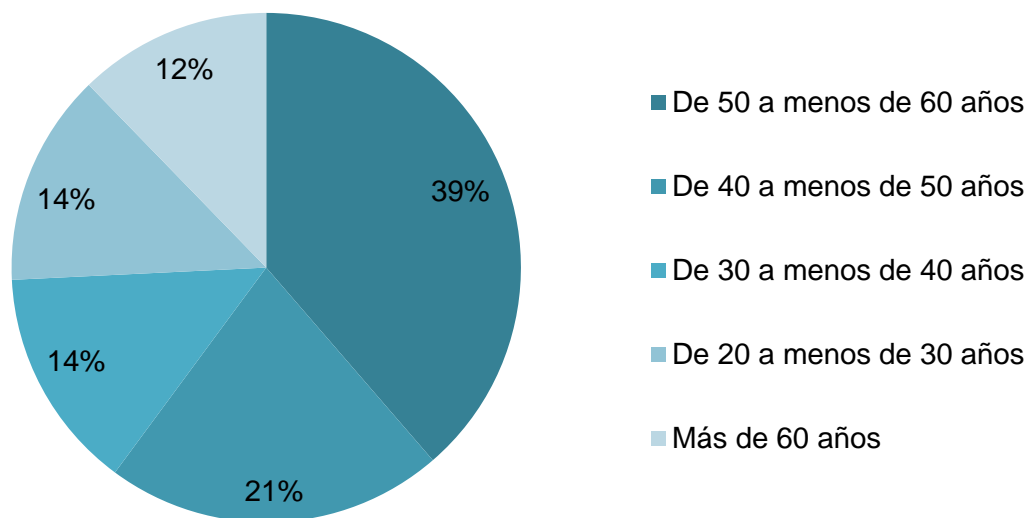
Sujetos de investigación

Fueron investigados:

- Los perfiles de puestos que quedarán vacantes, por motivo de jubilación, del año 2015 al 2021.
- Los funcionarios que están en propiedad y no se jubilan en el período mencionado anteriormente
- Los funcionarios interinos, que se encuentran cubriendo plazas, laborando para el proyecto PROGIRH o el Proyecto Limón Ciudad Puerto.

De una u otra manera, se analizó a 163 colaboradores, considerando a futuros jubilados, funcionarios en propiedad e interinos. De manera que, algunos de los principales aspectos sociodemográficos, que los caracterizan, son los siguientes:

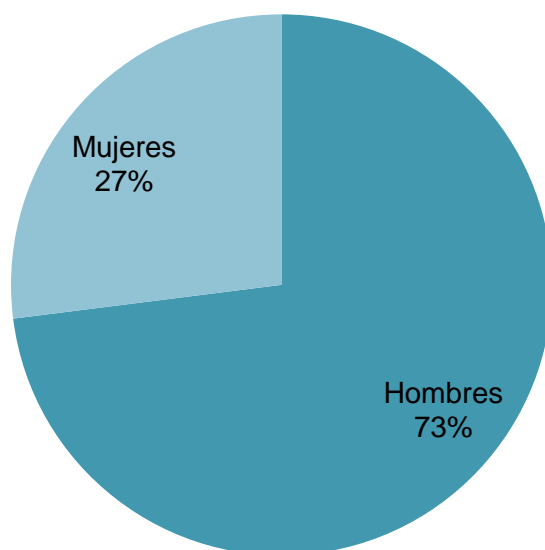
Gráfico 1: Clasificación según edad



N= 163

Como se observa en el Gráfico 1, la mayoría de ellos se ubica en un rango de 40 a menos de 60 años. Es un dato relevante que tiene mucha relación, con la necesidad que surge de elaborar el Plan de Sucesión.

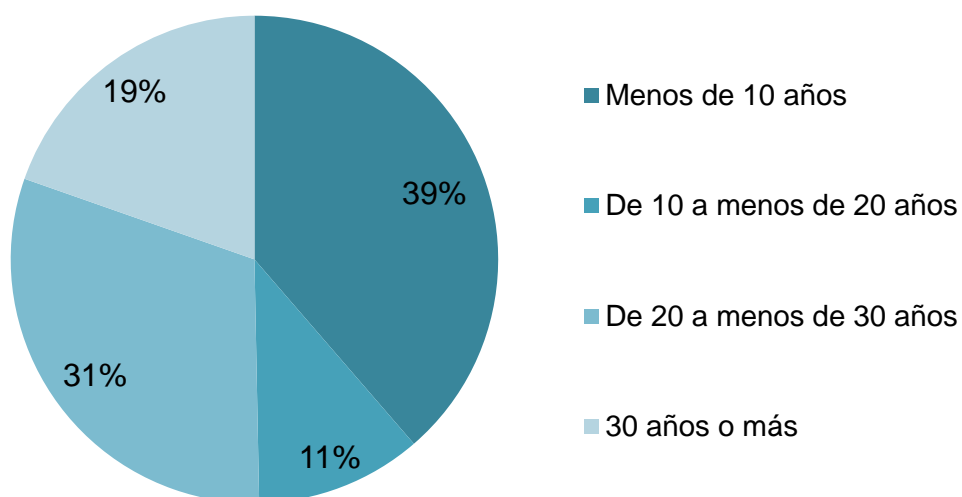
Gráfico 2: Clasificación según género



N= 163

Además, tal y como se aprecia en el Gráfico 2, en el SENARA, la mayor parte de funcionarios son hombres.

Gráfico 3: Clasificación según antigüedad en el SENARA

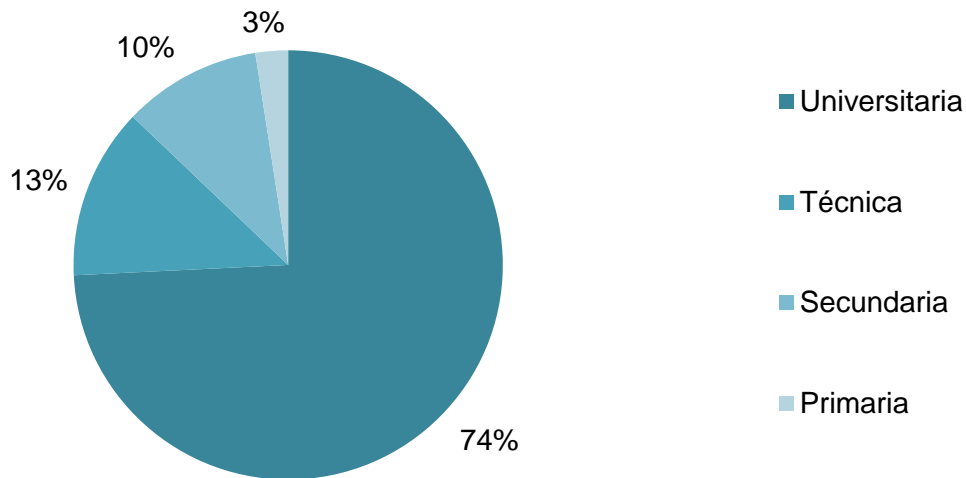


N= 163

Se puede observar en el Gráfico 3, que el dato más sobresaliente corresponde al rango de quienes tienen menos de 10 años de laborar en la

Institución. Esto puede tener relación, con las últimas contrataciones que se han realizado para el Proyecto Limón Ciudad Puerto y el Programa de Gestión Integrada de Recursos Hídricos.

Gráfico 4: Clasificación según formación académica

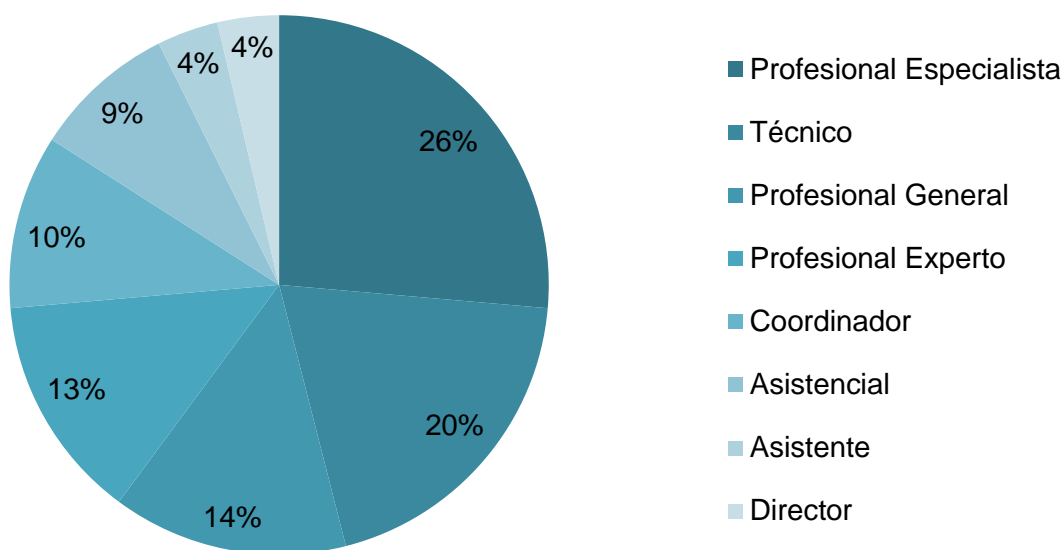


N= 163

Para el Gráfico 4 debe considerarse a una persona con formación académica técnica a aquella que posea un título académico de técnico medio, técnico o diplomado; y a una persona con formación universitaria a quien posea un título de bachillerato, licenciatura o postgrado.

Como se observa, la mayoría de funcionarios de la Institución posee preparación universitaria, ya que, para cumplir con sus funciones se necesita de personal preparado en materia de gestión del recurso hídrico.

Gráfico 5: Clasificación según tipo de cargo



N= 163

Tal como se aprecia en el Gráfico 5, las tres principales categorías donde hay más personas laborando son las de profesional especialista, técnico y profesional general. Lo que tiene gran relación con el Gráfico 4, donde se indica que la mayoría de funcionarios tiene formación universitaria, que es requisito académico para los profesionales.

Medios de recolección de la información

Los principales medios que se usaron para recolectar la información, fueron los que a continuación se explican.

Entrevista grupal

Éstas se realizaron al inicio de la investigación con la Unidad de Recursos Humanos y la Unidad de Planificación. Lo que se buscó fue alinear los objetivos del estudio, conocer el quehacer de la empresa en cuanto a gestión del talento humano y temas de planeación del personal.

Revisión de registros

Se utilizó la extracción de información valiosa del Manual Institucional de Cargos y el de Clases, para identificar algunos de los requerimientos que exigen los cargos.

Además, se revisaron los expedientes de los funcionarios para complementar la información que se obtuvo del Formulario de Actualización del Expediente Laboral, lo anterior en caso de que completaban dicho documento. Y en caso de que no lo completaban se procedía a realizar un análisis más exhaustivo de sus antecedentes para obtener la información que se pedía en el Formulario.

Formulario de actualización del expediente laboral

El formulario se suministró a todos los colaboradores del SENARA que no se jubilarán, se aplicó con el fin de conocer las principales competencias técnicas que las personas poseen y actualizar la información que los expedientes de la Institución aún no tienen, especialmente en temas de capacitación.

En primera instancia, el instrumento se envió vía electrónica por correo interno, sin embargo, por ese medio no se obtuvo la respuesta esperada y se

procedió a entregarlo en físico para agilizar la entrega y aumentar la cantidad de contestaciones. Aun así, el documento siempre fue autoadministrado.

Para más detalle, el formato puede ser consultado en el Apéndice B y los formularios recolectados en el Apéndice E.

Entrevistas a expertos del perfil

Esta técnica fue de tipo semiestructurada y presencial. Se aplicó a quienes se jubilarán, fue realizada con el fin de conocer a mayor detalle y profundidad los aspectos críticos del puesto. Las temáticas que se abordaron son las siguientes:

- Razón de ser del puesto
- Funciones del puesto
- Requisitos académicos del puesto
- Requisitos técnicos del puesto
- Experiencia requerida
- Habilidades y actitudes
- Condiciones físicas y ambientales del puesto

Para ver a detalle el procedimiento que se utilizó, diríjase al Apéndice A.

Panel de expertos

Consistió en convocar a la Licda. Ligia Suarez y al Lic. Minor Quirós, de la Unidad de Recursos Humanos, para estandarizar detalles de requisitos entre cargos de un mismo nivel y asignar pesos porcentuales de calificación a cada aspecto.

Se realizaron 2 reuniones de este tipo.

Técnicas o herramientas de análisis

Matriz del Puesto¹

Con esta matriz lo que se buscó fue resumir, las variables críticas que el puesto a quedar vacante exige, a partir de la información que se recolectó en las entrevistas a los expertos. Por lo que, fue útil como un medio para procesar la información recolecta de las entrevistas realizadas a los expertos del perfil.

A continuación se explica cada parte de ella, las escalas y fórmulas utilizadas.

1. La primer parte se completó con información general del cargo, para brindar una idea general de qué consiste.

Cuadro 8: Matriz del puesto, Información general del cargo

NOMBRE DEL PUESTO:	
DIRECCIÓN A LA QUE PERTENECE:	
REPORTA A:	
CÓDIGO:	FECHA DE ENTREVISTA:
NATURALEZA DEL PUESTO:	

¹ Basada en el modelo que se desarrolla en la siguiente tesis: Vásquez Naranjo, N. (2012). *Diseño de un modelo de gestión por competencias de los subsistemas de capacitación y desarrollo de carrera, caso Iglesia de Jesucristo*. Tesis de grado previo a la obtención del grado de magister en gerencia empresarial. Ecuador. Recuperado el 28 de julio, 2014, de <http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/7846/1/CD-4417.pdf>

- En esta parte de responsabilidades lo que se buscó fue determinar las funciones críticas que el puesto exige, así como los objetos más valiosos que requieren cuidado por parte de quien ocupa el cargo.

Cuadro 9: Matriz del puesto, Responsabilidades del puesto

RESPONSABILIDADES DEL PUESTO					
ACTIVIDADES/TAREAS/FUNCIONES	INTERACCIÓN	CALIFICACIÓN			
		F	CE	CM	IAE
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
MATERIALES/EQUIPO/SUPERVISIÓN					
MATERIALES		EQUIPO		SUPERVISIÓN	

Para completar el cuadro anterior, se utilizó la siguiente simbología.

En la columna de interacción debía indicarse lo siguiente:

Cuadro 10: Matriz del puesto, Interacción

INTERACCION: Indique los elementos con los que se tiene relación en el desarrollo de la tarea		
P: PERSONAS Clientes, compañeros de trabajo, grupos	C: COSAS Equipos, Materiales, Maquinaria, Herramientas, Vehículos	D: DATOS Textos, estadísticas, datos de sistemas computarizados

Para la parte de calificación, se utilizó la siguiente simbología:

Cuadro 11: Matriz del puesto, Simbología

Símbolo	Definición	Preguntas
F	Frecuencia: Cuál es la frecuencia esperada de esta actividad	Con que frecuencia se ejecuta esta tarea? Cada cuanto tiempo ejecuto esta actividad?
CE	Consecuencias de los Errores: Que tan graves son las consecuencias por un incorrecto desempeño de la actividad	Qué consecuencias produce un mal desempeño de la actividad?
CM	Complejidad: Se refiere al grado de esfuerzo y al nivel de conocimientos, destrezas y habilidades requeridas para desempeñar la actividad	Que tanto esfuerzo (físico) se necesita para desempeñar la actividad? Requiere el desempeño de esta actividad un elevado grado de conocimientos, habilidades y destrezas?

Además, dicha parte calificación se puntuó de la siguiente manera:

Cuadro 12: Matriz del puesto, Valores para la calificación
Para poner el valor en F, CE Y CM utilice los siguientes valores

VALOR	FRECUENCIA	VALOR	CONSECUENCIAS DE LOS ERRORES	VALOR	COMPLEJIDAD
5	Todos los días	5	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización	5	Máxima complejidad: La actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades
4	Al menos una vez por semana	4	Consecuencias graves: Pueden afectar a procesos o áreas de la organización	4	Alta complejidad: La actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
3	Al menos una vez cada 15 días	3	Consecuencias considerables: Pueden afectar el trabajo de otros	3	Complejidad moderada: La actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades
2	Una vez al mes	2	Consecuencias de menor magnitud: Afectan la ejecución de otras actividades que pertenecen al mismo puesto	2	Baja complejidad: La actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
1	Otro (bimestral, trimestral, semestral, etc)	1	Consecuencias menores: Fácilmente controlables	1	Mínima complejidad: La actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

Una vez que se estableció el valor a F, CE y CM; se realizó la *Identificación de Actividades Esenciales (IAE)*, con la siguiente fórmula:

$$IAE = F + (CE \times CM)$$

El resultado de esta fórmula indicaba cuáles eran aquellas actividades primordiales para el puesto, de tal manera que a mayor valor más crítica es la tarea.

3. La parte de las características personales, se abarcó de la siguiente manera, según lo que establece el Manual Institucional de Cargos:

Cuadro 13: Matriz del puesto, Características personales

CARACTERÍSTICAS PERSONALES									
HABILIDADES					ACTITUDES				
DESCRIPCIÓN	NIVEL DE REQUERIMIENTO				DESCRIPCIÓN	NIVEL DE REQUERIMIENTO			
	A	B	C	D		A	B	C	D

Las habilidades y actitudes se calificaron con la siguiente escala, según el grado que se requieran:

- A: Alto, de desempeño o desarrollo superior
- B: Destacado, por sobre el estándar
- C: Satisfactorio, dentro del perfil requerido

4. Prosigue la siguiente etapa de requisitos:

Cuadro 14: Matriz del puesto, Requisitos

REQUISITOS	
ACADÉMICOS	EXPERIENCIA
TÉCNICOS	OTROS

5. Y por último un espacio para las condiciones ambientales y físicas que el puesto exige:

Cuadro 15: Matriz del puesto, Condiciones físicas y ambientales

CONDICIONES FÍSICAS Y AMBIENTALES	
FACTORES AMBIENTALES	ESFUERZOS FÍSICOS

Esta matriz fue de gran importancia, ya que facilitó la identificación de las actividades más críticas del cargo. De manera, que las demás variables estuvieran sincronizadas con las necesidades que las tareas tienen consigo.

Las matrices que se obtuvieron pueden ser observadas con mayor detalle en el Apéndice F.

Procedimiento metodológico

Para poder concretar el Plan de sucesión del SENARA, se debió cumplir con las siguientes fases:

FASE I: Diagnóstico

Esta primera etapa consistió en conocer los perfiles de puesto de las personas que van a ser sucedidas, a través de una revisión exhaustiva del Manual Institucional de Cargos.

Además, se realizó la primera reunión con la Unidad de Recursos Humanos y la Unidad de Planificación para alinear objetivos del estudio y conocer sobre las siguientes temáticas:

- Proceso de reclutamiento externo e interno que se sigue en la organización.
- Planificación de recursos humanos: planes de sucesión, desarrollo de carrera y capacitación.

FASE II: Recopilación de datos

En esta etapa se aplicó una entrevista a expertos del perfil, para poder conocer a fondo los requisitos de la plaza que quedará vacante, desde su perspectiva de expertos del puesto. Dichas entrevistas fueron concretadas tanto en la Sede Central en San José (29 entrevistas) como en la Sede de Cañas (15 entrevistas), para esta última la investigadora debió trasladarse a la zona por un período de 3 días.

Al mismo tiempo, se envió por vía electrónica el Formulario de Actualización del Expediente Laboral a los funcionarios.

FASE III: Análisis de Puestos

Culminadas las etapas de conocimiento del puesto se procedió a realizar la matriz de los 45 cargos, para sintetizar las variables críticas que éste exige. Tomando en cuenta, únicamente lo recolectado de las entrevistas a los expertos del perfil.

Posterior a eso, se procede a ejecutar el análisis de los resultados obtenidos para cada tipo de cargo (25 en total), donde no sólo se considera la información de las entrevistas, sino también la información que el Manual Institucional indica. Específicamente, en requisitos de experiencia, académicos y legales, ya que éstos deben ser evaluados estrictamente como el Manual lo exige.

FASE IV: Recolección y verificación de datos

Esta fase consistió en proceder a entregar Formularios de Actualización del Expediente Laboral en físico y dar seguimiento a los colaboradores para obtener su respuesta.

Asimismo, se procedió a confirmar y complementar la información brindada en los Formularios con los expedientes laborales que hay en la Unidad de Recursos humanos.

FASE V: Asignación de pesos relativos

Con el análisis realizado a los 25 tipos de cargos que quedarán vacantes en un futuro, se procede a concretar tablas de calificación con los requisitos más importantes. Finalizado eso, se procedió a la realización de un panel de expertos con el objetivo de asignar un peso porcentual a cada uno de los criterios expuestos en la tabla y obtener retroalimentación para el Análisis de Resultados. De tal manera, que no sólo se asigna porcentajes a las variables, sino que al mismo tiempo se valida con la Unidad la información recolectada en las entrevistas.

En este Panel de Expertos se concretan las siguientes etapas:

1. Validación de requisitos críticos con ambos participantes
2. Puntuación de requisitos individual

3. Discusión entre participantes sobre su criterio asignado
4. Negociación para asignación de porcentaje final

FASE VI: Selección de candidatos

Ya asignados los porcentajes a los requisitos y con la información de los colaboradores actualizada, se realiza la búsqueda de sucesores más idóneos según criterios técnicos, a través de la matriz de comparación².

Esta matriz consistió en enlistar a aquellas personas más cercanas a las exigencias del cargo, para identificar en qué grado cumplían con lo que se necesita y a la vez comparar entre candidatos la cantidad de variables que poseen. Ya que de dicha cantidad de variables, sería la base para determinar la Tabla de Puntuación³ del puesto.

Una vez culminada la Tabla de Puntuación, se califica a cada candidato y se procede a elegir a las personas con puntuaciones iguales o mayores a 70.

Luego de ese filtro, se realizan los diagramas de reemplazo en los cuales se selecciona a 2 colaboradores, por cada futuro jubilado, con las calificaciones más altas.

² Para más detalle de dichas matrices localice el Apéndice C.

³ Si se desea observar las Tablas de Puntuación de los diferentes cargos, vaya al Apéndice D.

CAPÍTULO IV

SITUACIÓN ACTUAL

En el año 2010, la Unidad de Recursos Humanos actualiza el Manual Institucional de Cargos y el Manual Institucional de Clases, que estaban vigentes desde el año 1998. La actividad estratégica se realiza porque era de suma importancia, que se adecuaron los manuales a los nuevos cambios en la estructura organizativa, que el SENARA había tenido en los últimos años.

Para realizar la actualización se utilizó como base el Manual de Clases de 1998, además se utilizaron los mapas de procesos consignados en varios documentos, se realizaron reuniones de trabajo con los Directores de las dependencias y se entrevistó a los responsables de cada dependencia.

Es conveniente mencionar, que ambos manuales están fundamentados por desarrollo de procesos, por lo que no se fundamentan en competencias.

Además, la diferencia entre el Manual de Clases y el Manual de Cargos, es que el primero contiene una descripción general de las variedades de puestos que hay en el SENARA, mientras que el de cargos especifica la descripción de cada puesto que hay. Para que se comprenda mejor, tómesese en cuenta el siguiente ejemplo:

Cuadro 16: Diferencia entre Manual de Clases y Manual de Cargos

Manual de Clases	Manual de Cargos
Coordinador Especialista Gestión de Apoyo	Coordinador Especialista en Finanzas
	Coordinador Especialista en Recursos Humanos
	Coordinador Especialista en Bienes y Servicios
	Coordinador Especialista en Apoyo Administrativo

En ambos manuales se detalló la siguiente información, para cada perfil de puesto:

SENARA (2010)

- **Encabezado:** Ubica el cargo que se describe, de acuerdo a la nomenclatura y código establecida en el índice de cargos y clases, del Modelo de Clasificación y Valoración de Puestos. Además incluye tres apartados de control en cuanto a los responsables de la elaboración, revisión y aprobación.
- **Ubicación:** Describe de acuerdo con la estructura organizacional de SENARA, la ubicación de los cargos.
- **Naturaleza:** Describe específicamente la razón de ser del cargo, en lo referido al grado de participación en la gestión y el área de la gestión de SENARA.
- **Actividades Principales:** Descripción general de las principales labores, de las actividades esenciales y sustantivas que deben realizar los diferentes cargos, consiste en la base para la caracterización del cargo.
- **Factores de Clasificación:** Descripción de las características establecidas para uniformar y diferenciar los cargos, factores elegidos colegiadamente con Directores y Sindicato, a saber: responsabilidad, consecuencia del error, dificultad, supervisión ejercida, supervisión recibida, relaciones de trabajo y condiciones de trabajo.
- **Características Personales:** conjunto de habilidades y actitudes requeridas para el adecuado desempeño de los cargos.
- **Conocimientos:** Descripción de los conocimientos complementarios deseables que contribuirán a garantizar el óptimo desempeño de los cargos.
- **Requisitos académicos y experiencia:** Descripción de la formación académica necesaria para ocupar los cargos Institucionales, así como la experiencia requerida para cada uno de los clases Institucionales, en lo referido a cantidad de tiempo de experiencia, nivel ocupacional de la experiencia y áreas o temas en los que se debe tener experiencia.

En el año 2013, la Gerencia visualiza la necesidad de realizar un “Plan de relevos” para los próximos 5 años.

Se emite un comunicado a todos los Directores, en el cual se les solicita que emitan su criterio con respecto a los puestos que van a quedar vacantes, por motivo de jubilación. Los Directores debían indicar si era necesario modificar el perfil y/o la ubicación.

Cabe resaltar, que para ese momento sólo se contemplan algunas de las plazas que el presente estudio va a tomar en cuenta, no su totalidad.

Además, los documentos debían ser remitidos a la Coordinadora de la Unidad de Recursos Humanos (Ligia Suarez), ya que ella debía unificar los informes y remitir el producto a Gerencia. La Licda. Ligia Suarez cumple con lo establecido, pero no se obtiene una respuesta concreta por parte de la Gerencia, así como tampoco se logra concretar el “Plan de relevos”.

De tal manera que se obtienen las siguientes propuestas:

Cuadro 17: Propuestas “Plan de Relevos” 2013

Situación actual			Situación Propuesta	
Funcionario	Plaza	Ubicación	Plaza	Ubicación
Naranjo Matarrita Mario	Técnico de Procesos 3 de Gestión Hídrica	Unidad de Gestión Hídrica	Profesional: Geólogo, Ingeniero o Gestor Ambiental	Mantener
Pizarro Mora Mayra	Profesional General Nivel 2 en Administración Superior	Archivo Central	Mantener	Mantener
Juárez Castillo Agustín	Profesional Especialista en Investigación	INDEP	Mantener	Mantener
Aguilar Badilla Jorge	Profesional General en Redes y Sistemas	DRAT	Profesional General en Redes y Sistemas: Ing. Agrícola	Subdistrito Cañas
Chacón Quesada Mario	Profesional Especialista en Redes y Sistemas	DRAT	Profesional Especialista en Redes y Sistemas: Biólogo	Mantener
Jara Benavides Bernardo	Profesional Especialista en Desarrollo	INDEP	Mantener	Región Central Oriental
Brenes Meza Rigoberto	Asistencial 2 Redes y Sistemas	DRAT	Mantener	Subdistrito Cañas
Brizuela Cortez Nelson	Director de Redes y Sistemas	DRAT	Mantener	Mantener
Calderón Acuña Guillermo	Técnico de Procesos 3 de Desarrollo	INDEP	Mantener	Mantener
Ríos Ruiz Eladio	Asistencial 2 Redes y Sistemas	DRAT	Asistencial 2 Redes y Sistemas: Chofer,	

			notificador y mensajero	
Valverde Conejo Juan	Profesional Especialista en Investigación	INDEP	Profesional experto en hidrología	
Chacón Fernández Jaime	Coordinador Experto Región Brunca	INDEP	Mantener	Mantener
Romero Fernández Carlos	Director de Gestión Hídrica	Investigación y Gestión Hídrica	Director de Gestión Hídrica: Geólogo o hidrogeólogo	Mantener
Vásquez Mora Gemma	Profesional Experto de Desarrollo	INDEP	Mantener	Mantener
Gutiérrez Reyes Martha	Profesional General en Redes y Sistemas	DRAT	Profesional General en Redes y Sistemas: Ing. Agrícola	Red primaria
Alfaro Molina José	Profesional Experto de Desarrollo	INDEP	Mantener	Mantener
Sanabria Loaiza Agustín	Coordinador Experto Región Huetar Atlántica	INDEP	Mantener	Mantener
Arguedas León Rodolfo	Técnico de Procesos 3 de Gestión Hídrica	Unidad de Gestión Hídrica	Profesional: Geólogo, Ingeniero o Gestor Ambiental	Mantener
Aguilar Quesada Marvin	Técnico de Procesos 3 de Gestión Hídrica	Unidad de Gestión Hídrica	Mantener	Mantener
Herrera Cairol Vivian	Profesional Especialista en Investigación	INDEP	Mantener	Mantener
Brenes Cruz Leónidas	Profesional General Nivel 2 en Finanzas	DRAT	Mantener	Mantener

Quirós Quirós Patricia	Gerente General	Gerencia	Profesional Especialista en Planificación: Planificador económico y social	
Pacheco Miranda Oscar	Asistencial 2 Redes y Sistemas	DRAT	Mantener	Subdistrito Cabuyo
Picado Chavarría Víctor	Asistencial 2 Redes y Sistemas	DRAT	Asistencial 2 Redes y Sistemas: Canalero	Subdistrito Abangares
Gerardo Brenes Chávez	Profesional Especialista en Investigación	INDEP	Mantener	Mantener

Nota. Fuente: SENARA. (2014). *RH-OF-683-2013*. San José.

Los aspectos más importantes sobre relaciones laborales y movimientos de funcionarios, están regulados en el Reglamento Autónomo de Trabajo⁴. Por lo que, es de gran importancia conocer algunos de los artículos que éste contempla.

Tal como se establece en los artículos 6 y 7, para poder ingresar a laborar al SENARA es necesario haber ingresado por concurso, para que posteriormente se haga el nombramiento.

Además, el artículo 23 indica que “el sistema de concursos se empleará para llenar todas las plazas vacantes autorizadas y para formar el registro de elegibles. Abarca todas las clases de puestos existentes en el Manual Descriptivo de Clases, excepto los de Gerente, Subgerente, Auditor y Jefes de Dirección, quienes serán nombrados por la Junta Directiva los tres primeros y por la Gerencia los restantes.

Dichos concursos podrán ser tanto externos como internos. En lo que respecta a concursos internos el artículo 24 señala que se realizarán cuando se sepa que dentro de la Institución hay funcionarios idóneos.

El artículo 10 indica que “el SENARA está facultado para utilizar a sus trabajadores en las labores que considere necesario asignarles, siempre que sean compatibles con sus aptitudes, fuerzas, estado o condición, formación académica técnica o profesional, dentro de aquellas cuya ejecución hayan sido nombrados”

La problemática de este procedimiento (concursos) es que, así como se puede encontrar personas que lleguen a hacer las tareas mejor de lo que se hacía antes, también pueden encontrarse personas que no cumplan con la totalidad de los requisitos que el cargo exige. Esto se da principalmente, porque hay puestos que demandan conocimientos y experiencia en temas muy específicos. Es decir, se da en cierto grado una pérdida de experticia.

Aunado a lo anterior, se encuentra la problemática de que así como en algunas ocasiones se logra concretar el proceso de selección rápidamente, hay otras veces donde, por la complejidad del puesto que ya se ha mencionado, los procesos de reclutamiento y selección tardan más.

⁴ Para más detalle ver Anexo C.

Para evaluar a sus colaboradores el SENARA realiza mediciones anualmente, en éstas los jefes deben evaluar a cada uno de sus colaboradores. Se le da al jefe un formato⁵ en el cual se califican algunas variables relacionadas al puesto, y se asigna una escala de puntuación a cada una.

Según establece el artículo 74 del Reglamento Autónomo de Trabajo, “la calificación anual servirá para reconocimiento de los buenos servidores, como factor a considerar para adiestramiento, ascenso, concesiones de permisos, reducciones forzosas de persona, pago de carrera profesional, anualidades y otros beneficios”.

Actualmente, los procesos de reclutamiento y selección del SENARA, conllevan el siguiente proceso:

1. Como punto de partida se tiene la plaza que queda vacante, una vez que se presenta la necesidad el jefe realiza un oficio comunicando a la Unidad de Recursos Humanos el “Pedimento de personal”. En ese pedimento se detalla el perfil que se requiere del futuro funcionario y con base a la descripción de puesto, Recursos Humanos revisa que se cumplan con todos los requerimientos para emitir el perfil final.
2. Una vez que se ha definido qué es lo que se necesita, se procede a realizar un estudio para identificar si dentro de la organización existen posibles candidatos que lo puedan ocupar. Y es con este análisis que se define si se realizará un concurso interno o externo. El punto de referencia para determinar qué tipo será, se basará en el número de colaboradores que puedan ocuparlo, de tal manera que si sólo hay un funcionario (o ninguno) dentro de la organización que cumpla con los requisitos se hace un concurso externo; pero si se encuentra a 2 posibles candidatos se hace interno.
3. En el caso de que se haga el concurso externo, se comunica la vacante por vía electrónica, a través de correos electrónicos que se envían a los colaboradores de SENARA (para que lo comuniquen a sus conocidos), a

⁵ Para observar a detalle los formatos de evaluación del desempeño, diríjase al Anexo B.

los Colegios Profesionales y a la bolsa de empleo del Ministerio de Trabajo. Además, en el SENARA existe un banco de datos que contiene registros de personas que han enviado su currículum anteriormente, estas personas también se toman en cuenta en el proceso, si es que cumplen con los requisitos.

4. Una vez que se cierra el periodo de recepción de documentos, la encargada realiza un filtro y elabora un listado de aquellos prospectos que cumplen con lo exigido. Ese listado se entrega al jefe, que en un principio envió el pedimento de personal, para que en conjunto con Recursos Humanos se revisen las ofertas y se emita un listado más reducido de las personas que se van a entrevistar.
5. Concluida esa etapa de análisis, la Unidad de Recursos Humanos procede a concretar citas con los seleccionados para que el jefe interesado les realice pruebas técnicas que verifiquen que la persona cumple con lo que el cargo demanda y los entrevisten. Se debe resaltar, que dichas pruebas quedan a criterio del jefe.
6. Terminadas las entrevistas, corresponde al jefe interesado emitir un oficio, en donde especifica a quien se contratará y a partir de qué fecha para concretar el nombramiento, el cual estará sujeto a un periodo de prueba.

Cuando un concurso no se logra concretar, porque en el mercado laboral no hay profesionales que cumplan con los requisitos académicos que el Manual Institucional de Cargos posee, se ejecuta un estudio de inopia que debe autorizar la Gerencia para poder bajar los niveles de exigencia y buscar otras alternativas que permitan ocupar la plaza vacante.

Por otra parte, desde hace varios años atrás, el SENARA en conjunto con la CCSS ha venido ofreciendo a sus colaboradores la oportunidad de ingresar al programa de prejubilación, el cual ya se ha descrito anteriormente (Marco teórico).

Según menciona el Lic. Minor Quirós de la Unidad de Recursos Humanos, una vez que el funcionario adquiere el derecho a la pensión se le invita a participar en las capacitaciones, las cuales son impartidas en las oficinas centrales de la

Institución. Al ser un programa de carácter optativo, siempre hay un número de colaboradores que decide no participar.

Por otra parte, él menciona que debido a la escasez de funcionarios con los que cuenta la Caja para brindar las charlas, se ha venido analizando la opción de capacitar a las empresas para que ellas mismas sean quienes brinden las asesorías.

Actualmente existe un Plan Estratégico de Capacitación, el cual fue diseñado para el periodo 2012 – 2016, y fue elaborado por la Unidad de Recursos Humanos. Se hizo con el objetivo de brindar la capacitación necesaria para alcanzar las metas propuestas planteadas en el Plan estratégico de la organización. Cabe mencionar que dicho Plan estratégico se actualizó en el año 2011.

Este Plan de capacitación no sólo contempla el ámbito interno, sino también el externo tales como productores, comunidades, instituciones públicas u otros.

Los ejes estratégicos de capacitación contemplados, son los siguientes:

- Protección contra inundaciones
- Cambio climático y eventos extremos
- Tecnologías de riego
- Agua y modelación
- Hidrometría
- Gestión integrada del recurso hídrico
- Administrativas

Además, se plantea el modelo de evaluación que se utilizará para evaluar el impacto de las capacitaciones, el cual se fundamenta en el modelo de Kirkpatrick.

Si se desea conocer a detalle este Plan, puede observarse el Anexo D.

Por otra parte, en el periodo 2012 – 2014, se hizo un Estudio de Cargas de Trabajo por el Ing. José Salas Carrillo. Se analizaron funciones de 43 cargos y dentro de cada cargo se investigó a cada puesto de trabajo que lo conforma.

El trabajo tuvo como objetivo “determinar las necesidades de personal en los diferentes cargos de la Institución” (Salas Carrillo, J., 2014, p. 3).

De dicho estudio se tiene como resultado que realmente se necesita contratar más personal, ya que actualmente se recargan labores a algunas personas.

Se puede conocer más de este estudio en el Anexo E.

CAPÍTULO V

RESULTADOS

Análisis de Resultados

En este apartado se procederá a realizar un análisis exhaustivo para determinar los requisitos críticos de cada cargo. Para esto, se tomará como insumo la información obtenida de las entrevistas a los expertos, lo que el Manual Institucional de Cargos indica y la validación que se realizó en el Panel de Expertos con la Unidad de Recursos Humanos.

Del Manual Institucional de Cargos se tomará como referencia, específicamente, los requisitos legales, académicos y de experiencia que éste indica.

En cuanto al requisito académico, se debe mencionar que sólo se incluirá el criterio primario y se obviarán el resto de opciones. Para explicar un poco mejor el asunto, tómese como referencia el siguiente ejemplo:

SEANARA (2010)

Cargo: Asistencial 2 Gestión de Redes y Sistemas⁶

Requisito académico y experiencia:

- *Tercer ciclo de la Educación General Básica y, capacitación específica acorde con la especialidad del puesto o en su defecto certificación o constancia que demuestre que el candidato posee los conocimientos o el dominio del oficio respectivo ó*
- *Segundo ciclo aprobado de la Educación General Básica y, capacitación específica acorde con la especialidad del puesto o en su defecto certificación o constancia que demuestre que el candidato posee los conocimientos o el dominio del oficio respectivo y **cuatro años** de experiencia en labores relacionadas con el puesto (p. 70).*

Para este cargo, entonces se tomaría como requisito académico el “Tercer ciclo de la Educación General Básica...” (SENARA, 2010, p. 70), y el segundo

⁶ Para mayor detalle, dirijase al Anexo A: Manual Institucional de Cargos, página 67.

requisito se obviaría porque corresponde a los parámetros de preparación equivalente.

Se realizará de esta manera, porque los parámetros secundarios son utilizados únicamente cuando no se logra encontrar en el mercado laboral personas que cumplan el primer requisito, por lo tanto, la Unidad de Recursos Humanos considera que el ideal es planificar desde ahora la preparación de colaboradores que cumplan con el requisito primario y se garantice una mejor compatibilidad con el puesto, en cuanto a lo académico se refiere.

Es también importante mencionar, que a pesar de que en las entrevistas se hace referencia a las características personales que debe tener una persona, no es fin del estudio abarcar el tema de competencias blandas. Por lo que, dichos datos tan sólo se indicarán en el análisis con el objeto de brindar una recomendación, desde la perspectiva de los expertos del perfil, sobre algunas de las cualidades que el sucesor deberá tener.

Asimismo, debe considerarse que cuando se haga referencia a los requisitos de paquetes computacionales, específicamente el de Microsoft Office, a todos los tipos de cargos se les exigirá (como mínimo) un grado intermedio de conocimiento. Esto se tomará así, por decisión del Panel de Expertos.

En resumen, de este análisis se obtendrá como resultado:

- Los requisitos críticos: Corresponden a todos los aspectos académicos, legales, de experiencia y conocimientos que una persona debe tener, los cuales por su grado de importancia son indispensables para poder desempeñarse en el cargo.
- Las características deseables (extras o plus): Son otros conocimientos y habilidad que, preferiblemente, la persona debería tener para ejecutar las actividades del cargo con mayor facilidad.
- Las características personales: Como se ha mencionado, son todas las condiciones físicas, competencias, actitudes, habilidades y comportamientos que debe tener una persona para desenvolverse correctamente en el puesto, las cuales tan sólo se mencionaran como punto de referencia para futuras decisiones de la Unidad de Recursos Humanos.

- La asignación de porcentajes a los requisitos críticos, que se definió en el Panel de Expertos

Gerencia

Profesional General en Administración Superior

Este puesto corresponde al encargado de administrar el archivo central de la Institución que se localiza en la Sede Central. Corresponde a esta persona conservar la memoria histórica del SENARA.

Entre las principales tareas que se ejecutan se encuentran la elaboración de tablas de conservación que el Archivo Central exige, la reunión y conservación de toda la documentación que se declara como patrimonio documental, el registro de la información y las visitas a los archivos de gestión de las regiones.

Para desempeñar este puesto el Manual Institucional de Cargos establece como requisito una Licenciatura en la carrera de Archivista o Bibliotecología, sin embargo, el colaborador entrevistado indica que lo más óptimo es la especialidad de Archivista.

Además, el Manual indica que se requiere un año de experiencia en actividades propias de la actividad del cargo, mientras que el entrevistado dice que se requieren 2 años. Por lo que, según se discutió en el panel de expertos, se considerará la experiencia adicional como un plus.

Por otro lado, el Manual establece que se debe cumplir con aspectos legales como poseer licencia tipo B1 y estar inscrito al Colegio Profesional respectivo.

Hay 2 aspectos que son clave para el desempeño de las funciones del cargo, uno de ellos es el manejo del paquete de Microsoft Office (Word, Excel y Power Point) y el segundo es conocimiento de la normativa del sector público afín al cargo. Dicha normativa es crucial manejarla por la sensibilidad de la información que se manipula. También, es necesario conocimientos sobre manejo de bases de datos. Se tomará como un plus el conocimiento del idioma inglés

Las principales características personales que se espera que la persona posea son servicio al cliente, discreción, comunicación asertiva, capacidad analítica y de síntesis, iniciativa, creatividad, buen trato a las personas y eficiencia.

Las puntuaciones que se dan a los requisitos de este cargo, son las siguientes:

Cuadro 18: Asignación de Pesos Relativos: Profesional General en Administración Superior

Asignación de Pesos – Requisitos críticos			
Puesto: Profesional General en Administración Superior			
Requisitos críticos	%	Características deseables	
Licenciatura en la carrera de Archivista o Bibliotecología	50	Experiencia adicional en labores afines (más de 1 año)	X
1 año de experiencia en labores afines	20	Inglés	X
Incorporación al Colegio Profesional	10		
Licencia B1	10		
Microsoft Word y Excel	5		
Conocimiento de la normativa del sector público afín al cargo y manejo de bases de datos	5		
Total	100		

Unidad de Planificación

Coordinador General de Planificación

Este puesto tiene como objeto, además de administrar a la Unidad que le corresponde, asesorar al tomador de decisiones para articular los intereses de la Institución a nivel estratégico y operativo, tanto interna como externamente.

Se requiere que en el cargo haya alguien con características personales de liderazgo, habilidad de influir, capacidad de trabajar bajo presión, habilidad para manejar temas políticos, visión clara del sector público, capacidad prospectiva, de coordinación y evaluación, comunicación asertiva, negociación, mesurado para emitir criterios y habilidad de actualización tecnológica.

Es necesario manejar programas como SPSS o STAT avanzado, Microsoft Excel en un grado avanzado y Microsoft Word, Power Point, Access y Visio, tener licencia tipo B1, estar incorporado al Colegio Profesional respectivo, tener conocimientos sobre gerencia, administración de proyectos y contratación administrativa.

Además, según se definió en el panel de expertos, se tomará como un plus el manejo del idioma inglés y conocimiento en redacción de informes técnicos.

El Manual Institucional de Cargos indican que se debe tener 6 años laborando en áreas relacionadas. Según la validación con expertos, cualquier experiencia mayor a los parámetros del Manual, se tomará como característica deseable.

El requisito académico que se debe tener para este puesto es una licenciatura en la carrera de Planificación.

La asignación de pesos para este puesto se define así:

Cuadro 19: Asignación de Pesos Relativos: Coordinador General Planificación

Asignación de Pesos – Requisitos críticos			
Puesto: Coordinador General Planificación			
Requisitos críticos	%	Características deseables	
Licenciatura en la carrera de Planificación	50	Elaboración de informes técnicos	X
6 años de experiencia en labores relacionadas al puesto	20	Experiencia adicional en labores afines (más de 6 años)	X
Licencia B1	10	Inglés	X
Incorporación al Colegio Profesional	10		
Conocimiento sobre administración de proyectos y contratación administrativa	5		
Microsoft Excel, Word, Power Point, Access y Visio, SPSS o STAT	5		
Total	100		



Profesional Especialista en Planificación

La plaza de este funcionario entrevistado se ubica en la Dirección de Planificación que se encuentra en la Sede Central del SENARA.

Las principales actividades que esta persona ejecuta son la incorporación transversal del tema de género en la planificación institucional, el manejo de la gestión de recursos de cooperación institucional, asesoría en procesos de planificación a diferentes unidades institucionales, administración de contratos de servicios relacionados con planificación y manejo del portafolio de proyectos de inversión.

Según los requisitos legales que el Manual pide es vital que la persona posea licencia tipo B1 y que este incorporada al Colegio Profesional respectivo. Cabe mencionar que el conocimiento del idioma inglés será considerado, tal como se acordó en el panel de expertos, como una característica deseable, porque la persona será responsable de buscar inversionistas en diferentes regiones del mundo con los que el SENARA pueda realizar nuevos proyectos.

Asimismo, es importante que se manejen programas de Microsoft Office tales como Word, Excel, Publisher, Power Point y Access, pero también es importante que, preferiblemente, se tenga habilidad para utilizar el internet como herramienta para la búsqueda de cooperantes.

Entre las principales características personales que se necesitan están la ética, la transparencia, la creatividad, la coordinación, la comunicación asertiva, la habilidad de resolución de conflictos, la capacidad de trabajar en equipo y la habilidad de negociación.

El Manual Institucional de Cargos establece que se requiere una Licenciatura en Planificación Económica y Social, Economía, Administración, Administración de Empresas o Administración de Negocios. Sobre esto el entrevistado considera que lo más atinente para el cargo es la especialidad en Planificación.

Igualmente, el Manual indica que se requiere de 2 años de experiencia en labores relacionadas al puesto. Mientras que el entrevistado indica que deben ser

3 años, por lo que, en el panel de expertos, se acordó considerar la experiencia adicional como un plus.

También se pedirá conocimientos en temas de estrategias de consecución de recursos, manejo de género, formulación de políticas, protocolo y etiqueta internacional, cooperación internacional y contratación administrativa.

El Panel de Expertos da las siguientes calificaciones a las variables:

Cuadro 20: Asignación de Pesos Relativos: Profesional Especialista en Planificación

Asignación de Pesos – Requisitos críticos			
Puesto: Profesional Especialista en Planificación			
Requisitos críticos	%	Características deseables	
Licenciatura en Planificación Económica y Social , Economía, Administración, Administración de Empresas o Administración de Negocios.	50	Experiencia adicional en labores afines (más de 2 años)	X
Conocimientos en temas de estrategias de consecución de recursos, manejo de género, formulación de políticas, protocolo y etiqueta internacional, cooperación internacional y contratación administrativa.	20	Inglés	X
2 años de experiencia en labores afines	10		
Incorporación al Colegio Profesional	10		
Licencia B1	5		
Microsoft Word, Excel, Publisher, Power Point y Access	5		
Total	100		

Dirección de Gestión Hídrica

En esta área se deberá buscar sucesores para las siguientes plazas:

Director de Gestión Hídrica

La persona que se entrevistó en esta categoría de cargo labora en la Sede Central del SENARA. Su labor principal consiste en administrar la Dirección de Investigación y Gestión Hídrica, para que responsablemente se proteja y cuide el recurso hídrico.

Para este puesto se debe buscar una persona incorporada al Colegio Profesional respectivo, que tenga licencia de tipo B1, que maneje el paquete de Microsoft Office (Word, Excel, Power Point y Project), que tenga conocimiento en temas de gestión del recurso hídrico, manejo de recursos naturales que sepa sobre contratación administrativa, sobre administración de proyectos, uso de GPS, uso de bases de datos y programas de hidrología.

En la validación de expertos se establece como conocimiento adicional, el idioma inglés.

Se debe velar que ocupe la plaza alguien que tenga de características personales la capacidad de administración del tiempo, habilidad para tratar con personas, negociación, proactividad, apertura, liderazgo e inteligencia emocional. Todas estas características son importantes por la cantidad de asuntos que debe atender y por el constante contacto que deberá tener para dirigir a los profesionales de la Unidad y con otros entes internos y externos al SENARA.

En cuanto al requisito académico, el Manual Institucional de Cargos indica que se debe tener un licenciatura en Geología u otra carrera afín relacionada al manejo de los recursos naturales y preferiblemente (característica deseable) con un postgrado en el área de especialidad. En cuanto a esto, el entrevistado indica que se debe buscar a alguien con una especialidad en Hidrogeología.

Asimismo, el Manual establece que hay que tener 8 años de experiencia en labores relacionadas al puesto, de los cuales al menos 3 años debe haber supervisado personal profesional. Sobre este tema se utilizará como criterio de

selección lo que indica el Manual y como un plus los años de experiencia adicionales (según acuerdo del panel de expertos).

A este puesto el Panel de Expertos le asigna la puntuación que a continuación se muestra:

Cuadro 21: Asignación de Pesos Relativos: Director de Gestión Hídrica

Asignación de Pesos – Requisitos críticos			
Puesto: Director de Gestión Hídrica			
Requisitos críticos	%	Características deseables	
Licenciatura en Geología u otra carrera afín relacionada al manejo de los recursos naturales	50	Postgrado en el área de especialidad: Hidrogeología	X
8 años de experiencia en labores relacionadas al puesto, de los cuales al menos 3 años haya supervisado personal profesional	20	Experiencia adicional en labores afines (más de 8 años)	X
Licencia B1	10	Inglés	X
Incorporación al Colegio Profesional	10		
Conocimiento en gestión del recurso hídrico, manejo de recursos naturales, contratación administrativa y administración de proyectos	5		
Microsoft Word, Excel, Power Point, Project, GPS, uso de bases de datos y programas de hidrología	5		
Total	100		

Técnico de Procesos 3 de Gestión Hídrica

Hay que comenzar por mencionar que de este cargo fueron entrevistados 3 funcionarios que laboran en la Sede Central del SENARA. Dicho puesto se ubica en la Dirección de Investigación y Gestión Hídrica.

Este cargo tiene como objeto brindar apoyo a los geólogos de la Dirección mediante el trabajo de campo técnico, así como dar servicio al público brindando la información que sea consultada.

En cuanto al trabajo de campo que se realiza es importante que la persona tenga conocimientos en archivo, levantamiento de aforos, gestión hídrica y administración de proyectos. Así como la necesidad de contar con licencia tipo B1. Para realizar las tareas del campo, la persona debe tener buena condición física y saber nadar.

Mientras que para el trabajo de oficina que se debe cumplir se debe tener conocimientos en archivo, levantamiento de aforos, gestión hídrica, administración de proyectos, Microsoft Excel y Word.

En cuanto al requisito académico el Manual Institucional de Cargos indica que se debe poseer un diplomado o tercer año en una carrera universitaria o parauniversitaria atinente a la especialidad del puesto, que en este caso puede ser ambiental o geografía. Asimismo, el Manual no indica que sea necesario poseer experiencia, sin embargo, dos entrevistados indican que se deber tener un año de experiencia y el otro indica que se deben tener 4 años. Según se discutió con el panel de expertos, se considera que se debe tomar como un plus la experiencia de mínimo un año.

Es de suma importancia que para el puesto se cuente con características personales tales como creatividad, planificación, tranquilidad, disponibilidad, orden, discreción y responsabilidad. Especialmente, porque la información que la persona maneja será insumo para el trabajo de otras personas tanto internas como externas y porque el trabajo de campo demanda a una persona capaz de analizar bien el trabajo que hay que hacer, de tal manera que se logre disminuir los riesgos que se puedan presentar.

Como se mencionó en líneas anteriores se debe realizar trabajo de campo, por lo tanto, se necesitan personas dispuestas a aceptar las condiciones implícitas, es decir, los factores climáticos, los riesgos y los esfuerzos físicos (caminar, levantar pesos, etc.) que se surgen en el trabajo.

La asignación de pesos para este cargo es la siguiente:

Cuadro 22: Asignación de Pesos Relativos: Técnico de Procesos 3 de Desarrollo

Asignación de Pesos – Requisitos críticos			
Puesto: Técnico de Procesos 3 de Gestión Hídrica			
Requisitos críticos	%	Características deseables	
Diplomado o tercer año en una carrera universitaria o parauniversitaria atinente a la especialidad del puesto: Ambiental, Geografía u otras	50	Experiencia en labores afines al cargo	X
Archivo, levantamiento de aforos, gestión hídrica y administración de proyectos	30		
Licencia B1	15		
Microsoft Excel y Word	5		
Total	100		

Dirección Administrativa Financiera

En esta dirección se presentarán necesidades de reemplazo para los siguientes puestos:

Director en Apoyo Administrativo

A este puesto corresponde administrar la Dirección a cargo, su objetivo es ser la instancia que lidere todas las actividades de soporte administrativas y financieras de las acciones estratégicas de la Institución.

Para este puesto se requiere a una persona con características personales como dinamismo, ética, disposición, compromiso, habilidad de trabajar en equipo, capacidad de manejar conflictos, inteligencia emocional y liderazgo. Principalmente, se destacan las características que le van a permitir a la persona dirigir a sus colaboradores de manera eficaz.

Asimismo, la persona debe ser capaz de manejar los programas Microsoft Word, Excel, Power Point y Project, tener licencia tipo B1 y estar incorporado al Colegio Profesional respectivo. También, se debe tener conocimiento sobre el aparato público, manejo presupuestario y contratación administrativa. Será considerado como un plus, según definió el panel de expertos, el manejo del idioma inglés.

Para este puesto se tomará como referencia el grado de experiencia que indica el Manual Institucional de Cargos, el cual corresponde a 8 años en labores afinas, de los cuales al menos 3 años se haya supervisado a personal profesional. Esto porque el grado que el entrevistado indicó (4 años), es muy bajo con lo que el Manual exige. También, el panel de expertos indicó, que será una característica deseable, la posesión de años de experiencia adicionales a los parámetros del Manual.

De la misma forma, el Manual indica que se debe tener una licenciatura en la carrera de Administración Pública, Administración de Negocios o Administración de Empresas, preferiblemente con un postgrado relacionado al área de especialidad (característica deseable). En este tema, el funcionario concuerda con

lo que el Manual establece sobre el requerimiento de que se busque a un Administrador.

Se definen los siguientes porcentajes de calificación:

Cuadro 23: Asignación de Pesos Relativos: Director Apoyo Administrativo

Asignación de Pesos – Requisitos críticos			
Puesto: Director Apoyo Administrativo			
Requisitos críticos	%	Características deseables	
Licenciatura en la carrera de Administración Pública, Administración de Negocios o Administración de Empresas	50	Experiencia adicional en labores afines (más de 8 años)	X
8 años de experiencia en labores relacionadas al puesto, de los cuales al menos 3 años haya supervisado personal profesional	20	Postgrado en el área de especialidad	X
Licencia B1	10	Inglés	X
Incorporación al Colegio Profesional	10		
Conocimiento del aparato público, manejo presupuestario y contratación administrativa	5		
Microsoft Word, Excel, Power Point y Project	5		
Total	100		

Profesional Especialista en Recursos Humanos

Se entrevistó a un colaborador que se ubica en este cargo, esa persona desempeña sus funciones en la Sede Central del SENARA, específicamente en la Dirección Administrativa Financiera, en la Unidad de Recursos Humanos.

A este cargo le corresponde atender los procesos de desarrollo del talento humano de la Institución. Principalmente, se realiza trabajo de oficina, sin embargo, algunas veces es necesario acudir a las diferentes oficinas que posee el SENARA en regiones.

Para cumplir con las exigencias legales que el Manual Institucional de Cargos pide, se debe tener licencia tipo B1 y estar inscrito al Colegio Profesional respectivo.

Tanto el Manual como el entrevistado indican que se debe poseer una licenciatura en Administración de Recursos Humanos, Administración de Negocios o Administración de Empresas con énfasis en Recursos Humanos. Además de tener 2 años de experiencia en labores relacionadas al puesto y en caso de tener más, se tomará como un plus.

También es importante que se tenga conocimiento en temas de legislación laboral, psicología, seguridad ocupacional y el manejo del paquete computacional Microsoft Office (Word, Excel y Power Point).

Las principales características personales que son deseables en la persona que vaya a ocupar el puesto son la proactividad, la disposición de servicio a los demás, la capacidad de trabajar en equipo, la habilidad de análisis y la de toma de decisiones.

A este cargo se le asignan los siguientes pesos:

Cuadro 24: Asignación de Pesos Relativos: Profesional Especialista en Recursos Humanos

Asignación de Pesos – Requisitos críticos			
Puesto: Profesional Especialista en Recursos Humanos			
Requisitos críticos	%	Características deseables	
Licenciatura en Administración de Recursos Humanos , Administración de Negocios o Administración de Empresas con énfasis en Recursos Humanos	50	Experiencia adicional en labores afines (más de 2 años)	X
Conocimiento en legislación laboral, psicología y seguridad ocupacional	20		
2 años de experiencia	10		
Incorporación al Colegio Profesional	10		
Licencia B1	5		
Microsoft Word, Excel, Power Point, Project	5		
Total	100		

Profesional General en Bienes y Servicios

En este puesto se entrevistó a un colaborador que labora en la Dirección Administrativa Financiera, específicamente en la Unidad de Servicios Administrativos de la Sede Central.

A esta persona le corresponde velar por el buen funcionamiento de la flota vehicular del SENARA. De manera que ejecuta tareas como dar seguimiento al mantenimiento correctivo y preventivo de los vehículos, concretar los pagos por los servicios recibidos, realizar trámites de reparación a través del INS, entre otras.

Las características personales más importantes que debe poseer quien ocupe la plaza son la responsabilidad y la comunicación asertiva, ya que de la calidad de su trabajo depende el estado de los vehículos y por ende la vida de quienes los utilizan.

Este profesional debe poseer licencia tipo B1 y estar incorporado al Colegio Profesional respectivo. Además, debe tener conocimiento del paquete de Microsoft Office (Word, y Excel), en contratación administrativa, administración de seguros y mecánica. Asimismo, se tomará como un plus el conocimiento de inglés.

Además, según el Manual la persona debe poseer un título de licenciatura en Administración Pública, de Empresas o Negocios. Así como dos años de experiencia en tareas afines. En el panel de expertos, se define que cualquier experiencia adicional, al parámetro del Manual, se tomará como característica deseable.

Este cargo exige a una persona capaz de realizar trabajo de mecánica y los esfuerzos físicos que vienen implícitos.

Las variables de este puesto se calificarán de la siguiente manera:

Cuadro 25: Asignación de Pesos Relativos: Profesional General en Bienes y Servicios

Asignación de Pesos – Requisitos críticos			
Puesto: Profesional General en Bienes y Servicios			
Requisitos críticos	%	Características deseables	
Licenciatura en Administración Pública, de Empresas o Negocios.	50	Inglés	X
2 años de experiencia en labores afines	20	Experiencia adicional en labores afines (más de 2 años)	X
Incorporación al Colegio Profesional	10		
Licencia B1	10		
Microsoft Word y Excel	5		
Conocimiento en contratación administrativa, administración de seguros y mecánica	5		
Total	100		



Profesional General en Finanzas

Este es un cargo que se ubica en la Dirección del Distrito de Riego Arenal – Tempisque, tan sólo un colaborador fue entrevistado para el puesto. Esta persona es la encargada de controlar presupuestariamente los gastos que se ejecutan en dicha Dirección, para que realmente se cuente con el contenido presupuestario.

Para desempeñar el puesto, el Manual Institucional de Cargos exige una Licenciatura en la carrera de Administración Pública, Administración de Empresas o Administración de Negocios con énfasis en Contabilidad, Contaduría Pública. Sin embargo, el entrevistado hace especial énfasis en las carreras de Administración o Contaduría Pública.

Además, el Manual establece que se debe tener un año de experiencia en tareas relacionadas a las del cargo, pero el entrevistado indica que deben ser 3 años. Entonces, en el panel de expertos se definió pertinente tomar como referencia el parámetro del Manual y tomar como un plus los años adicionales.

Entre los aspectos legales que el Manual demanda, están la incorporación al Colegio Profesional respectivo y tener licencia tipo B1.

Es importante que la persona que vaya a desempeñar el cargo maneje los programas Microsoft Word y Excel, y se tomará como un extra saber utilizar el sistema SIAC que posee la organización.

Otros aspectos en los que la persona debe tener conocimiento, para que se faciliten sus labores, es en políticas, reglamentos, directrices, procedimientos y manuales que rijan las labores del SENARA (especialmente materia pertinente al puesto), así como manejo de presupuesto en empresas públicas.

Las características personales más importantes que debe tener quien sea candidato a ocupar el cargo es habilidad numérica, interacción con personas, capacidad de concentración, habilidad de toma de decisiones, ética y responsabilidad.

El Panel de Expertos define la siguiente asignación:

Cuadro 26: Asignación de Pesos Relativos: Profesional General en Finanzas

Asignación de Pesos – Requisitos críticos			
Puesto: Profesional General en Finanzas			
Requisitos críticos	%	Características deseables	
Licenciatura en la carrera de Administración Pública , Administración de Empresas o Administración de Negocios con énfasis en Contabilidad, Contaduría Pública .	50	Experiencia adicional en labores afines (más de 1 año)	X
1 año de experiencia en labores afines	20	Sistema SIAC	X
Incorporación al Colegio Profesional	10		
Licencia B1	10		
Microsoft Excel y Word	5		
Conocimiento en políticas, reglamentos, directrices, procedimientos y manuales que rijan las labores del SENARA, y manejo de presupuesto en empresas públicas	5		
Total	100		

Profesional General en Recursos Humanos

Este cargo corresponde a un colaborador del total de 44 entrevistados, que se desempeña en la Dirección Administrativa Financiera, específicamente en la Unidad de Recursos Humanos que se localiza en la Sede Central del SENARA.

El puesto tiene como fin hacer efectivo el pago de salarios a todos los funcionarios, por sus labores realizadas. Así como, atender todas las necesidades que surjan en torno a los salarios. Es decir, es la persona encargada de la planilla institucional.

Las principales características personales que una persona debe tener para desempeñarse correctamente son servicio al cliente, relaciones humanas, habilidad numérica, habilidad analítica, capacidad de trabajar bajo presión, agilidad de digitación, eficiencia, responsabilidad, calidad y discreción.

El Manual Institucional de Cargos establece que se debe poseer licencia de tipo B1 y se debe estar incorporado al Colegio Profesional respectivo.

Además, se indica que quien ocupe la plaza debe contar con una licenciatura en la carrera de Administración de Recursos Humanos, Administración de Empresas o Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos. En esto, el entrevistado concuerda con el Manual.

Por las tareas que se ejecutan, es de suma importancia que la persona debe tener un conocimiento en el uso de Microsoft Excel y Word, legislación laboral, control interno, sistemas informáticos del área y normativa del sector público relacionada con el puesto.

También, en el Manual se establece que se debe tener un año de experiencia en actividades propias del puesto, pero el colaborador indica que se debe tener 2 años. Es por lo anterior, que en el panel de expertos se decide que se tomará como referencia el Manual y como calificación extra lo años adicionales.

Se asignan los siguientes porcentajes de calificación al cargo:

Cuadro 27: Asignación de Pesos Relativos: Profesional General en Recursos Humanos

Asignación de Pesos – Requisitos críticos			
Puesto: Profesional General en Recursos Humanos			
Requisitos críticos	%	Características deseables	
Licenciatura en la carrera de Administración de Recursos Humanos, Administración de Empresas o Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos	50	Experiencia adicional en labores afines (más de 1 año)	X
1 año de experiencia en labores afines	20		
Licencia B1	10		
Incorporación al Colegio Profesional	10		
Microsoft Word y Excel	5		
Conocimiento en legislación laboral, control interno, sistemas informáticos del área y normativa del sector público relacionada al puesto	5		
Total	100		

Técnico de Procesos 2 en Bienes y Servicios

En este cargo se ubica un colaborador del total de los 44 entrevistados, esta persona realiza sus tareas en la Sede Central del SENARA. Dicho puesto se ubica en la Dirección Administrativa Financiera, en la Unidad de Servicios Administrativos.

Su principal responsabilidad consiste en llevar controles menores de asignación, traslados y registros de proveedores. De tal manera, que las principales actividades que se ejecutan son el control de garantías de cumplimiento, realización de un informe mensual sobre éstas, control del registro de proveedores y supervisión de los activos fijos tanto físicos como su control digital. Todas esas labores son realizadas a través del sistema SIA que posee la Unidad Administrativa Financiera, a la cual el funcionario pertenece.

Es vital, para poder concretar algunas labores del puesto, saber manejar programas de Microsoft Office (Word y Excel), ya que hay tareas que no se pueden ejecutar sin su conocimiento.

En cuanto al título académico, el Manual Institucional de Cargos establece como requisito el segundo año aprobado en la carrera universitaria o parauniversitaria de contabilidad, administración pública, administración de empresas o administración de negocios. Además, tanto el entrevistado como el panel de expertos, indican que una especialidad atinente al cargo podría ser la de Proveeduría, lo que debería considerarse dentro de la evaluación.

Otro aspecto que indica el Manual, es que se debe tener licencia de tipo B1, esto por ser un requisito legal se considerará dentro de la calificación.

La persona que vaya a desempeñar el cargo deberá tener, entre sus principales características personales, responsabilidad, proactividad y orientación al servicio. Principalmente, por el trabajo de apoyo que la persona va a brindar al resto de la organización.

Por otro lado, se necesita a alguien con conocimientos de contratación administrativa, inventarios y manejo de bodegas.

En lo que se refiere a experiencia el entrevistado indicó que no es un requisito indispensable, sino que es más importante la actitud y disposición que la

persona tenga a aprender. Sin embargo, el Manual Institucional de Cargos indica que se debe tener 2 años de experiencia previa en labores relacionadas a la especialidad de este puesto. Y según se definió en el panel de expertos, la experiencia adicional, acorde al requisito establecido en el Manual, se tomará como característica deseable.

Según el Panel de Expertos, los requisitos se calificarán con la siguiente puntuación:

Cuadro 28: Asignación de Pesos Relativos: Técnico de Procesos 2 en Bienes y Servicios

Asignación de Pesos – Requisitos críticos			
Puesto: Técnico de Procesos 2 en Bienes y Servicios			
Requisitos críticos	%	Características deseables	
Segundo año aprobado en la carrera universitaria o parauniversitaria de Contabilidad/Administración Pública/Administración De Empresas/Administración De Negocios/ Proveeduría	30	Más de 2 años de experiencia en labores afines	X
2 años de experiencia en labores afines	25		
Conocimientos en contratación administrativa, inventarios y manejo de bodegas	20		
Microsoft Word y Excel	15		
Licencia B1	10		
Total	100		

Técnico de Procesos 3 en Recursos Humanos

La persona que se entrevistó en este tipo de puesto pertenece a la Sede Central del SENARA, labora específicamente en la Dirección Administrativa Financiera, y ejecuta tareas de soporte a la Unidad de Recursos Humanos tales como reclutamiento, selección, elaboración de informes, control y seguimiento de periodos de prueba, control y seguimiento de incapacidades, conciliaciones de aporte patronal con ASOSENARA, liquidaciones, elaboración de certificaciones de tiempo laborado, confección de acciones y seguimiento y control del tiempo compensatorio.

Tal como lo indica el Manual Institucional de Cargos, se debe contar con un diplomado o tercer año en la carrera universitaria o parauniversitaria de administración de recursos humanos, administración pública, administración de empresas o administración de negocios. Según indica a quien se entrevistó, lo ideal es que la especialidad sea en recursos humanos.

Si bien es cierto que el Manual no indica que se requiera experiencia previa, el entrevistado indica que si se debe poseer. Además, indica que debe ser de al menos 5 años. Dicha medida, según lo que se discutió en el panel de expertos, es un tanto elevada y se necesitará tan sólo de 1 año como mínimo.

Por el tipo de trabajo, es deseable que la persona cuente con características personales como responsabilidad, orden, versatilidad, control, habilidad de memoria y discreción. Todo esto por la cantidad y tipo de información que la persona maneja.

Además, es importante que saber programas de Microsoft Office (Excel y Word) y conocimientos en materia laboral de Recursos Humanos.

Principalmente, en el puesto se ejecuta trabajo de oficina pero es importante que la persona cuente con licencia tipo B1, ya que se debe cumplir con el requisito legal que se exige en el Manual.

Se acuerda dar la siguiente asignación de pesos:

Cuadro 29: Asignación de Pesos Relativos: Técnico de Procesos 3 en Recursos Humanos

Asignación de Pesos – Requisitos críticos			
Puesto: Técnico de Procesos 3 en Recursos Humanos			
Requisitos críticos	%	Características deseables	
Diplomado o tercer año en la carrera universitaria o parauniversitaria de administración de recursos humanos , administración pública, administración de empresas o administración de negocios.	50	Experiencia en labores afines al cargo	X
Conocimiento en materia laboral de Recursos Humanos	30		
Licencia B1	10		
Microsoft Word y Excel	10		
Total	100		

Asistente de Procesos 1 en Apoyo Administrativo

Tan sólo una persona posee este tipo de cargo, y se desempeña en la Sede Central del SENARA ubicada en Calle Blancos, San José. Este puesto se ubica en la Dirección Administrativa Financiera.

Entre las principales tareas que debe desarrollar se encuentran la tarea de archivo, recibo y distribución de correspondencia, elaboración de informes, redacción de notas y apoyo al consultorio médico. Es por esto, que los principales conocimientos que deben tenerse corresponden a un grado académico de técnico en secretariado, pero también podría ser válido un técnico en administración o para centros de servicio.

Otro aspecto crítico para desempeñar las funciones es la capacidad para manejar programas computacionales tales como Microsoft Word, Microsoft Excel y Microsoft Outlook, ya que éstos son los principales instrumentos que se utilizan para las labores.

Al realizar la entrevista, la persona indica que la habilidad de redacción y escritura rápida son fundamentales para la eficiencia y eficacia de las tareas, de manera que sería adecuado tener preparación en mecanografía. Sin embargo, cuando se realiza la validación con el panel de expertos, se considera que dicho criterio no es realmente indispensable, por lo que se obviará.

En cuanto a las principales características personales que hay que tener, se destacan las de responsabilidad y orden, porque la persona estará a cargo de documentos que pueden tener un importante valor para la institución. Además, por la constante interacción que el puesto demanda con compañeros, superiores y personas externas, es vital que la persona sea capaz de comunicarse correctamente, así como tener conocimientos en servicio al cliente que le permitan comportarse acorde a lo que las tareas demandan. Dicho conocimiento de servicio al cliente debe estar ligado a la capacidad que tenga una persona para relacionarse con otros y saber manejar buenas relaciones interpersonales.

Al igual que en el cargo anterior, el Manual Institucional de Cargos no exige como requisito tener experiencia previa y la persona entrevistada indica que debería tenerse 2 años de experiencia, pero al realizar el panel de expertos se

determina que se considerará como característica deseable la experiencia de al menos 1 año en labores relacionadas al cargo.

En el Panel de Expertos se determina la siguiente calificación a los requisitos:

Cuadro 30: Asignación de Pesos Relativos: Asistencial de Procesos 1 en Apoyo Administrativo

Asignación de Pesos – Requisitos críticos			
Puesto: Asistente de Procesos 1 en Apoyo Administrativo			
Requisitos críticos	%	Características deseables	
Técnico en Secretariado / Administración / Centros de Servicio	70	Experiencia en labores afines al puesto	X
Microsoft Office, Excel y Outlook	30		
Total	100		



Dirección de Ingeniería y Desarrollo de Proyectos

Para esta dirección, se va a requerir sucesores para las siguientes plazas:

Coordinador Experto de Desarrollo

Se entrevistaron 2 colaboradores que se desempeñan en este cargo, que pertenecen a la Dirección de Ingeniería y Desarrollo de Proyectos, sin embargo uno lidera la Región Huetar Norte y el otro la Región Huetar Atlántica. Cabe mencionar, que se van a adquirir el derecho a jubilación 3 personas que ocupan este tipo de cargo, pero una de las entrevistas no se pudo concretar por complicaciones de disponibilidad que tuvo el funcionario.

Estas personas se encargan de representar al SENARA, en la zona que se les asignó, para que atiendan las necesidades de los productores (a quienes se les brinda el servicio) y a la población en general.

Ellos deben trasladarse constantemente no sólo para cumplir las labores de campo que se necesitan, sino también para asistir a las reuniones a las que se les convoca en la Sede Central. Por lo tanto, deben poseer licencia tipo B1.

Por las labores de campo que se mencionaron en el párrafo anterior, es importante que se busque a una persona que acepte las condiciones que eso implica tanto a nivel ambiental (clima, topografía, picaduras) como de esfuerzos físicos (manejar, caminar) y los riesgos implícitos.

También, es indispensable que se tenga conocimiento de AutoCad, Microsoft Word. Excel y Project, en drenaje y riego, control de inundaciones, administración de proyectos, contratación administrativa, conservación de suelos, agricultura y ganadería y cultivos y.

Deberán tenerse características personales tales como buena condición física, capacidad de toma de decisiones y solución de problemas, comunicación asertiva, facilidad de relacionarse con población de la zona rural, trabajo en equipo, responsabilidad y proactividad.

Como requisito académico, deberá buscarse a alguien que posea una licenciatura en Ingeniería Civil, de Construcción, Agronómica o Agrícola. Los

entrevistados mencionaron dichas carreras a excepción de la de Construcción, por lo que debe darse especial énfasis a esas 3.

Además, el Manual indica que se debe tener experiencia de 7 años en labores relacionadas al puesto, de los cuales al menos 3 años tuvo que haber supervisado personal profesional. El único colaborador que cuantificó el grado de experiencia indicó que debe ser de 10 años. Por lo tanto, en el panel de expertos se definió considerar como criterio principal lo que el Manual indica y como calificación extra los años adicionales.

Es importante, cumplir con el requisito legal de la incorporación al Colegio Profesional.

Por último, se tomará como calificación extra el conocimiento de inglés.

A este cargo se le asignan los siguientes pesos:

Cuadro 31: Asignación de Pesos Relativos: Coordinador Experto de Desarrollo

Asignación de Pesos – Requisitos críticos			
Puesto: Coordinador Experto de Desarrollo			
Requisitos críticos	%	Características deseables	
Licenciatura en Ingeniería Civil , de Construcción, Agronómica o Agrícola .	50	Experiencia adicional en labores afines (más de 7 años)	X
7 años de experiencia en labores relacionadas al puesto, en los cuales al menos 3 años haya supervisado personal profesional	20	Inglés	X
Licencia B1	10		
Incorporación al Colegio Profesional	10		
Microsoft Word, Excel, Power Point, Project y AutoCad	5		
Conocimiento en riego, drenaje y control de inundaciones, administración de proyectos, conservación de suelos, agricultura y ganadería, cultivos y contratación administrativa	5		
Total	100		

Profesional Experto de Desarrollo

En este cargo se entrevistó a 5 funcionarios que laboran en la Sede Central del SENARA, el puesto se ubica en la Dirección de Ingeniería y Desarrollo de Proyectos.

Estos colaboradores ejecutan tareas para gestionar la ejecución de proyectos de riego, drenaje y control de inundaciones. Las personas que laboran en este cargo son el canal de comunicación entre la institución y las sociedades de usuarios de agua, es decir, los beneficiarios de los proyectos que se ejecutan.

A ellos les corresponde asesorar la constitución de las sociedades de agua con las personas interesadas, realizar inspecciones de campo para conocer las características de la zona donde se construirá el proyecto, elaborar un perfil del proyecto y presentarlo a los agricultores interesados para recibir su aprobación,

Una vez aprobado el perfil, se realiza el estudio de factibilidad con un equipo interdisciplinario de profesionales, con eso concretado se procede a buscar fuentes de financiamiento para iniciar el proceso de licitación y adjudicación con lo que se concreta la construcción del proyecto. Cabe aclarar que el papel que este profesional juega dentro de la elaboración del informe de factibilidad, se enfoca en el asesoramiento de los aspectos técnicos.

Pero las tareas no terminan ahí, sino que el profesional debe velar que la operación y mantenimiento de las obras sea la adecuada.

Una vez explicado lo anterior, es bueno que quienes vayan a desempeñar el cargo sean personas capaces de relacionarse fácilmente con agricultores, con buena condición física y que les guste estar constantemente realizando giras al campo. Lo anterior no sólo conlleva un cierto nivel de tolerancia a las condiciones ambientales que se presenten (clima, topografía) y a las exigencias físicas que se demandan (caminar, manejar),

Es indispensable que la persona posea licencia tipo B1 para trasladarse y que esté incorporado al Colegio Profesional, tal y como se detalla en los requisitos legales del Manual Institucional de Cargos.

Por las condiciones del trabajo se necesita que la persona tenga buena condición física, que sepa utilizar GPS, que sepa sobre contratación

administrativa, saber sobre dibujo técnico, topografía, conocimientos agronómicos, construcción de aforos y geotecnia. También, puede tomarse como un plus el conocimiento del idioma inglés, la elaboración de informes técnicos.

Entre las principales características personales se debe buscar a personas con habilidad analítica, habilidad numérica, habilidad para toma de decisiones, facilidad de relacionarse con personas, capacidad para manejar grupos, habilidad de comunicación, de liderazgo, de trabajo en equipo y de trabajar bajo presión. Asimismo debe ser una persona paciente, ordenada, eficiente, metódica, creativa y proactiva.

Principalmente, la persona deberá ser capaz de al menos manejar los programas de Microsoft Office (Word, Excel, Power Point y Project), programas de hidráulica (tales como HEC RAS, Hidroesta, Hcanales), AutoCad, manejo de sistemas de información geográfica (Arc View, Google Earth), paquetes de topografía (Surf) y AutoCad.

En cuanto al requisito académico, según el Manual Institucional de Cargos se debe tener licenciatura en la carrera de Ingeniería Agronómica o Ingeniería Agrícola. Sobre esto los entrevistados concuerdan con las 2 especialidades que el Manual indica, sin embargo ellos también consideran pertinentes las especialidades en Ingeniería Civil e Ingeniería en Construcción.

El requisito de experiencia deber ser de 5 años en labores relacionadas al puesto, tal como lo indica el Manual. En este aspecto, 3 de los colaboradores indicaron que se debe tener como mínimo 5 años de experiencia, mientras que los 2 colaboradores restantes indican que se necesita 3 años y 2 años de experiencia. Por lo tanto, el requisito primordial será el que se establece en el Manual y un plus la experiencia adicional (definido por el panel de expertos).

El siguiente cuadro indica la calificación que se asignó a las variables del cargo:

Cuadro 32: Asignación de Pesos Relativos: Profesional Experto en Desarrollo

Asignación de Pesos – Requisitos críticos			
Puesto: Profesional Experto de Desarrollo			
Requisitos críticos	%	Características deseables	
Licenciatura en la carrera de Ingeniería Agronómica / Ingeniería Agrícola / Ingeniería Civil / Ingeniería en Construcción	50	Inglés	X
Conocimientos en contratación administrativa, geotecnia, dibujo técnico, topografía, conocimientos agronómicos y construcción de aforos	20	Elaboración de informes técnicos	X
5 años de experiencia en labores afines al cargo	10	Experiencia adicional en labores afines (más de 5 años)	X
Incorporación al Colegio Profesional	10		
AutoCad, sistemas de información geográfica, GPS, programas de hidráulica, programas de topografía, Microsoft Word, Excel, Power Point y Project.	5		
Licencia B1	5		
Total	100		

Profesional Experto en Diseño y Construcción

Un funcionario fue entrevistado para este cargo, él desempeña sus labores en las oficinas de Liberia del SENARA, además pertenece a la Dirección de Ingeniería y Desarrollo de Proyectos. Es el encargado de coordinar las actividades y ser un medio de proyección de la institución en esa zona.

Entre las principales características personales que debe poseer quien vaya a desempeñarse en el cargo se encuentra la disponibilidad, empatía y liderazgo. Esto porque a su responsabilidad está la supervisión de un colaborador, la representación y asesoramiento a diferentes grupos organizados.

También es de suma importancia que la persona cuente con licencia tipo B1, ya que debe estar en constante traslado. Asimismo es importante que se tenga conocimiento en el uso de AutoCad, sistemas de información geográfica, programas de hidráulica, Microsoft Office (Excel y Word), GPS, programas computacionales sobre hidrología y la incorporación al Colegio Profesional.

El Manual Institucional de Cargos indica que se debe tener una licenciatura en la carrera de Ingeniería Civil, Ingeniería Agrícola o Ingeniería de Construcción. El funcionario concuerda con que se debe buscar a alguien especializado en Ingeniería Civil o Agrícola.

Aunado a esos conocimientos que la profesión trae consigo, es importante que se busque a alguien con conocimientos en contratación administrativa y administración de proyectos, ya que quien ocupe el cargo debe realizar procedimientos administrativos que se le facilitarán con dicho requisito. Además, se tomará como un plus conocimientos de administración pública.

Para la experiencia, tanto el entrevistado como el Manual indican que se debe tener 5 años en labores profesionales relacionadas. Y se evaluará como características deseables, el hecho de tener más años a lo que el Manual indica (según se decidió en el panel de expertos).

En este puesto también se realiza trabajo de campo por lo que es de suma importancia que se busque a alguien dispuesto a relacionarse con el clima de la zona y afrontar los esfuerzos que trae implícitos (caminar largas distancias, manejar por varias horas).

Del Panel de Expertos, se define la siguiente puntuación:

Cuadro 33: Asignación de Pesos Relativos: Profesional Experto en Diseño y Construcción

Asignación de Pesos – Requisitos críticos			
Puesto: Profesional Experto en Diseño y Construcción			
Requisitos críticos	%	Características deseables	
Licenciatura en la carrera de Ingeniería Civil , Ingeniería Agrícola o Ingeniería de Construcción	50	Experiencia adicional en labores afines (más de 5 años)	X
Contratación administrativa, administración de proyectos y administración pública	20		
5 años de experiencia	10		
Incorporación al Colegio Profesional	10		
Licencia B1	5		
AutoCad, Sistemas de información geográfica, GPS, programas de hidrología, programas de hidráulica, programas de topografía, Microsoft Word, Excel, Power Point y Project	5		
Total	100		



Profesional Especialista de Desarrollo

El único colaborador que se entrevistó para este puesto labora en la Sede Central del SENARA y se ubica en la Dirección de Ingeniería y Desarrollo de Proyectos.

A este funcionario le corresponde atender los asuntos en materia agronómica que se presentan en los proyectos que supervisan los Profesionales Expertos de Desarrollo.

El Manual Institucional de Cargos dice que se necesita contar con una Licenciatura en una carrera de Ingeniería Agrícola, Agronómica, Civil o en Construcción. Pero según lo indica el entrevistado y por la naturaleza de las tareas, lo más indicado es que en este puesto se ubique a alguien con una licenciatura en Agronomía.

En complemento a dicha formación, se necesitará de alguien con conocimientos en administración de proyectos y estudios de pre y factibilidad, así como contratación administrativa.

En el tema de experiencia, el funcionario no indica un dato pero el Manual establece que se debe tener 2 años de experiencia en labores profesionales relacionadas al puesto, por lo tanto eso será lo que se calificará y se tomará como característica deseable la experiencia adicional a dicha cantidad.

Es importante que quien vaya a ocupar el cargo posea características personales de habilidad para tomar decisiones, humildad y amabilidad para el trato con los agricultores, así como paciencia.

Por la naturaleza de las tareas encomendadas se necesitará una persona capaz de conducir vehículo (licencia tipo B1), que sepa manejar el paquete de Microsoft Office (Word, Excel, Power Point, Project), así como programas relacionados al área de especialidad y que esté incorporada al Colegio Profesional respectivo

Además, el entrevistado considera que el futuro colaborador debe saber nadar y tener buena condición física. Otra característica extra que él considera, y será tomada en cuenta, es el conocimiento de inglés.



Se define, para este cargo, la siguiente asignación de pesos:

Cuadro 34: Asignación de Pesos Relativos: Profesional Especialista de Desarrollo

Asignación de Pesos – Requisitos críticos			
Puesto: Profesional Especialista de Desarrollo			
Requisitos críticos	%	Características deseables	
Licenciatura en una carrera de Ingeniería Agrícola, Agronómica , Civil o en Construcción.	50	Inglés	X
Conocimiento en administración de proyectos y estudios de pre y factibilidad, contratación administrativa	20	Experiencia adicional en labores afines (más de 2 años)	X
2 años de experiencia en labores afines	10		
Incorporación al Colegio Profesional	10		
Licencia B1	5		
Microsoft Word, Excel, Power Point, Project y programas de la especialidad.	5		
Total	100		

Profesional Especialista de Investigación

En dicho cargo se ubicaban 3 funcionarios, los cuales laboran en la Dirección de Ingeniería y Desarrollo de Proyectos en la Sede Central del SENARA.

Las labores que estos profesionales realizan consisten en asesoramientos y contribuciones a los proyectos de desarrollo que los Profesionales Expertos de Desarrollo coordinan, de tal manera que estos 3 funcionarios son parte del equipo interdisciplinario que colabora en la formulación del estudio de factibilidad, específicamente, dos de ellos en temas de suelos y el otro en materia ambiental.

Debido a que en este puesto también se ejecuta trabajo de campo, para conocer la zona que se beneficiará del proyecto, se hace vital que los funcionarios sean capaces de trasladarse por sí mismos, es decir, que posean licencia tipo B1. Y que además, les guste realizar dichas labores, de tal manera que acepten los factores de clima, riesgos y esfuerzos físicos que el trabajo demanda.

Asimismo, es importante que se tomen en cuenta características personales tales como habilidad de comunicación, habilidad de lógica y deducción, habilidad para tratar con personas (especialmente agricultores), empatía, responsabilidad, objetividad, ética, saber nadar y tener buena condición física. En especial, por la obligación que se tiene de brindar información objetiva y veraz que permita invertir los recursos de manera eficiente.

Se espera que la persona que quiera ocupar el cargo posea, tal como establece el Manual Institucionales de Cargos, una licenciatura en la carrera de Ingeniería Civil, en Construcción, Agrícola o Agronómica u otra Ingeniería atinente con el cargo o especialidad del puesto. Para este cargo en específico se hace necesario que en dos de los puestos, la especialidad sea en Agronomía, tal como lo especifican los entrevistados. Mientras que para el restante se busque una especialidad en evaluación de impacto ambiental, tal como lo es Ingeniería Ambiental. Cabe mencionar que un funcionario indica que es necesario poseer una Maestría en Suelos, dicho parámetro sobrepasa las exigencias que el Manual indica, y a través de la discusión del panel de expertos, se definió que no es un aspecto necesario, por lo que no se va a tomar en cuenta.



En el tema de la experiencia, el Manual establece que son necesarios 2 años en labores relacionadas al puesto. En cuanto a los entrevistados, ellos indican que se debe tener 5 años y 4 años. Por lo tanto, si una persona posee más de 2 años de experiencia deberá tomarse como calificación extra.

También es importante que quienes desempeñen el cargo sepan manejar el paquete de Microsoft Office (Word, Excel, Power Point, Project) y que estén inscritos al Colegio Profesional respectivo

Otros temas en los que se requieren conocimientos son el manejo de programas como Quantum Gis y Arc Gis, cultivos, manejo del recurso hídrico, diseño parcelario, fertirriego, clima, uso de suelos, estudios de pre y factibilidad, contratación administrativa y administración de proyectos. Además, se considera como característica deseable, el manejo del idioma inglés.

La asignación de pesos correspondiente a este puesto, es la siguiente:

Cuadro 35: Asignación de Pesos Relativos: Profesional Especialista de Investigación

Asignación de Pesos – Requisitos críticos			
Puesto: Profesional Especialista de Investigación			
Requisitos críticos	%	Características deseables	
Licenciatura en la carrera de Ingeniería Civil, en Construcción, Agrícola o Agronómica u otra Ingeniería atinente con el cargo o especialidad del puesto: Ingeniería Ambiental, Gestión Ambiental	50	Experiencia adicional en labores afines	X
Conocimientos en administración de proyectos y estudios de pre y factibilidad, contratación administrativa, manejo del recurso hídrico, cultivos, diseño parcelario, fertirriego, clima y uso de suelos	20	Inglés	X
2 años de experiencia en labores afines	10		
Incorporación al Colegio Profesional	10		
Microsoft Word, Excel, Power Point, Project, Quantum Gis, Arc Gis	5		
Licencia B1	5		
Total	100		



Técnico de Procesos 3 de Desarrollo

En cuanto a este cargo, fueron entrevistados 3 funcionarios, de ellos 2 se ubican en la Sede Central de la Institución y el otro se ubica en la Región Central Oriental que tiene sus oficinas en Turrialba. Todos ellos pertenecen a la Dirección de Ingeniería y Desarrollo de Proyectos.

Estos funcionarios desempeñan labores de apoyo técnico que la Dirección de Ingeniería y Desarrollo de Proyectos necesita. Específicamente, los 2 colaboradores de la Sede Central colaboran en las tareas de la cuadrilla de topografía. Mientras que el otro colaborador, desempeña actividades más variadas de apoyo a las oficinas locales tales como atención al público, relación con agricultores y manejo de cultivos.

Es de suma importancia que para este trabajo se cuente con requisitos tales como licencia B1, uso de GPS, uso de Microsoft Word, Excel y Power Point y manejo de AutoCad. Aunado a esto, los entrevistados comentan que es importante, saber nadar y tener buena condición física.

Asociado a lo anterior, 2 de los colaboradores mencionan que es importante tener conocimiento del idioma inglés. Sin embargo, el panel de expertos determina que no es algo importante, por lo que se obviará dicho aspecto.

En lo que se refiere a un título académico, el Manual Institucional de Cargos indica que se debe tener diplomado o tercer año en una carrera universitaria o parauniversitaria ateniendo a la especialidad del puesto. Por lo tanto, en el caso de los 2 colaboradores de la Sede Central, dicha especialidad debería ser en Topografía, tal y como los entrevistados lo indican. Mientras que el colaborador de la Región Central Oriental indica que debe ser en Agronomía.

Hay temas de especial interés en los que debe tenerse al menos una noción de lo que son, como por ejemplo en suelos y cultivos, riego y drenaje, cultivos propios la zona, manejo y conservación de suelos, manejo de cultivos bajo ambientes protegidos y dibujo técnico.

Sobre experiencia no se indica nada en el Manual Institucional de Cargos, sin embargo, uno de los entrevistados hace referencia a tener 2 años de experiencia. Al realizar el panel de expertos, se considera que el mínimo de

experiencia adicional, que deberá tener una persona para considerarlo como un plus, debe ser de 1 año.

Debido a que este es un puesto de trabajo de campo la mayor parte del tiempo, es importante que quienes quieran ocuparlo estén dispuestos a soportar los esfuerzos físicos, los riesgos y factores ambientales que vienen con ello. Tales como el clima, la topografía de las zonas, largas caminatas y largas horas de manejo, la vegetación, entre otros.

En el Panel de Expertos, se asignan los siguientes pesos a las variables:

Cuadro 36: Asignación de Pesos Relativos: Técnico de Procesos 3 de Desarrollo

Asignación de Pesos – Requisitos críticos			
Puesto: Técnico de Procesos 3 de Desarrollo			
Requisitos críticos	%	Características deseables	
Diplomado o tercer año en una carrera universitaria o parauniversitaria ateniende a la especialidad del puesto: Topografía/Agronomía	50	Experiencia en labores afines	X
Conocimiento en suelos, cultivos, riego y drenaje, cultivos propios de la zona, manejo y conservación de suelos, cultivos bajo ambientes protegidos y dibujo técnico	30		
Licencia B1	15		
Microsoft Word, Excel, AutoCad, GPS	5		
Total	100		

Técnico de Procesos 3 Diseño y Construcción

Un colaborador fue entrevistado por pertenecer a este tipo de puesto, la persona labora en la Dirección del Distrito de Riego Arenal-Tempisque, Sede Cañas. Las labores que ejecuta son principalmente de apoyo en topografía que permiten ampliar zonas bajo riego y beneficiar a más agricultores.

Por las labores de campo que se realizan, es importante que la persona esté dispuesta a soportar el clima de la zona y los esfuerzos físicos que algunas veces se requieren, así como la condición física que le permita ejecutar dicho trabajo. Además, es de suma importancia que se posea licencia de tipo B1 para poder trasladarse al lugar donde se harán los levantamientos topográficos.

Es importante que la persona sepa manejar programas computacionales como Microsoft Word y Excel que le permitan procesar la información recolectada y saber manejar AutoCad, GPS y Arc Gis.

La principal característica personal que el entrevistado considera que se debe cumplir, es la responsabilidad. Esto principalmente por que los datos y números que se recogen en el campo inciden en el trabajo y desarrollo de otros, es decir, la calidad de datos recolectados influye en las tareas de los colaboradores que los utilizaran como insumo.

El Manual Institucional de Cargos indica que el requisito académico debe ser un diplomado o tercer año en una carrera universitaria o parauniversitaria atinente a la especialidad del puesto, que en este caso corresponde a topografía.

Según se definió en la validación, se tomará como características deseables experiencia en labores afines al cargo (mínimo 1 año) y licencia de tipo A3.



El Panel de Expertos, asigna los siguientes pesos al cargo:

Cuadro 37: Asignación de Pesos Relativos: Técnico de Procesos 3 Diseño y Construcción

Asignación de Pesos – Requisitos críticos			
Puesto: Técnico de Procesos 3 Diseño y Construcción			
Requisitos críticos	%	Características deseables	
Diplomado o tercer año en una carrera universitaria o parauniversitaria atinente a la especialidad del puesto: Topografía	40	Experiencia en labores afines al cargo	X
Microsoft Word y Excel	20	Licencia A3	X
Licencia B1	20		
AutoCad, GPS, Arc Gis	20		
Total	100		

Dirección Distrito de Riego Arenal - Tempisque

En esta dirección se deberá sufragar la necesidad de colaboradores para los siguientes puestos:

Director en Gestión de Redes y Sistemas

Este cargo corresponde a la persona que se encarga de administrar la Dirección del Distrito de Riego Arenal – Tempisque, es decir la Sede de Cañas del SENARA.

El Manual Institucional de Cargos demanda que se tenga una licenciatura en Administración Pública, Administración de Negocios, Administración de Empresas, Ingeniería Agrícola, Ingeniería Agronómica, Ingeniería Civil o Ingeniería en Construcción. Preferiblemente, que tenga un postgrado en el área de especialidad (característica deseable). Aunado a esto, el entrevistado indica que la especialidad también puede ser en Economía Agrícola, sin embargo, en el panel de expertos se determina que al no estar identificada en el Manual la carrera, no se puede tomar en cuenta.

En el tema de experiencia tanto el Manual como en colaborador coinciden que debe ser de 8 años en labores relacionadas al puesto, de los cuales mínimo 3 años se debe haber supervisado personal profesional. Tal como se definió en el panel de expertos, cualquier experiencia adicional a los parámetros del Manual, se tomará como característica deseable.

Las características personales que debe tener la persona con habilidad de sociabilización, comunicación asertiva, dinamismo, innovación, disposición al cambio, credibilidad, honestidad, respeto y liderazgo. Todo lo anterior por las responsabilidades que le corresponden de supervisar a los colaboradores, administrar eficientemente los recursos, velar porque al usuario se le brinde el servicio adecuado y buscar nuevas maneras de mejorar la productividad y uso que se hace del recurso hídrico.

Se necesita que la persona tenga conocimiento de riego, administración de proyectos, contratación administrativa, planificación, Microsoft Word, Excel y Power Point, licencia tipo B1 y estar incorporado al Colegio Profesional respectivo. Además, se tomará como un extra el conocimiento del idioma inglés.

Es importante que la persona esté dispuesta a realizar el trabajo de campo que se necesita en los canales, por lo tanto debe ser alguien que soporte el clima de la zona y que puede realizar los esfuerzos físicos necesarios (manejar, caminar).

Este puesto tendrá asignado los siguientes pesos de calificación:

Cuadro 38: Asignación de Pesos Relativos: Director Gestión de Redes y Sistemas

Asignación de Pesos – Requisitos críticos			
Puesto: Director en Gestión de Redes y Sistemas			
Requisitos críticos	%	Características deseables	
Licenciatura en Administración Pública, Administración de Negocios, Administración de Empresas, Ingeniería Agrícola, Ingeniería Agronómica, Ingeniería Civil o Ingeniería en Construcción, Economía Agrícola	50	Postgrado en el área de especialidad	X
8 años de experiencia en labores relacionadas al puesto, de los cuales al menos 3 años haya supervisado personal profesional	20	Experiencia adicional en labores afines (más de 8 años)	X
Incorporación al Colegio Profesional	10	Inglés	X
Licencia B1	10		
Conocimiento en riego, contratación administrativa, planificación y administración de proyectos	5		
Microsoft Word, Excel Project y Power Point	5		
Total	100		

Coordinador Especialista en Gestión de Redes y Sistemas

El único colaborador entrevistado que se ubica en este cargo, pertenece a la Dirección del Distrito de Riego Arenal – Tempisque (Cañas).

Él tiene como responsabilidad administrar uno de los subdistritos de riego y ejecuta tareas tales como programación de tareas, presupuestar actividades a cargo, realizar contrataciones y velar por la ejecución de las labores planeadas. Cabe mencionar que por el trabajo de campo que se requiere, se debe estar dispuesto a soportar factores ambientales (clima, temperatura) y tener capacidad de realizar esfuerzos físicos (manejar, caminar, abrir compuertas).

Para este puesto se necesita no sólo poseer licencia tipo B1 sino también tipo A3 (esta última se considerará un plus, según se definió en el panel de expertos), ya que, a pesar de que a la persona tiene asignado un vehículo, en la Sede Cañas se poseen motocicletas que facilitan el ingreso a zonas difíciles de acceder con automóvil.

También es importante, que se sepa manejar programas como Microsoft Word y Microsoft Excel, sistemas computacionales de la especialidad, que este incorporado al Colegio Profesional respectivo, el conocimiento en operación de canales, contrataciones, administración de proyectos y administración pública.

Las características personales deseables que se deben tener para el cargo son buena condición física, habilidad para tratar con personas y responsabilidad. Esto por la constante relación que hay que tener con los usuarios de agua y el personal a cargo, y por la obligación que se tiene no sólo de brindar un servicio correcto sino también de administrar los recursos eficientemente.

En este caso, el entrevistado indica que se debe pedir al futuro candidato del puesto tener 3 años de experiencia, sin embargo el Manual Institucional de Cargos indica que se debe tener 6 años en labores relacionadas al cargo, con al menos 2 años de supervisión de personal profesional. Por lo que, se tomará como referencia el parámetro del Manual y como calificación adicional los años de experiencia adicionales (definido así por el panel de expertos).

El Manual también indica que hay que tener una licenciatura en Ingeniería Civil, de Construcción, Agronómica o Agrícola, pero se dará especial énfasis a lo

que indica el funcionario que corresponde a las especialidades en Agronomía y Agrícola.

Finalmente, se tomará como puntaje adicional el manejo de inglés.

El Panel de Expertos definió la siguiente calificación para las variables del cargo:

Cuadro 39: Asignación de Pesos Relativos: Coordinador Especialista en Gestión de Redes y Sistemas

Asignación de Pesos – Requisitos críticos			
Puesto: Coordinador Especialista en Gestión de Redes y Sistemas			
Requisitos críticos	%	Características deseables	
Licenciatura en Ingeniería Civil, de Construcción, Agronómica o Agrícola	50	Licencia A3	X
6 años de experiencia en labores relacionadas al cargo en los cuales 2 años haya supervisado personal profesional	20	Experiencia adicional en labores afines (más de 6 años)	X
Licencia B1	10	Inglés	X
Incorporación al Colegio Profesional	10		
Conocimiento de operación de canales, contrataciones, administración pública y administración de proyectos	5		
Microsoft Word, Power Point, Project y Excel, programas computacionales de la especialidad	5		
Total	100		

Profesional Especialista en Gestión de Redes y Sistemas

Para comenzar el análisis de este cargo, primero hay que aclarar que se entrevistó a 4 funcionarios del DRAT (Cañas) que desempeñan las labores que el Manual Institucional de Cargos define para este perfil. Sin embargo, 3 de ellos están categorizados como Profesional General en Gestión de Redes y Sistemas, por motivo de la brecha académica que tienen. Ellos poseen un título de bachiller universitario, mientras que el Manual demanda un grado académico de licenciatura.

Con el fin de eliminar la brecha, se ubicará a estos funcionarios dentro del análisis de Profesional Especialista en Gestión de Redes y Sistemas, de manera que a los próximos sucesores se les exija lo que corresponde.

A estos profesionales les corresponde realizar mediciones de agua, llevar control de la creación y extensión de proyectos de piscicultura, producción de fornages de riego, vigilar por el buen estado de los canales de riego y manejar datos sobre los caudales de los canales.

Todos estos funcionarios tienen bajo su responsabilidad el uso de GPS y vehículo, por lo tanto es importante que se posea licencia tipo B1 y que se sepa manejar el instrumento mencionado.

También, es importante que se manejen programas como Microsoft Office Word, Excel y Power Point.

El Manual Institucional de Cargos indica que el requisito académico corresponde a una Licenciatura en la Carrera de Ingeniería Civil, Ingeniería en Construcción, Ingeniería Agrícola, Ingeniería Agronómica u otra atinente con el cargo o con la especialidad del puesto. En lo que se refiere a los entrevistados, indican que debe ser un Ingeniero Agrónomo.

Aunado a lo anterior, se debe tener conocimiento en temas de medición de caudales, manejo de proyectos piscícolas, riego de cultivos, uso adecuado del agua e hidráulica y administración pública.

Además, el Manual establece como requisito que se tengan 2 años de experiencia en labores atinentes al puesto, sin embargo, ellos indican que se debe tener 1 años, 3 años, 4 años y hasta 5 años. Por lo que, debería tomarse como

referencia el parámetro que el Manual establece y la experiencia adicional se toma como un plus.

Otro de los requisitos que el Manual exige es la incorporación de la persona al Colegio Profesional respectivo.

La persona que se busque para desempeñar este cargo deberá tener como características personales la responsabilidad, la ética, la disponibilidad, habilidad para hablar en público y tratar con personas, capacidad de trabajar en equipo, habilidad numérica, capacidad para aprovechar los recursos, facilidad para conocer el campo y destreza para la toma de decisiones.

Por último, es importante que se busque a alguien que acepte las condiciones que el trabajo de campo implica tanto a nivel ambiental (clima, temperatura, picaduras, otros) como a nivel físico (fatiga, manejar largas distancias) y que tenga la condición física para ejecutar las labores.

El Panel de Expertos define la siguiente calificación de requisitos:

Cuadro 40: Asignación de Pesos Relativos: Profesional Especialista en Gestión de Redes y Sistemas

Asignación de Pesos – Requisitos críticos			
Puesto: Profesional Especialista en Gestión de Redes y Sistemas			
Requisitos críticos	%	Características deseables	
Licenciatura en la Carrera de Ingeniería Civil, Ingeniería en Construcción, Ingeniería Agrícola, Ingeniería Agronómica u otra atinente con el cargo o con la especialidad del puesto.	50	Experiencia adicional en labores afines (más de 2 años)	X
Conocimiento en medición de caudales, manejo de proyectos piscícolas, riego de cultivos, uso adecuado del agua e hidráulica y administración pública.	20		
2 años de experiencia	10		
Incorporación al Colegio Profesional	10		
Licencia B1	5		
Microsoft Word, Excel, Power Point, Project y uso de GPS	5		
Total	100		

Técnico de Procesos 3 Gestión de Redes y Sistemas

En este cargo se debe aclarar que actualmente hay una persona que cumple con todos los requisitos que el Manual Institucional de Cargos exige para ocuparlo. Sin embargo, hay 2 entrevistados que ejecutan las mismas labores y están en un nivel de puesto más bajo. Ellos deberían estar ubicados en este cargo pero por razones de brecha académica se tuvieron que ubicar en el puesto de Asistencial 2 en Gestión de Redes y Sistemas.

Por lo tanto, se procederá a ubicar a esos 2 entrevistados en esta categoría de cargo, con el fin de que los próximos sucesores ya no posean la misma brecha académica.

Los 3 colaboradores se desempeñan en la Dirección del Distrito de Riego Arenal - Tempisque (Sede Cañas). Las labores que ejecutan son de inspección a las obras contratadas para el mantenimiento de los canales y la entrega de agua a parceleros, a través de la apertura de compuertas de los conductos.

Según el Manual Institucional de Cargos, se requiere de un diplomado o tercer año en una carrera universitaria o parauniversitaria atinente a la especialidad del puesto. En este caso dicha especialidad, tal como lo indica un funcionario, podría ser en control de calidad de obras, riego o agropecuario. Además, el Manual no indica que sea necesario contar con experiencia, por lo que el panel de expertos definió como un extra la experiencia de mínimo un año en labores relacionadas.

Es importante que la persona que vaya a ocupar el cargo cuente con licencia B1 y/o A3, manejo de Microsoft Word y Excel, conocimiento sobre normas y métodos de construcción, extracción de muestras para análisis de laboratorio para control de calidad, manejo de caudales y conocimiento sobre las estructuras de los canales.

Según los entrevistados, se debe tener conocimiento del idioma inglés, sin embargo, en la validación con la Unidad de Recursos Humanos esto no se considera pertinente. Por lo que, este aspecto no se tomará en cuenta.

Asimismo, los entrevistados comentan que la buena condición física y saber nadar, deben ser características que la persona posea para ejecutar el trabajo de campo.

Entre las principales características personales que debe tener el individuo se encuentra la habilidad para comunicarse y el aprendizaje continuo, ya que constantemente se debe actualizar en temas nuevos de normas de construcción. Así como la puntualidad y la habilidad de tratar con personas, que le permitan al colaborador brindar un buen servicio a los usuarios del agua.

Para poder realizar las inspecciones se debe estar en constante traslado a las zonas de interés, por lo tanto es importante que la persona tenga disposición a manejar, caminar y soportar las condiciones climáticas de la zona.

La tabla de calificación para este cargo, queda definida de la siguiente manera:

Cuadro 41: Asignación de Pesos Relativos: Técnico de Procesos 3 Gestión de Redes y Sistemas

Asignación de Pesos – Requisitos críticos			
Puesto: Técnico de Procesos 3 de Gestión de Redes y Sistemas			
Requisitos críticos	%	Características deseables	
Diplomado o tercer año en una carrera universitaria o parauniversitaria atinente a la especialidad del puesto: Control de Calidad de Obras, Riego, Agropecuaria u otras	50	Experiencia en labores afines al cargo	X
Conocimiento de normas y métodos de construcción, extracción de muestras para análisis de laboratorio para control de calidad, manejo de caudales, conocimiento sobre las estructuras de los canales	30		
Licencia B1, A3	15		
Microsoft Word y Excel	5		
Total	100		

Asistencial 2 en Gestión de Redes y Sistemas

Del total de entrevistados, 4 de ellos se ubican en este puesto. Según la información que brindaron se logra identificar que este es un puesto en el que principalmente se desarrollan tareas de apoyo tales como mensajería, mantenimiento y limpieza, mecánica, construcción y colaboración a otras unidades. No corresponde a los 4 colaboradores hacer todas las tareas mencionadas, sino aquella en específico que se le asigne.

Además, los 4 colaboradores laboran en la Dirección del Distrito de Riego Arenal-Tempisque ubicada en la Sede de Cañas, en una jornada que va desde las 8:00 a.m. hasta las 4:00 p.m. Sin embargo debe aclararse que estos cargos pueden estar sujetos a modificaciones de horario, según las necesidades de labores que el Distrito demande. Especialmente, quienes brindan labores de mantenimiento, porque cuando surgen imprevistos en los canales, ellos deben ir a solucionarlo.

Un aspecto de suma importancia que debe tener una persona para laborar en este cargo es la posesión de licencias tipo A3 y/o B1 como mínimo, ya que, se realiza trabajo de campo que conlleva el desplazamiento del funcionario a distintas zonas. Para poder trasladarse, se brinda a los colaboradores motocicletas o automóviles institucionales. Se dice que como mínimo deben poseer estos tipos de licencia porque, algunas veces se podría requerir el manejo de otro tipo de vehículos y maquinaria pesada que la Dirección posee.

Asimismo, según las tareas específicas que se asignan a cada persona se debe tener conocimientos básicos en construcción, mecánica básica y mensajería. Uno de los expertos, considera que el futuro sucesor del cargo requiere conocimiento del idioma inglés en un grado básico, ya que, se realizan labores relacionadas con los vehículos institucionales y algunos manuales de los automóviles están en inglés, por lo que su labor se facilitaría si se comprendiera dicha lengua. A través de la validación de resultados con el panel de expertos, se consideró que este requisito realmente no es indispensable para el puesto, por lo tanto, no se tomará en cuenta.

Para ocupar este cargo, se requiere que la persona cuente con tercer ciclo de la Educación General Básica, tal como se establece en el Manual Institucional de Cargos.

En cuanto a la experiencia, 2 de los entrevistados indicaron que es necesario haber laborado 5 años en tareas afines, las 2 personas restantes indicaron que se necesita 1 año y 3 años. Actualmente, el Manual Institucional de Cargos no indica que sea necesario poseer experiencia para poder laborar en el puesto. Al realizar la validación con el panel se considera que, la cantidad de experiencia previa de mínimo un año, en labores afines al cargo, que una persona posea podría considerarse como un plus en la calificación y no necesariamente, se deberá cumplir con los parámetros que los entrevistados indican.

Entre las principales características personales que se deben poseer son la responsabilidad, la atención a las labores que desarrolla, la amabilidad, el respeto, habilidad para tratar con personas, habilidad para acatar órdenes y capacidad de toma de decisiones. Por la naturaleza de las tareas que se desarrollan en el puesto, la responsabilidad debe ser considerada entre las principales características, ya que estos funcionarios deben velar por el uso adecuado de los materiales y equipos asignados a cargo.

Es vital, que quienes vayan a ocupar este tipo de cargo sean personas con buena condición física y agilidad, capaces de realizar ciertas fuerzas que son necesarias para la ejecución de las tareas, así como estar dispuesto a manejar largas distancias y saber nadar.

Lo anterior debe ir aunado a la capacidad de superar y aceptar los riesgos, las condiciones climáticas de la zona, el humo, el polvo, la temperatura, la posibilidad de ser picado por insectos, culebras, sanguijuelas u otros.

Al realizar el Panel de Expertos, se llega a concluir la siguiente asignación de pesos:

Cuadro 42: Asignación de Pesos Relativos: Asistencial 2 en Gestión de Redes y Sistemas

Asignación de Pesos – Requisitos críticos			
Puesto: Asistencial 2 en Gestión de Redes y Sistemas			
Requisitos críticos	%	Características deseables	
Tercer ciclo de la Educación General Básica	50	Experiencia en labores afines al puesto	X
Conocimiento en construcción, mecánica básica y mensajería	30		
Licencia tipo B1	10		
Licencia tipo A3	10		
Total	100		



Plan de Sucesión

Este apartado corresponde al producto final de la investigación, en donde se procede a concretar, en primer lugar los senderos de carrera que sentarán la guía para la búsqueda de los candidatos. Luego de esto, se procede a mostrar la calificación obtenida de cada persona que se seleccionó. Y por último, en los diagramas de reemplazo se indicará a aquellos colaboradores que se acercan más, al perfil de puesto que se quiere.

Senderos de Carrera

A continuación, se muestra las opciones de escalamiento que pueden desarrollar los colaboradores del SENARA.

Estos senderos están desarrollados según las clasificaciones de grupos ocupacionales que el Manual Institucional de Clases establece.

Hay que recalcar que la movilidad entre diferentes grupos ocupacionales no está prohibida, no obstante no es correcto “brincar” niveles jerárquicos.

Grupo Ocupacional Gestión de Apoyo

A esta clase le corresponde ejecutar actividades, principalmente, administrativas que se necesitan para el quehacer institucional. Dentro de este grupo se encuentra la Dirección Administrativa Financiera, la Unidad de Planificación, la Unidad Jurídica, la Unidad de Informática y la Unidad Administrativa del Distrito de Riego Arenal-Tempisque (Sede Cañas).

El Sendero de Carrera para este grupo ocupacional es el siguiente:

Ilustración 4: Sendero de Carrera, Grupo Ocupacional Gestión de Apoyo



Nota. Fuente: Costa Rica, Servicio Nacional de Aguas Subterráneas, Riego y Avenamiento. (2010) Manual Institucional de Cargos. San José: Autor

Grupo Ocupacional Investigación y Desarrollo

Este grupo ejecuta las actividades operacionales que competen al SENARA según su ley de creación, tales como desarrollo de proyectos para riego, drenaje y control de inundaciones; así como ejecutar investigaciones que procuren una adecuada gestión del recurso hídrico. En este grupo se ubica la Dirección de Investigación y Gestión Hídrica y la Dirección de Ingeniería y Desarrollo de Proyectos.

El sendero de carrera es el siguiente:

Ilustración 5: Sendero de Carrera, Grupo Ocupacional Investigación y Desarrollo



Nota. Fuente: Costa Rica, Servicio Nacional de Aguas Subterráneas, Riego y Avenamiento. (2010) Manual Institucional de Cargos. San José: Autor

Grupo Ocupacional Redes y Sistemas

Este es el grupo ocupacional que se ubica, específicamente, en el Distrito de Riego Arenal – Tempisque (Cañas). Corresponde a esta clase ejecutar todas las labores operacionales para mantener en funcionamiento los canales de riego que esta Dirección administra.

Para este grupo se tiene la siguiente opción de escalamiento:

Ilustración 6: Sendero de Carrera, Grupo Ocupacional Redes y Sistemas



Nota. Fuente: Costa Rica, Servicio Nacional de Aguas Subterráneas, Riego y Avenamiento. (2010) Manual Institucional de Cargos. San José: Autor

Calificación de Candidatos

En este apartado se muestra la selección de candidatos que se hizo y la puntuación que cada uno de ellos obtuvo.

Para poder obtener las calificaciones finales que a continuación se muestran, se realizó una matriz de comparación para cada tipo de puesto y posteriormente una tabla de puntuación, según la cantidad de variables de conocimiento que se identificó en cada colaborador.

Si se desea conocer a profundidad, la matriz de comparación y la tabla de puntuación de cada tipo de cargo pueden ser consultadas en el Apéndice C, para las matrices, y el Apéndice D para las tablas.

Es importante recalcar, que como guía de selección se utilizó los senderos establecidos anteriormente, de tal manera, que siempre se buscó subir a la persona de grado. Sin embargo, existen algunos casos especiales donde se selecciona a candidatos para ocupar el mismo nivel de cargo que tiene actualmente, esto se da porque el SENARA cuenta con dos proyectos (Proyecto Limón Ciudad Puerto y Programa de Gestión Integral de Recursos) para los cuales ha contratado colaboradores, que trabajaran por el lapso que duraran ambos planes. Por lo tanto, a petición de la Unidad de Recursos Humanos, se tomará estas personas en cuenta, ya que, han ido adquiriendo conocimientos y experiencia sobre el quehacer de la Institución.

En seguida, se muestran los candidatos categorizados por áreas.

Gerencia

Profesional General Nivel 2 en Administración Superior

De este puesto se jubilará un colaborador, sin embargo, no se logra encontrar candidatos para el puesto. Por lo tanto, deberá realizarse un concurso externo.

Planificación

Coordinador General en Planificación

Se va a pensionar únicamente un funcionario con este cargo, se identificó a 4 posibles candidatos.

Cuadro 43: Candidatos para Coordinador General en Planificación

Nombre del Puesto	Coordinador General en Planificación					
Dirección a la que pertenece	Unidad de Planificación					
Ubicación	San José					
Actividad principal	Administrar la Unidad de Planificación					
Nombre Sucesor	Requisito Académico	Experiencia	Conocimientos		Legales	
			Administración de Proyectos	Contratación Administrativa	Licencia B1	Colegio Profesional
Juan Carlos Mora Montero	50,00	20,00	2,50	2,50	10,00	10,00
Mauro Angulo Ruíz	50,00	14,35	0,63	2,50	10,00	10,00
Kathia Hidalgo Hernández	50,00	2,95	2,50	2,50	10,00	10,00
Elen Araya Navarro	50,00	5,80	0,63	2,50	0,00	10,00

Nombre Sucesor	Programas Computacionales						Características deseables			TOTAL
	SPSS/ST AT	Excel	Word	Power Point	Access	Visio	Experiencia	Inglés	Elaboración de informes técnicos	
Juan Carlos Mora Montero	0,83	0,83	0,83	0,83	0,83	0,83	X	X	X	100,00
Mauro Angulo Ruíz	0,83	0,83	0,83	0,83	0,00	0,00		X		90,81
Kathia Hidalgo Hernández	0,28	0,83	0,83	0,83	0,00	0,00		X		80,73
Elen Araya Navarro	0,00	0,83	0,83	0,83	0,83	0,83		X		73,10



Profesional Especialista en Planificación

Para este cargo se va a pensionar 1 persona a la cual se le identificaron 10 posibles candidatos para sucederla.

Cuadro 44: Candidatos para Profesional Especialista en Planificación

Nombre del Puesto	Profesional Especialista en Planificación							
Dirección a la que pertenece	Unidad de Planificación							
Ubicación	San José							
Actividad principal	Planificación en temas: género, cooperación, asesoría y otros							
Nombre Sucesor	Requisito Académico	Experiencia	Conocimientos					
			Estrategias de consecución de recursos	Manejo de género	Formulación de políticas	Protocolo y etiqueta internacional	Cooperación internacional	Contratación administrativa
Minor Ovaes Granados	50,00	10,00	3,34	0,00	0,00	0,00	0,00	1,91
Mauricio Villalobos Chacón	50,00	10,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2,86
Mauro Angulo Ruíz	50,00	10,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,48
Maribel Ramírez Guerrero	50,00	10,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,48
Kathia Hidalgo Hernández	50,00	0,00	0,00	0,00	3,34	0,00	0,00	0,48
Elen Araya Navarro	50,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,48
Karen López Carmona	50,00	10,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,48
Sergio López Oliverio	25,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	3,33
Elvis Gutiérrez Briceño	25,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,48
Maribel Blandón Pérez	25,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,48

Legales		Programas Computacionales					Características deseables		TOTAL
Licencia B1	Colegio Profesional	Word	Publisher	Power Point	Excel	Access	Experiencia	Inglés	
5,00	10,00	1,00	0,00	1,00	1,00	0,00	X	X	83,25
5,00	10,00	1,00	0,00	1,00	1,00	0,00	X	X	80,86
5,00	10,00	1,00	0,00	1,00	1,00	0,00	X	X	78,48
5,00	10,00	0,50	0,00	0,00	0,50	0,00			76,48
5,00	10,00	1,00	0,00	1,00	1,00	0,00		X	71,82
0,00	10,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00		X	65,48
0,00	0,00	1,00	0,00	1,00	1,00	0,00	X	X	63,48
5,00	10,00	0,50	0,00	0,50	0,50	0,00			44,83
5,00	10,00	0,50	0,00	0,00	0,50	0,00			41,48
0,00	10,00	0,50	0,00	0,00	0,50	0,00			36,48



Dirección de Gestión Hídrica

Director de Gestión Hídrica

Se localiza a 2 candidatos que pueden a llegar a ocupar el cargo que quedará vacante.

Cuadro 45: Candidatos para Director de Gestión Hídrica

Nombre del Puesto	Director de Gestión Hídrica							
Dirección a la que pertenece	DIGH							
Ubicación	San José							
Actividad principal	Administrar la Dirección de Gestión Hídrica							
Nombre Sucesor	Requisito Académico	Experiencia	Conocimientos				Legales	
			Gestión del recurso hídrico	Manejo de Recursos Naturales	Contratación Administrativa	Administración de proyectos	Licencia B1	Colegio Profesional
Roberto Ramírez Chavarría	50,00	20,00	1,25	1,25	0,31	0,63	10,00	10,00
Clara Agudelo Arango	50,00	20,00	1,04	0,63	1,25	1,25	10,00	10,00

Nombre Sucesor	Programas Computacionales							Características deseables			TOTAL
	Word	Excel	Power Point	Project	Programas de hidrología	Bases de datos	GPS	Experiencia	Inglés	Postgrado: Hidrogeología	
Roberto Ramírez Chavarría	0,71	0,71	0,71	0,00	0,71	0,00	0,00	X	X	X	96,29
Clara Agudelo Arango	0,36	0,71	0,36	0,00	0,00	0,00	0,00	X	X	X	95,59

Técnico de Procesos 3 de Gestión Hídrica

De este cargo hay 3 personas que se jubilarán, sin embargo sólo se logra identificar a un candidato para sucesión.

Cuadro 46: Candidatos para Técnico de Procesos 3 de Gestión Hídrica

Nombre del Puesto	Técnico Procesos 3 de Gestión Hídrica										
Dirección a la que pertenece	DIGH										
Ubicación	San José										
Actividad principal	Apoyar al trabajo de campo del geólogo, labores de oficina y servicio al público										
Nombre Sucesor	Requisito Académico	Conocimientos				Legales	Programas computacionales		Características deseables		TOTAL
		Archivo	Levantamiento de aforos	Gestión hídrica	Administración de proyectos	Licencia B1	Word	Excel	Experiencia adicional		
Pedro Bermúdez Marín	50,00	0,00	7,50	7,50	7,50	15,00	1,25	1,25	X	90,00	

Dirección Administrativa Financiera

Director de Apoyo Administrativo

Para este cargo de dirección se encontró a los siguientes 4 candidatos:

Cuadro 47: Candidatos para Director de Apoyo Administrativo

Nombre del Puesto	Director de Apoyo Administrativo						
Dirección a la que pertenece	DAF						
Ubicación	San José						
Actividad principal	Administrar la Dirección Administrativa Financiera						
Nombre Sucesor	Requisito Académico	Experiencia	Conocimientos			Legales	
			Aparato público	Manejo presupuestario	Contratación Administrativa	Licencia B1	Incorporación
Jorge Luis Alvarado Quesada	50,00	20,00	1,67	1,68	0,93	10,00	10,00
Xinia Herrera Mata	50,00	20,00	0,93	0,56	1,67	10,00	10,00
José Antonio Valerio López	50,00	20,00	0,74	0,56	0,37	10,00	10,00
Ligia Suárez Maroto	50,00	20,00	1,48	1,68	0,74	0,00	10,00

Nombre Sucesor	Programas Computacionales				Características deseables			TOTAL
	Word	Excel	Power Point	Project	Experiencia	Inglés	Postgrado	
Jorge Luis Alvarado Quesada	0,63	0,63	0,63	0,00	X			96,15
Xinia Herrera Mata	1,25	1,25	0,00	0,00	X	X		95,65
José Antonio Valerio López	1,25	1,25	1,25	1,25	X			95,42
Ligia Suárez Maroto	1,25	1,25	1,25	0,63	X			88,28



Profesional Especialista en Recursos Humanos

De este puesto se va a pensionar una persona y se identificaron a 7 candidatos que pueden ocupar el cargo.

Cuadro 48: Candidatos para Profesional Especialista en Recursos Humanos

Nombre del Puesto	Profesional Especialista en Recursos Humanos						
Dirección a la que pertenece	DAF						
Ubicación	San José						
Actividad principal	Procesos de desarrollo de la Institución						
Nombre Sucesor	Requisito Académico	Experiencia	Conocimientos			Legales	
			Legislación Laboral	Psicología	Seguridad Ocupacional	Licencia B1	Colegio Profesional
Maribel Blandón Pérez	25	0	0	0	0	0	10
Elvis Gutiérrez Briceño	25,00	0,00	0,00	0,00	6,67	5,00	10,00
Karen López Carmona	50,00	10,00	1,67	0,00	0,00	0,00	0,00
Sergio López Oliverio	25,00	0,00	0,00	6,67	0,00	5,00	10,00
Minor Ovaes Granados	50,00	10,00	6,67	0,00	0,00	5,00	10,00
Maribel Ramírez Guerrero	50,00	10,00	1,67	0,00	0,00	5,00	10,00
Mauricio Villalobos Chacón	50,00	10,00	0,00	0,00	0,00	5,00	10,00

Nombre Sucesor	Programas Computacionales				Características deseables	TOTAL
	Word	Excel	Power Point	Project	Experiencia	
Maribel Blandón Pérez	0,625	0,625	0	0		36,25
Elvis Gutiérrez Briceño	0,63	0,63	0,00	0,00		47,92
Karen López Carmona	1,25	1,25	1,25	0,00	X	65,42
Sergio López Oliverio	0,63	0,63	0,63	0,00		48,55
Minor Ovares Granados	1,25	1,25	1,25	1,25	X	86,67
Maribel Ramírez Guerrero	0,63	0,63	0,00	0,00		77,92
Mauricio Villalobos Chacón	1,25	1,25	1,25	1,25	X	80,00



Profesional General Nivel 2 en Bienes y Servicios

De este cargo sólo se va a pensionar un funcionario y se encontró a 5 candidatos, posibles sucesores.

Cuadro 49: Candidatos para Profesional General Nivel 2 en Bienes y Servicios

Nombre del Puesto	Profesional General Nivel 2 en Bienes y Servicios											
Dirección a la que pertenece	DAF											
Ubicación	San José											
Actividad principal	Control de flotilla vehicular											
Nombre Sucesor	Requisito Académico	Experiencia	Conocimientos			Legales		Programas Computacionales		Características deseables		TOTAL
			Contratación Administrativa	Administración de Seguros	Mecánica	Licencia B1	Colegio Profesional	Word	Excel	Experiencia	Inglés	
José Pablo Zamora Morales	37,50	20,00	0,37	0,00	0,00	10,00	0,00	2,50	2,50	X	X	72,87
Irma Duarte Duran	37,50	20,00	0,19	0,00	0,00	10,00	0,00	0,00	2,50		X	70,19
María Fernanda Burgos Navarro	25,00	0,00	0,19	0,00	0,00	10,00	0,00	2,50	2,50			40,19
Michael Jiménez Ulloa	25,00	0,00	0,37	0,00	0,00	10,00	0,00	1,25	1,25		X	37,87
Heiner Delgado Solórzano	12,50	0,00	1,67	0,00	1,67	10,00	0,00	1,25	1,25		X	28,34

Profesional General Nivel 2 en Finanzas

De este cargo, sólo va a adquirir el derecho a jubilación 1 persona y se encontró a 5 posibles sucesores.

Cuadro 50: Candidatos para Profesional General Nivel 2 en Finanzas

Nombre del Puesto	Profesional General Nivel 2 en Finanzas										
Dirección a la que pertenece	DRAT										
Ubicación	Cañas										
Actividad principal	Control del presupuesto										
Nombre Sucesor	Requisito Académico	Experiencia	Conocimientos		Legales		Programas Computacionales		Características deseables		TOTAL
			Normativa que rige al SENARA	Manejo de presupuesto en empresas públicas	Licencia B1	Colegio Profesional	Word	Excel	Experiencia	Sistema SIAC	
José Pablo Zamora Morales	37,50	20,00	0,42	2,50	10,00	0,00	2,50	2,50	X		75,42
Irma Duarte Duran	37,50	20,00	0,21	2,50	10,00	0,00	0,00	2,50	X		72,71
María Fernanda Burgos Navarro	25,00	0,00	0,21	2,50	10,00	0,00	2,50	2,50		X	42,71
Michael Jiménez Ulloa	25,00	0,00	0,42	2,50	10,00	0,00	1,25	1,25			40,42
Heiner Delgado Solórzano	12,50	0,00	2,50	2,50	10,00	0,00	1,25	1,25		X	30,00

Profesional General en Recursos Humanos

Se cuenta con 4 candidatos para ocupar la única plaza de este tipo de cargo, a continuación se muestran:

Cuadro 51: Candidatos para Profesional General en Recursos Humanos

Nombre del Puesto	Profesional General en Recursos Humanos											
Dirección a la que pertenece	DAF											
Ubicación	San José											
Actividad principal	Control de planilla											
Nombre Sucesor	Requisito Académico	Experiencia	Conocimientos				Legales		Programas Computacionales		Características deseables	TOTAL
			Legislación laboral	Control interno	Sistemas Informáticos del Área	Normativa del sector público	Licencia B1	Colegio Profesional	Excel	Word	Experiencia	
José Pablo Zamora Morales	37,50	20,00	0,00	0,42	0,00	0,00	10,00	0,00	2,50	2,50		72,92
Irma Duarte Duran	37,50	20,00	0,00	0,42	0,00	0,00	10,00	0,00	0,00	2,50		70,42
María Fernanda Burgos Navarro	25,00	0,00	1,25	0,42	0,00	1,25	10,00	0,00	2,50	2,50		42,92
Heiner Delgado Solórzano	12,50	0,00	1,25	1,25	0,00	0,00	10,00	0,00	1,25	1,25		27,50

Técnico de Procesos 2 en Bienes y Servicios

En un futuro se pensionará una persona que desempeña este cargo, pero se encontró a cuatro posibles sucesores, que a continuación se muestran:

Cuadro 52: Candidatos para Técnico de Procesos 2 en Bienes y Servicios

Nombre del Puesto	Técnico de Procesos 2 en Bienes y Servicios									
Dirección a la que pertenece	DAF									
Ubicación	San José									
Actividad principal	Soporte registros de proveedores, activos fijos y bodegas									
Nombre Sucesor	Requisito Académico	Experiencia	Conocimientos			Programas Computacionales		Legales	Características deseables	TOTAL
			Contratación administrativa	Inventarios	Manejo de bodegas	Word	Excel	Licencia B1	Experiencia adicional	
José Pablo Zamora Morales	30,00	10,00	6,67	0,00	0,00	7,50	7,50	10,00	X	71,67
Michael Jiménez Ulloa	30,00	10,00	6,67	6,67	0,00	3,75	3,75	10,00	X	70,84
Irma Duarte Durán	30,00	25,00	3,34	0,00	0,00	0,00	7,50	10,00		65,84
Xiomara Valerio Herrera	15,00	0,00	3,34	0,00	0,00	7,50	7,50	0,00		33,34

Técnico de Procesos 3 en Recursos Humanos

Se encuentra 3 candidatos para este puesto, aunque tan sólo se desocupará uno.

Cuadro 53: Candidatos para Técnico de Procesos 3 en Recursos Humanos

Nombre del Puesto	Técnico de Procesos 3 en Recursos Humanos						
Dirección a la que pertenece	DAF						
Ubicación	San José						
Actividad principal	Reclutamiento y Selección						
Nombre Sucesor	Requisito Académico	Conocimientos	Legales	Programas Computacionales		Características deseables	TOTAL
		Materia laboral de RH	Licencia B1	Word	Excel	Experiencia	
José Pablo Zamora Morales	50,00	0,00	10,00	5,00	5,00	X	70,00
Irma Duarte Durán	50,00	0,00	10,00	0,00	5,00	X	65,00
Xiomara Valerio Herrera	15,00	30,00	0,00	5,00	5,00		55,00

Asistencial de Procesos 1 en Apoyo Administrativo

Para esta plaza, no se logra encontrar sucesores. Por lo tanto, se deberá sacar a concurso externo. De este tipo de puesto tan sólo se pensionará una persona.

Dirección Ingeniería y Desarrollo de Proyectos

Coordinador Experto de Desarrollo

Son 3 colaboradores de este cargo, los que van a adquirir el derecho a jubilación. Para ellos se encontró a 8 posibles candidatos.

Cuadro 54: Candidatos para Coordinador Experto de Desarrollo

Nombre del Puesto	Coordinador Experto de Desarrollo							
Dirección a la que pertenece	INDEP							
Ubicación	Palmar Norte							
Actividad principal	Dirigir y representar las oficinas regionales de INDEP							
Nombre Sucesor	Requisito Académico	Experiencia	Conocimientos					
			Riego, Drenaje y Control de Inundaciones	Administración de Proyectos	Conservación de suelos	Agricultura y ganadería	Cultivos	Contratación administrativa
Álvaro González Masís	50,00	20,00	0,54	0,83	0,42	0,50	0,83	0,70
Alfonso Brenes Gámez	50,00	20,00	0,72	0,24	0,83	0,83	0,83	0,14
Óscar Mata Barboza	50,00	20,00	0,48	0,48	0,42	0,17	0,42	0,28
Edwin Lobo Esquivel	50,00	10,00	0,83	0,71	0,42	0,33	0,83	0,83
Marvin Barrantes Castillo	50,00	10,00	0,18	0,48	0,42	0,17	0,42	0,14
Edgar Mairena Navarro	50,00	10,00	0,54	0,60	0,42	0,17	0,42	0,28
Henry Bravo Calvo	50,00	10,00	0,18	0,12	0,83	0,17	0,42	0,28
Ricardo Chinchilla Murillo	50,00	10,00	0,42	0,36	0,83	0,17	0,42	0,83

Nombre Sucesor	Legales		Programas Computacionales					Características deseables		TOTAL
	Licencia B1	Colegio Profesional	Word	Excel	Power Point	Project	AutoCad	Experiencia	Inglés	
Álvaro González Masís	10,00	10,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,68	X	X	98,50
Alfonso Brenes Gámez	10,00	10,00	1,00	1,00	1,00	0,50	0,00	X	X	97,09
Óscar Mata Barboza	10,00	10,00	1,00	1,00	1,00	0,50	0,68	X		96,41
Edwin Lobo Esquivel	10,00	10,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,68	X	X	88,65
Marvin Barrantes Castillo	10,00	10,00	0,50	0,50	0,50	0,00	0,34	X		83,64
Edgar Mairena Navarro	10,00	10,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	X		82,41
Henry Bravo Calvo	10,00	0,00	1,00	1,00	0,00	1,00	1,00	X	X	75,99
Ricardo Chinchilla Murillo	0,00	0,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0.34	X	X	67,03

Profesional Experto de Desarrollo

En este cargo se ubican 5 personas que van a adquirir el derecho a jubilación, para los que se encontró 17 candidatos de sucesión.

Cuadro 55: Candidatos para Profesional Experto de Desarrollo

Nombre del Puesto	Profesional Experto de Desarrollo									
Dirección a la que pertenece	INDEP									
Ubicación	San José									
Actividad principal	Coordinación de Proyectos de la Dirección									
Nombre Sucesor	Requisito Académico	Experiencia	Conocimientos						Legales	
			Contratación administrativa	Geotecnia	Dibujo técnico	Topografía	Conocimientos Agronómicos	Construcción de aforos	Licencia B1	Colegio Profesional
José Eduardo Soto Quirós	50,00	10,00	0,83	1,11	2,22	3,33	3,33	0,00	5,00	10,00
Carlos Porras Loaiza	50,00	10,00	3,33	1,11	3,33	3,33	0,00	0,00	5,00	10,00
Arnoldo Barquero Marín	50,00	10,00	3,33	1,11	0,00	0,00	0,95	3,33	5,00	10,00
Alejandro Villalobos González	50,00	10,00	0,83	1,11	1,11	3,33	0,95	0,00	5,00	10,00
Gustavo Ajún Rosales	50,00	10,00	0,83	1,11	0,00	3,33	1,43	3,33	5,00	10,00
Pamela García Serrano	50,00	10,00	0,83	3,33	0,00	0,00	1,43	0,00	5,00	10,00
Javier Artiñano Guzmán	50,00	5,00	1,67	2,22	0,00	3,33	0,48	3,33	5,00	10,00
Laura Navarro Navarro	50,00	10,00	0,83	1,11	1,11	3,33	0,48	0,00	5,00	10,00
Ulises Vargas Delgado	50,00	5,00	0,83	1,11	1,11	3,33	1,90	0,00	5,00	10,00
Roberto Spesny Garrón	50,00	10,00	0,83	1,11	1,11	0,00	0,48	0,00	5,00	10,00
Rolando Muñoz Morales	50,00	5,00	0,83	1,11	3,33	3,33	0,00	0,00	5,00	10,00
Gustavo Bonilla Hernández	50,00	5,00	0,83	1,11	1,11	3,33	0,00	0,00	5,00	10,00
Lilliam Álvarez Rojas	50,00	10,00	0,83	2,22	0,00	0,00	0,48	0,00	5,00	10,00
Isaac Calvo Rodríguez	50,00	5,00	0,83	1,11	1,11	3,33	0,00	0,00	5,00	10,00
Jeffry Quintero Aguilar	50,00	5,00	0,83	1,11	2,22	3,33	0,00	0,00	5,00	10,00
Luis Ramírez Álvarez	50,00	5,00	0,83	3,33	1,11	3,33	0,00	0,00	5,00	10,00
Rocío Méndez Araya	50,00	10,00	1,67	0,00	1,11	0,00	0,00	0,00	0,00	10,00



Nombre Sucesor	Programas Computacionales									Características deseables			TOTAL
	AutoCad	Sistemas de Información Geográfica	GPS	Programas hidráulica	Programas Topografía	Word	Excel	Power Point	Project	Experiencia	Inglés	Elaboración informes técnicos	
José Eduardo Soto Quirós	0,19	0,28	0,56	0,00	0,56	0,56	0,56	0,56	0,56	X	X	X	89,66
Carlos Porras Loaiza	0,37	0,28	0,56	0,00	0,00	0,56	0,56	0,56	0,56			X	89,56
Arnoldo Barquero Marín	0,00	0,28	0,56	0,56	0,00	0,56	0,56	0,56	0,56	X	X		87,37
Alejandro Villalobos González	0,19	0,28	0,56	0,00	0,00	0,56	0,56	0,56	0,56	X	X		85,61
Gustavo Ajún Rosales	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,28	0,28			X	X		85,60
Pamela García Serrano	0,37	0,28	0,56	0,00	0,56	0,56	0,56	0,56	0,56		X		84,60
Javier Artiñano Guzmán	0,00	0,56	0,56	0,00	0,00	0,56	0,56	0,56	0,56		X		84,39
Laura Navarro Navarro	0,19	0,28	0,56	0,00	0,00	0,28	0,28	0,28	0,28	X			84,01
Ulises Vargas Delgado	0,37	0,28	0,56	0,00	0,00	0,56	0,56	0,56	0,56		X		81,74
Roberto Spesny Garrón	0,19	0,00	0,00	0,00	0,00	0,56	0,56	0,56	0,56	X	X		80,96
Rolando Muñoz Morales	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,56	0,56	0,56	0,56		X		80,85
Gustavo Bonilla Hernández	0,56	0,28	0,56	0,00	0,00	0,56	0,56	0,56	0,56		X		80,03
Lilliam Álvarez Rojas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,28	0,28	0,28	0,28				79,65
Isaac Calvo Rodríguez	0,37	0,00	0,00	0,56	0,00	0,56	0,56	0,56	0,56		X		79,56
Jeffry Quintero Aguilar	0,37	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,56	0,00	0,56				78,99
Luis Ramírez Álvarez	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00				78,61
Rocío Méndez Araya	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,56	0,56	0,56	0,00	X	X		74,46

Profesional Experto en Diseño y Construcción

Se va a pensionar tan sólo 1 colaborador que desempeña este cargo, para esta plaza se localizó a 14 sucesores.

Cuadro 56: Candidatos para Profesional Experto en Diseño y Construcción

Nombre del Puesto	Profesional Experto en Diseño y Construcción						
Dirección a la que pertenece	INDEP						
Ubicación	Liberia						
Actividad principal	Administrar pequeños proyectos de riego y drenaje						
Nombre Sucesor	Requisito Académico	Experiencia	Conocimientos			Legales	
			Contratación Administrativa	Administración de Proyectos	Administración Pública	Licencia B1	Colegio Profesional
Carlos Porras Loiza	50,00	10,00	6,67	2,96	1,48	5,00	10,00
Rocío Méndez Araya	50,00	10,00	3,34	6,67	6,67	0,00	10,00
Roberto Spesny Garrón	50,00	10,00	1,67	3,71	3,71	5,00	10,00
Arnoldo Barquero Marín	50,00	10,00	6,67	0,74	1,48	5,00	10,00
Alejandro Villalobos González	50,00	10,00	1,67	3,71	0,74	5,00	10,00
Pamela García Serrano	50,00	10,00	1,67	0,74	0,74	5,00	10,00
José Eduardo Soto Quirós	50,00	10,00	1,67	0,74	0,74	5,00	10,00
Laura Navarro Navarro	50,00	10,00	1,67	0,74	0,74	5,00	10,00
Ulises Vargas Delgado	50,00	5,00	1,67	0,74	0,74	5,00	10,00
Gustavo Bonilla Hernández	50,00	5,00	1,67	0,74	0,74	5,00	10,00
Isaac Calvo Rodríguez	50,00	5,00	1,67	0,74	0,74	5,00	10,00
Rolando Muñoz Morales	50,00	5,00	1,67	0,74	0,74	5,00	10,00
Luis Ramírez Álvarez	50,00	5,00	1,67	1,48	0,74	5,00	10,00
Jeffry Quintero Aguilar	50,00	5,00	1,67	0,74	0,74	5,00	10,00

Nombre Sucesor	Programas Computacionales										Características deseables	TOTAL
	AutoCad	Sistemas de Información Geográfica	GPS	Programas Hidrología	Programas Hidráulica	Programas Topografía	Word	Excel	Power Point	Project	Experiencia	
Carlos Porras Loaiza	0,33	0,25	0,50	0,50	0,25	0,00	0,50	0,50	0,50	0,50	X	89,95
Rocío Méndez Araya	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,50	0,50	0,50	0,00	X	88,17
Roberto Spesny Garrón	0,17	0,00	0,00	0,50	0,25	0,00	0,50	0,50	0,50	0,50	X	87,00
Arnoldo Barquero Marín	0,00	0,25	0,50	0,00	0,25	0,00	0,50	0,50	0,50	0,50	X	86,89
Alejandro Villalobos González	0,17	0,25	0,50	0,00	0,00	0,00	0,50	0,50	0,50	0,50	X	84,03
Pamela García Serrano	0,33	0,25	0,50	0,25	0,00	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50		81,98
José Eduardo Soto Quirós	0,17	0,50	0,50	0,00	0,00	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	X	81,82
Laura Navarro Navarro	0,17	0,25	0,50	0,25	0,25	0,00	0,25	0,25	0,25	0,25	X	80,57
Ulises Vargas Delgado	0,33	0,25	0,50	0,25	0,25	0,00	0,50	0,50	0,50	0,50		76,73
Gustavo Bonilla Hernández	0,50	0,25	0,50	0,00	0,00	0,00	0,50	0,50	0,50	0,50		76,40
Isaac Calvo Rodríguez	0,33	0,00	0,00	0,00	0,25	0,00	0,50	0,50	0,50	0,50		75,73
Rolando Muñoz Morales	0,17	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,50	0,50	0,50	0,50		75,32
Luis Ramírez Álvarez	0,00	0,00	0,00	0,25	0,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		74,64
Jeffry Quintero Aguilar	0,33	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,50	0,00	0,50		74,48

Profesional Especialista de Desarrollo

Va a adquirir el derecho a jubilación una persona de este cargo, y se logró identificar a 10 posibles sucesores.

Cuadro 57: Candidatos para Profesional Especialista en Desarrollo

Nombre del Puesto		Profesional Especialista de Desarrollo												
Dirección a la que pertenece		INDEP												
Ubicación		San José												
Actividad principal		Asesoría a estudios de factibilidad - Agronomía												
Nombre Sucesor	Requisito Académico	Experiencia	Conocimientos		Legales		Programas Computacionales					Características deseables		TOTAL
			Administración de proyectos y Estudios de pre y factibilidad	Contratación administrativa	Licencia B1	Colegio Profesional	Programas de la Especialidad	Word	Excel	Power Point	Project	Experiencia	Inglés	
Alejandro Villalobos González	50,00	10,00	10,00	5,00	5,00	10,00	0,50	1,00	1,00	1,00	1,00	X	X	94,50
Isaac Calvo Rodríguez	50,00	10,00	4,00	10,00	5,00	10,00	0,75	1,00	1,00	1,00	1,00	X	X	93,75
Jeffry Quintero Aguilar	50,00	10,00	8,00	5,00	5,00	10,00	0,50	0,00	1,00	0,00	1,00	X	X	90,50
Pamela García Serrano	50,00	10,00	2,00	5,00	5,00	10,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	X	X	87,00
José Eduardo Soto Quirós	50,00	10,00	2,00	5,00	5,00	10,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	X	X	87,00

Ulises Vargas Delgado	50,00	10,00	2,00	5,00	5,00	10,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	X	X	87,00
Gustavo Bonilla Hernández	50,00	10,00	2,00	5,00	5,00	10,00	0,50	1,00	1,00	1,00	1,00	X	X	86,50
Lilliam Álvarez Rojas	50,00	10,00	4,00	5,00	5,00	10,00	0,00	0,50	0,50	0,50	0,50	X	X	86,00
Laura Navarro Navarro	50,00	10,00	2,00	5,00	5,00	10,00	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	X		84,50
Ariel García López	50,00	5,00	2,00	5,00	5,00	0,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00		X	72,00



Profesional Especialista de Investigación

Se pensionarán 3 funcionarios que laboran en este puesto y para dichas plazas se ubicó a 11 candidatos.

Cuadro 58: Candidatos para Profesional Especialista de Investigación

Nombre del Puesto	Profesional Especialista de Investigación									
Dirección a la que pertenece	INDEP									
Ubicación	San José									
Actividad principal	Asesoría a estudios de factibilidad - Ambiental									
Nombre Sucesor	Requisito Académico	Experiencia	Conocimientos							
			Administración de proyectos y Estudios de pre y factibilidad	Contratación administrativa	Manejo del Recurso Hídrico	Cultivos	Diseño parcelario	Fertirriego	Clima	Uso de suelos
José Eduardo Soto Quirós	50,00	10,00	0,63	1,25	1,38	2,50	0,00	1,25	0,00	2,50
Alejandro Villalobos González	50,00	10,00	2,50	1,25	0,14	1,50	0,00	1,25	0,00	0,83
Ulises Vargas Delgado	50,00	10,00	0,63	1,25	0,41	1,50	0,00	2,50	0,00	0,00
Pamela García Serrano	50,00	10,00	0,63	1,25	2,48	0,50	0,00	0,00	0,00	1,67
Lilliam Álvarez Rojas	50,00	10,00	1,25	1,25	0,83	1,00	0,00	0,00	2,50	0,83
Isaac Calvo Rodríguez	50,00	10,00	1,25	2,50	0,14	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Laura Navarro Navarro	50,00	10,00	0,63	1,25	0,41	0,00	0,00	2,50	0,00	0,00
Gustavo Bonilla Hernández	50,00	10,00	0,63	1,25	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Jeffry Quintero Aguilar	50,00	10,00	2,50	1,25	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Alejandro Sánchez Castillo	50,00	5,00	0,63	1,25	0,14	0,00	0,00	0,00	1,67	0,00
Ariel García López	50,00	5,00	0,63	1,25	0,14	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Nombre Sucesor	Legales		Programas Computacionales						Características deseables		TOTAL
	Licencia B1	Colegio Profesional	Quantum Gis	Word	Excel	Power Point	Project	Arc Gis	Experiencia	Inglés	
José Eduardo Soto Quirós	5,00	10,00	0,00	0,83	0,83	0,83	0,83	0,56	X	X	88,39
Alejandro Villalobos González	5,00	10,00	0,00	0,83	0,83	0,83	0,83	0,28	X	X	86,08
Ulises Vargas Delgado	5,00	10,00	0,56	0,83	0,83	0,83	0,83	0,56	X	X	85,73
Pamela García Serrano	5,00	10,00	0,00	0,83	0,83	0,83	0,83	0,28	X	X	85,14
Lilliam Álvarez Rojas	5,00	10,00	0,00	0,42	0,42	0,42	0,42	0,00	X	X	84,33
Isaac Calvo Rodríguez	5,00	10,00	0,00	0,83	0,83	0,83	0,83	0,00	X	X	82,22
Laura Navarro Navarro	5,00	10,00	0,00	0,42	0,42	0,42	0,42	0,00	X		81,46
Gustavo Bonilla Hernández	5,00	10,00	0,00	0,83	0,83	0,83	0,83	0,83	X	X	81,04
Jeffry Quintero Aguilar	5,00	10,00	0,00	0,00	0,42	0,00	0,42	0,00	X	X	79,58
Alejandro Sánchez Castillo	5,00	10,00	0,00	0,83	0,83	0,83	0,83	0,00		X	77,01
Ariel García López	5,00	0,00	0,00	0,83	0,83	0,83	0,83	0,00		X	65,35

Técnico de Procesos 3 de Desarrollo

Se jubilarán 3 personas que ocupan este cargo, empero no se logra encontrar colaboradores que los ocupen, por lo tanto deberá sacarse a concurso externo.

Técnico de Procesos 3 en Diseño y Construcción

Para este cargo no se logra encontrar sucesores que lo ocupen, por lo que deberá sacarse a concurso externo la única plaza que quedará vacante.

Dirección Distrito de Riego Arenal - Tempisque

Director en Gestión de Redes y Sistemas

A este cargo se logra identificar 4 posibles sucesores.

Cuadro 59: Candidatos para Director en Gestión de Redes y Sistemas

Nombre del Puesto	Director en Gestión de Redes y Sistemas							
Dirección a la que pertenece	DRAT							
Ubicación	Cañas							
Actividad principal	Administrar la Dirección del Distrito de Riego Arenal-Tempisque							
Nombre Sucesor	Requisito Académico	Experiencia	Conocimientos				Legales	
			Riego	Planificación	Contratación Administrativa	Administración de Proyectos	Licencia B1	Incorporación
Jorge Luis Alvarado Quesada	50,00	20,00	0,47	1,25	1,26	1,25	10,00	10,00
José María Alfaro Quesada	50,00	20,00	1,25	0,25	0,54	0,63	10,00	10,00
José Emilio Alpízar Parajeles	50,00	20,00	0,47	0,25	0,54	0,63	10,00	10,00
Roberto Murillo Vargas	50,00	10,00	0,94	0,25	0,36	0,63	10,00	10,00

Nombre Sucesor	Programas				Características deseables			Total
	Word	Excel	Power Point	Project	Experiencia	Postgrado	Inglés	
Jorge Luis Alvarado Quesada	0,63	0,63	0,63	0,00	X			96,10
José María Alfaro Quesada	1,25	1,25	0,63	0,00	X			95,79
José Emilio Alpízar Parajeles	0,63	0,63	0,00	0,00	X		X	93,13
Roberto Murillo Vargas	0,63	0,63	0,63	0,00	X	X	X	84,05



Coordinador Especialista en Gestión de Redes y Sistemas

Para el único colaborador que se pensionará de este tipo de cargo se encontró a los 2 siguientes candidatos.

Cuadro 60: Candidatos para Coordinador Especialista en Gestión de Redes y Sistemas

Nombre del Puesto	Coordinador Especialista en Gestión de Redes y Sistemas					
Dirección a la que pertenece	DRAT					
Ubicación	Cañas					
Actividad principal	Administrar un subdistrito de riego					
Nombre Sucesor	Requisito Académico	Experiencia	Conocimientos			
			Operación de canales	Contrataciones	Administración pública	Administración de Proyectos
Marvin Barrantes Castillo	50,00	20,00	1,25	0,63	1,25	1,25
Henry Bravo Calvo	50,00	10,00	0,83	1,25	1,25	0,31

Nombre Sucesor	Legales		Programas Computacionales				Características deseables			TOTAL	
	Licencia B1	Colegio Profesional	Word	Excel	Power Point	Project	Programas de la especialidad	Experiencia	Inglés		Licencia A3
Marvin Barrantes Castillo	10,00	10,00	0,50	0,50	0,50	0,00	1,00	X		X	96,87
Henry Bravo Calvo	10,00	0,00	1,00	1,00	0,00	1,00	0,33	X	X	X	76,98

Profesional Especialista en Gestión de Redes y Sistemas

En un futuro se jubilarán 4 personas que tienen este tipo de puesto, para esas plazas se ha encontrado a 11 posibles sucesores.

Cuadro 61: Candidatos para Profesional Especialista en Gestión de Redes y Sistemas

Nombre del Puesto	Profesional Especialista en Gestión de Redes y Sistemas						
Dirección a la que pertenece	DRAT						
Ubicación	Cañas						
Actividad principal	Mediciones, registros y control de caudales						
Nombre Sucesor	Requisito Académico	Experiencia	Conocimientos				
			Medición de caudales	Manejo proyectos piscícolas	Riego de cultivos	Uso adecuado del agua e Hidráulica	Administración pública
Pamela García Serrano	50,00	10,00	0,00	0,00	1,33	3,99	1,00
José Eduardo Soto Quirós	50,00	10,00	0,00	0,00	2,66	2,57	1,00
Alejandro Villalobos González	50,00	10,00	0,00	0,00	0,00	0,29	4,00
Ulises Vargas Delgado	50,00	10,00	0,00	0,00	1,33	0,29	1,00
Lilliam Álvarez Rojas	50,00	10,00	0,00	0,00	0,00	2,28	1,00
Gustavo Bonilla Hernández	50,00	10,00	0,00	0,00	0,00	0,29	1,00
Laura Navarro Navarro	50,00	10,00	0,00	0,00	1,33	0,29	1,00
Isaac Calvo Rodríguez	50,00	10,00	0,00	0,00	0,00	0,57	1,00
Jeffry Quintero Aguilar	50,00	10,00	0,00	0,00	0,00	0,57	1,00
Ariel García López	50,00	5,00	0,00	0,00	0,00	0,29	1,00
Brayan Vega Fait	25,00	0,00	4,00	0,00	3,99	0,86	1,00

Nombre Sucesor	Legales		Programas Computacionales					Características deseables	TOTAL
	Licencia B1	Colegio Profesional	GPS	Word	Excel	Power Point	Project	Experiencia	
Pamela García Serrano	5,00	10,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	X	86,32
José Eduardo Soto Quirós	5,00	10,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	X	86,23
Alejandro Villalobos González	5,00	10,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	X	84,29
Ulises Vargas Delgado	5,00	10,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	X	82,62
Lilliam Álvarez Rojas	5,00	10,00	0,00	1,00	1,00	1,00	1,00	X	82,28
Gustavo Bonilla Hernández	5,00	10,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	X	81,29
Laura Navarro Navarro	5,00	10,00	1,00	0,50	0,50	0,50	0,50	X	80,62
Isaac Calvo Rodríguez	5,00	10,00	0,00	1,00	1,00	1,00	1,00	X	80,57
Jeffry Quintero Aguilar	5,00	10,00	1,00	0,00	1,00	0,00	1,00	X	79,57
Ariel García López	5,00	0,00	0,00	1,00	1,00	1,00	1,00		65,29
Brayan Vega Fait	5,00	10,00	0,00	1,00	1,00	0,00	0,00		51,85

Técnico de Procesos 3 de Gestión de Redes y Sistemas

Son 3 posibles jubilados los que ocupan este puesto, sin embargo no se logra encontrar sucesores. Es por esto, que al igual que en casos anteriores, debe buscarse colaboradores en el mercado laboral.

Asistencial 2 en Gestión de Redes y Sistemas

De este cargo adquirirán derecho a jubilación 4 personas, no obstante en la búsqueda de candidatos no se logró encontrar personas. Por lo que, cuando se presente la futura necesidad de contratación, se deberá sacar a concurso externo.

Diagramas de reemplazo

En seguida se va a mostrar la selección final de candidatos que se hizo para cada colaborador que va a adquirir el derecho a jubilación. Se tomará en cuenta sólo a aquellos puestos en los que se encontró posibles sucesores y se obviarán aquellos a los que no se les encontró.

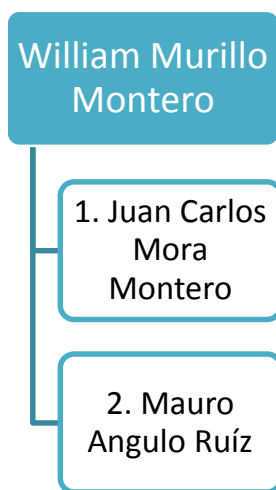
Como criterio de selección se pondrá a dos colaboradores por cada persona que va a jubilarse, tomando en primera instancia a aquellos con las calificaciones más altas.

Además, se hará un análisis para indicar en cuales temas específicos se debe trabajar con los futuros sucesores, de manera que en se logre alcanzar el 100% de calificación en los aspectos que el cargo demanda.

Planificación

Coordinador General en Planificación

Ilustración 7: Diagrama de reemplazo, Coordinador General en Planificación



El primer candidato cumple al 100% las exigencias que el puesto demanda, no obstante al segundo candidato le faltan años de experiencia y conocimientos en administración de proyectos, así como de Microsoft Visio para alcanzar la máxima puntuación.

Profesional Especialista en Planificación

Ilustración 8: Diagrama de reemplazo, Profesional Especialista en Planificación



Se debe dar un gran fortalecimiento a los conocimientos específicos que este cargo demanda. Además, en el manejo de Microsoft Publisher y Access.

Dirección de Gestión Hídrica

Director de Gestión Hídrica

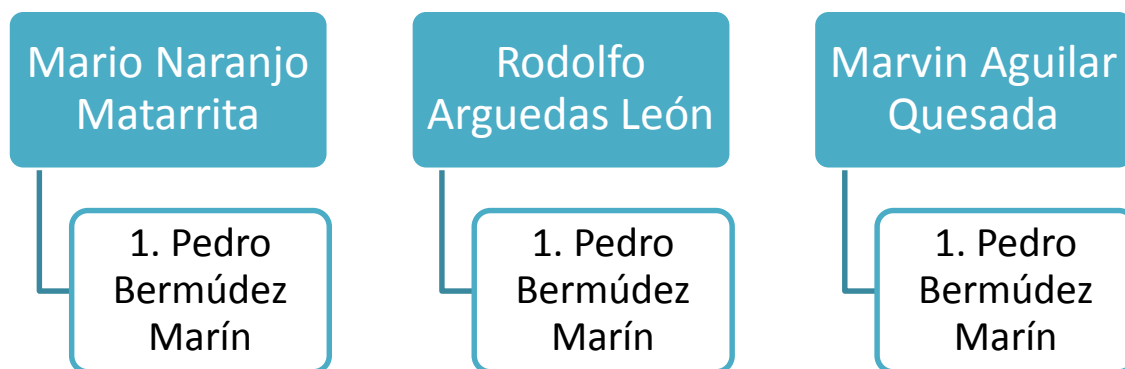
Ilustración 9: Diagrama de reemplazo, Director de Gestión Hídrica



A ambos candidatos se les debe fortalecer el manejo de los paquetes computacionales y dispositivos que el cargo exige.

Técnico de Procesos 3 de Gestión Hídrica

Ilustración 10: Diagrama de reemplazo, Técnico de Procesos 3 de Gestión Hídrica

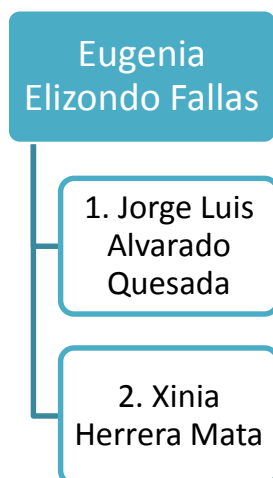


A este único colaborador que se identificó para el cargo deberá brindarse capacitación en conocimientos sobre gestión de archivo y manejo de los programas Microsoft Word y Excel, para que alcance el nivel intermedio que se pide.

Dirección Administrativa Financiera

Director de Apoyo Administrativo

Ilustración 11: Diagrama de reemplazo, Director de Apoyo Administrativo



Para ambos candidatos, debe reforzarse sus conocimientos en manejo del paquete computacional Microsoft Office.

Profesional Especialista en Recursos Humanos

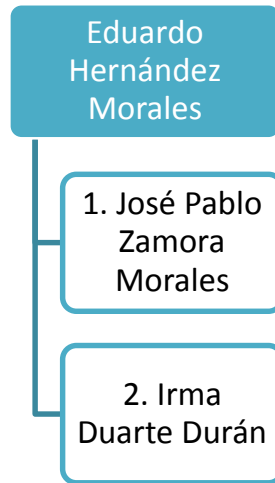
Ilustración 12: Diagrama de reemplazo, Profesional Especialista en Recursos Humanos



Para este cargo sólo deberá eliminarse la brecha que ambos candidatos tienen en conocimientos de legislación laboral, psicología y seguridad ocupacional.

Profesional General Nivel 2 en Bienes y Servicios

Ilustración 13: Diagrama de reemplazo, Profesional General Nivel 2 en Bienes y Servicios



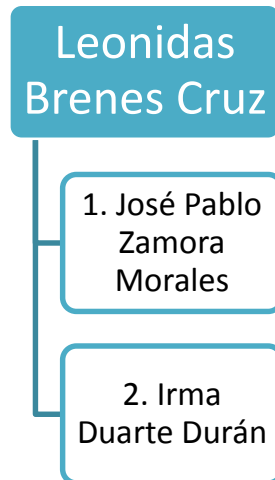
A este cargo se debe buscar, en primera instancia, eliminar la brecha académica que actualmente tienen los candidatos. Ya que, se pide un grado académico de Licenciatura y sólo se encontró Bachillerato.

En el caso específico de José Pablo Zamora Morales, él cuenta con un Bachillerato en Administración de Empresas y una Licenciatura en Mercadeo y Ventas. La Unidad de Recursos Humanos debe analizar si esa Licenciatura puede ser tomada en cuenta.

Y en segundo lugar, se debe brindar fortalecimiento en temas de conocimiento de administración de seguros y mecánica.

Profesional General Nivel 2 en Finanzas

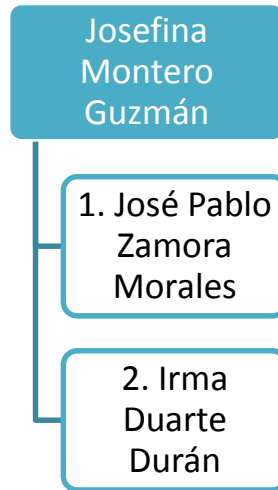
Ilustración 14: Diagrama de reemplazo, Profesional General Nivel 2 en Finanzas



Al igual que el caso anterior, se debe buscar alcanzar el requisito académico que se pide, así como la incorporación al Colegio Profesional que viene implícita. Se debe tomar en cuenta el mismo caso del cargo anterior con José Pablo Zamora. Y dar un mayor fortalecimiento a los conocimientos en normativa que rige al SENARA.

Profesional General en Recursos Humanos

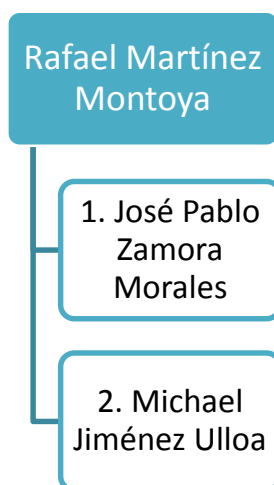
Ilustración 15: Diagrama de reemplazo, Profesional General en Recursos Humanos



En este cargo sigue habiendo una carencia con el requisito académico, la incorporación al Colegio Profesional y sigue presentándose el caso especial de José Pablo Zamora Morales. Pero además, debe brindarse formación en los conocimientos críticos del cargo: legislación laboral, control interno, sistemas informáticos del área, normativa del sector público.

Técnico de Procesos 2 en Bienes y Servicios

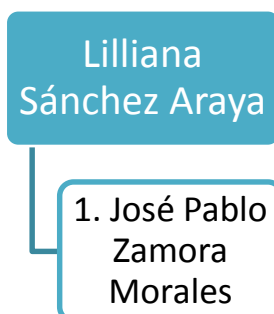
Ilustración 16: Diagrama de reemplazo, Técnico de Procesos 2 en Bienes y Servicios



En general, para este cargo, se deberá cerrar brecha principalmente en el tema de conocimientos técnicos que se están pidiendo, y en el aspecto de experiencia.

Técnico de Procesos 3 en Recursos Humanos

Ilustración 17: Diagrama de reemplazo, Técnico de Procesos 3 en Recursos Humanos



Es importante que para este cargo se busque capacitar al sucesor en temas de materia laboral de recursos humanos, ya que esa es la mayor carencia encontrada.

Dirección Ingeniería y Desarrollo de Proyectos

Coordinador Experto de Desarrollo

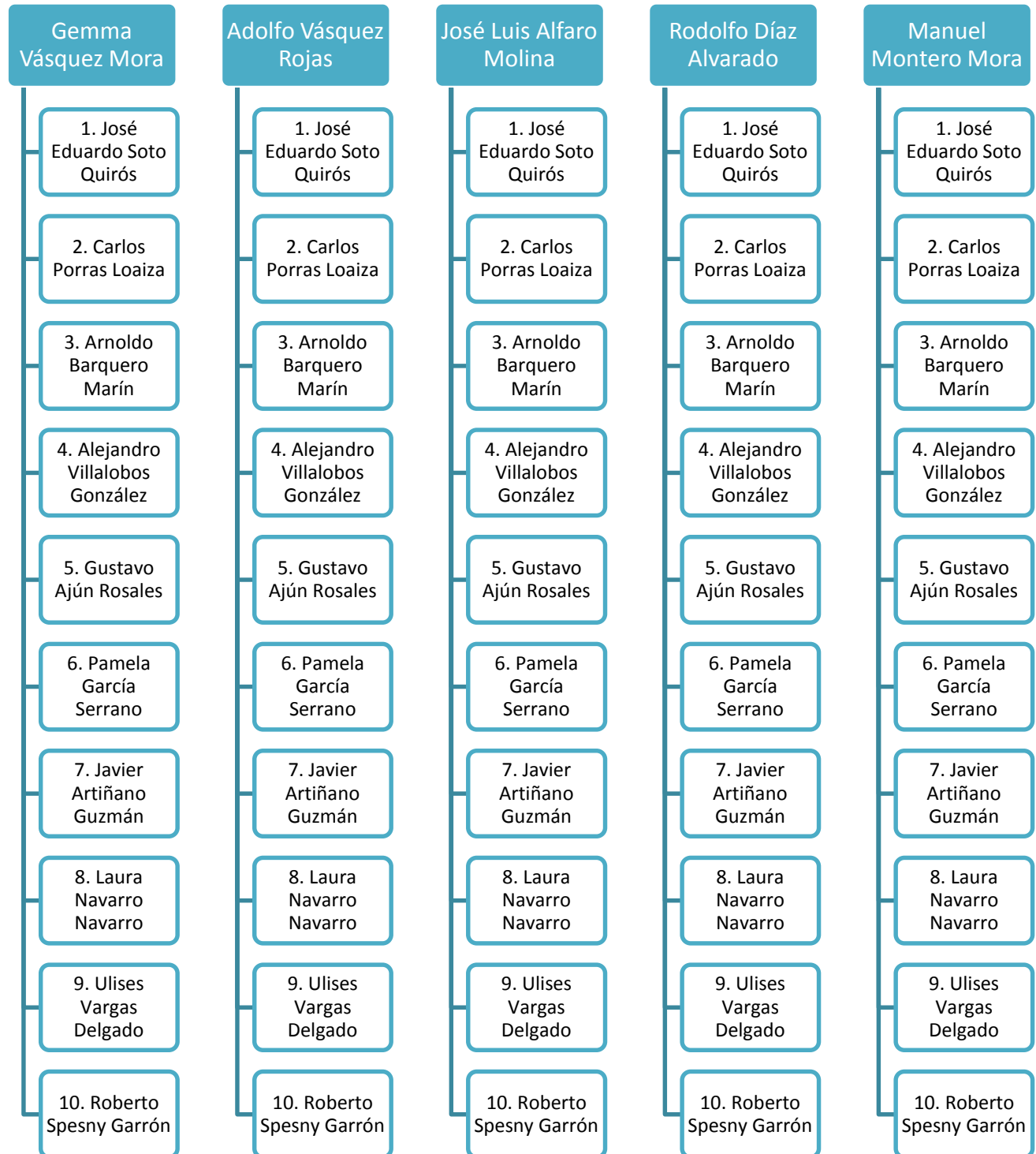
Ilustración 18: Diagrama de reemplazo, Coordinador Experto de Desarrollo



Los 3 primeros candidatos cumplen con los años de supervisión que se piden, mientras que los otros restantes no. Asimismo, es importante brindar capacitación en los conocimientos que el puesto exige, el uso de AutoCad y en ciertos casos de Microsoft Office.

Profesional Experto de Desarrollo

Ilustración 19: Diagrama de reemplazo, Profesional Experto de Desarrollo



De esos candidatos, hay 2 que aún no cumplen con la experiencia que el cargo exige. También, debe fortalecerse el conocimiento en programas de hidráulica, programas de topografía, sistemas de información geográfica, conocimientos agronómicos y construcción de aforos.

Profesional Experto en Diseño y Construcción

Ilustración 20: Diagrama de reemplazo, Profesional Experto en Diseño y Construcción



En el caso del primer candidato, lo que se debe fortalecer es el tema de los conocimientos técnicos. Mientras que para la segunda candidata se debe dar apoyo en el manejo de los dispositivos y programas computacionales que se piden.

Profesional Especialista de Desarrollo

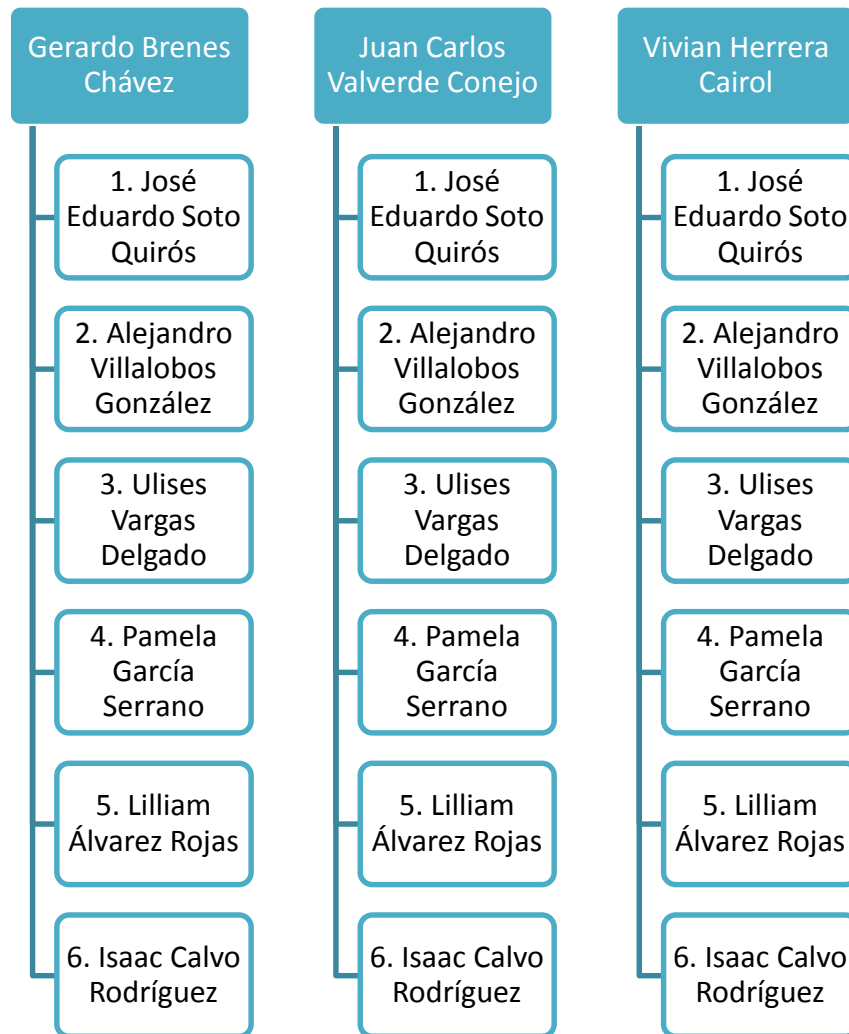
Ilustración 21: Diagrama de reemplazo, Profesional Especialista de Desarrollo



A estos futuros sucesores se les debe fortalecer en conocimientos de administración de proyectos y estudios de pre y factibilidad, así como en contratación administrativa. Además, en el manejo de programas de la especialidad.

Profesional Especialista en Investigación

Ilustración 22: Diagrama de reemplazo, Profesional Especialista en Investigación



Se deberá capacitar a los futuros sucesores en los conocimientos críticos que el cargo exige y en el manejo de Quantum Gis y Arc Gis.

Dirección de Riego Arenal - Tempisque

Director en Gestión de Redes y Sistemas

Ilustración 23: Diagrama de reemplazo, Director en Gestión de Redes y Sistemas



En este caso, las mayores deficiencias de los candidatos se presentan en el manejo de Microsoft Office, por lo tanto eso es lo que debe mejorarse.

Coordinador Especialista en Gestión de Redes y Sistemas

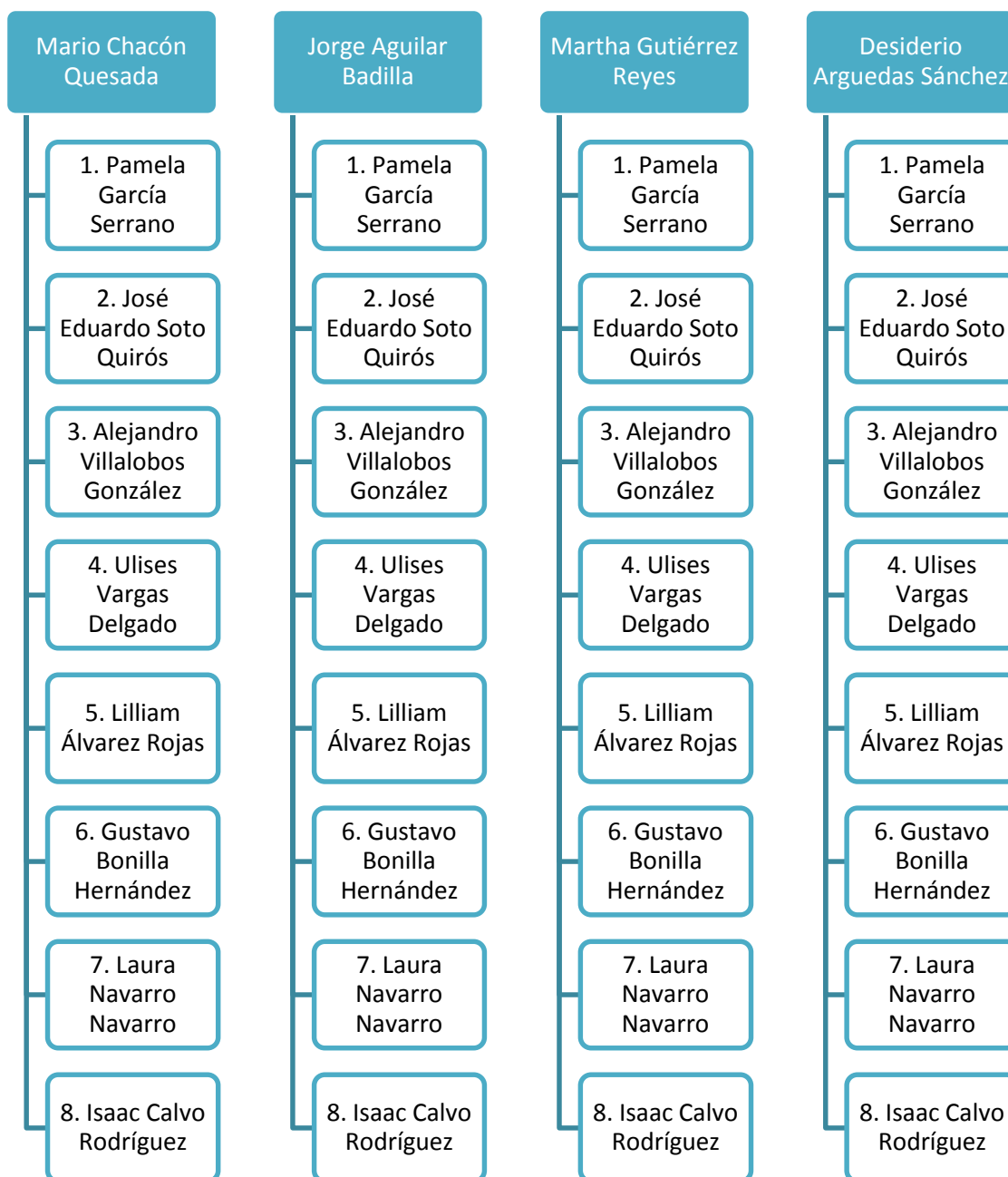
Ilustración 24: Diagrama de reemplazo, Coordinador Especialista en Gestión de Redes y Sistemas



Para este cargo sólo se identificó a estos 2 candidatos, en el primer caso en conocimiento de contrataciones y el uso de Microsoft Office. Pero el segundo caso debe fortalecerse en experiencia supervisando personal profesional, conocimientos en operación de canales y administración de proyectos, así como también en programas de la especialidad.

Profesional Especialista en Gestión de Redes y Sistemas

Ilustración 25: Diagrama de reemplazo, Profesional Especialista en Gestión de Redes y Sistemas



A los sucesores de estas 4 personas se les deberá capacitar en medición de caudales, manejo de proyectos piscícolas, riego de cultivos, uso adecuado del agua e hidráulica y administración pública.

CONCLUSIONES

Al finalizar el estudio, se concluyen los siguientes puntos:

- Las principales competencias técnicas que los puestos demandan son: académicas, de conocimientos técnicos, la incorporación al Colegio Profesional, tener licencia tipo B1 (como mínimo en algunos casos), experiencia y manejo de programas computacionales, principalmente de Microsoft Office.
- Existen parámetros establecidos por el Manual Institucional de Cargos que deben tomarse estrictamente para poder ascender de puesto. Tales como el requisito académico, la experiencia y los requisitos legales.
- Hay otros requisitos, que son deseables en algunos puestos específicos, como la experiencia adicional al requisito del perfil de puesto, el conocimiento del idioma inglés, postgrados en especialidades afines al cargo, entre otros.
- No se logra identificar candidatos de sucesión para 15 puestos de un total de 45, en algunos casos por la especificidad del requisito académico que se demanda (como Técnico y Profesional General) y otros por que los cargos son los niveles más bajos del orden jerárquico (Asistencial y Asistente).
- De los cargos que si se identifican sucesores, hay que mencionar que sólo una persona alcanza la puntuación máxima, es decir, se obtiene evidencia que confirma que cumple con todas las competencias técnicas que el puesto, al que es candidato, exige. El resto de funcionarios, aunque está cerca de alcanzar el 100% de calificación, no se encontró evidencia en los expedientes, que certifique que se cumple a cabalidad con los requisitos exigidos. Las principales deficiencias que se encontraron, se encuentran en los siguientes aspectos:

Unidad de Planificación

- Se jubilará un Coordinador General en Planificación, al que se le identifican 2 candidatos para sucederlo. Uno de ellos cumple con el 100% que se exige de requisitos para el cargo, mientras que el otro aspirante sólo cumple con un 14,35% de un 20% asignado a

experiencia. Asimismo, esta persona alcanza un 3,13% del 5% que se dio a conocimientos técnicos y del 5% que pertenece a programas computacionales sólo cumple con 3,32%.

- Del cargo Profesional Especialista en Planificación se jubilará un colaborador, al que se le han identificado dos candidatos para sucederlo. Éstos no logran cumplir con el 20% asignado a conocimientos técnicos, el primer candidato con puntuación más alta tiene 2,86%, mientras que el otro tiene 5,25%. Además, del 5% de programas computacionales ambos candidatos sólo alcanzan el 3%.

Dirección de Investigación y Gestión Hídrica

- Para el cargo Director de Gestión Hídrica que quedará vacante se localiza a dos posibles candidatos. Del 5% que se establece para los conocimientos técnicos, el candidato con puntuación más alta alcanza un 3,44%, mientras que el segundo un 4,17%. Asimismo, del 5% que se dio a los programas computacionales, el primero cumple con un 2,86% y el otro con 1,43%.
- Para el cargo de Técnico de Procesos 3 de Gestión Hídrica, sólo se encuentra un candidato, a pesar de que se jubilarán 3 funcionarios. Este posible sucesor sólo tiene un 22,5% en conocimientos técnicos de un total de 30%.

Dirección Administrativa Financiera

- Para el cargo Director de Apoyo Administrativo que quedará vacante se localiza a dos posibles candidatos. Del 5% que se establece para los conocimientos técnicos, el candidato con puntuación más alta alcanza un 3,35%, mientras que el segundo un 1,49%. Asimismo, del 5% que se dio a los programas computacionales, el primero cumple con un 1,88% y el otro con 2,50%.
- Del cargo Profesional Especialista en Recursos Humanos se jubilará un colaborador, al que se le han identificado dos candidatos para

sucederlo. Éstos no logran cumplir con el 20% asignado a conocimientos técnicos, el primer candidato con puntuación más alta tiene 6,67%, mientras que el otro no cumple con este rubro.

- Se pensionará un colaborador del cargo Profesional General Nivel 2 en Bienes y Servicios, los 2 candidatos que se encuentran para sucederlo sólo poseen un 37,50% de un 50% asignado al requisito académico, así como el primer candidato sólo tiene 0,37% y el segundo 0,19% de un 5% que se dio a los conocimientos técnicos. Ellos no cumplen con el 10% asignado a la incorporación del Colegio Profesional y en cuanto al segundo candidato, éste sólo tiene 2,50% de un 5% dado a programas computacionales.
- En el cargo Profesional General Nivel 2 en Finanzas, se encontró a 2 posibles sucesores para el funcionario que se pensionará. Ambos alcanzan 37,50% de un 50% que se dio al requisito académico. Además, del 5% asignado a conocimientos, el candidato con puntuación más alta tiene 2,92% mientras que el otro tiene 2,71%. Tampoco poseen el 10% asignado a la incorporación del Colegio Profesional. Y en lo que respecta a programas computacionales, el candidato con la segunda puntuación más alta sólo cumple con un 2,50% del 5% asignado a este rubro.
- Por otra parte, del puesto Profesional General en Recursos Humanos se jubilará un funcionario. Sus dos posibles sucesores no cumplen con el 50% que corresponde al requisito académico, a la vez tampoco cumplen con el 10% dado a la incorporación al Colegio Profesional. Asimismo, del 5% que se dio a los conocimientos técnicos ambos sólo poseen un 0,42%, y en lo que se refiere a programas computacionales el candidato con la segunda puntuación más alta solo alcanza un 2,50% del 5% que se dio a este aspecto.
- Del cargo de Técnico de Procesos 2 en Bienes y Servicios se va a jubilar un colaborador, para él se identificó a 2 posibles sucesores. Ambos candidatos sólo tienen un 10% de experiencia de un 25%.

Además, del 20% de conocimientos, el candidato con puntuación más alta sólo cumple con un 6,67% y el otro con 13,34%. El candidato con la segunda puntuación sólo tiene un 7,50% del 15% asignado al manejo de programas computacionales.

- En lo que respecta al cargo de Técnico de Procesos 3 en Recursos Humanos, se jubilará una persona y sólo se identifica una persona que cumple con el mínimo de 70% de calificación. Este funcionario no cumple con el 30% de conocimiento técnico que se pide.

Dirección de Ingeniería y Desarrollo de Proyectos

- Se van a jubilar 3 colaboradores del cargo Coordinador Experto de Desarrollo, a los que se les identificó 6 posibles sucesores. De ellos, 3 aún no cumplen con los 3 años de supervisión que el puesto exige. Además, no se cumple con el 5% asignado a conocimientos técnicos, el porcentaje más alto logrado es de 3,97% y en lo que respecta a programas computacionales tampoco se alcanza el 5% que corresponde, lo más cerca a ese porcentaje es un 4,68%.
- Del cargo de Profesional Experto de Desarrollo se pensionarán 5 candidatos, para los que se identificó a 10 candidatos (con las calificaciones más altas). De estos posibles sucesores, 2 de ellos sólo tienen 5% de experiencia de un total de 10%. Además, ninguno alcanza el 20% asignado a conocimientos técnicos, lo más alto alcanzado es sólo un 11,11%. Y en lo que respecta a programas computacionales, lo más alto que se logra identificar es un 4,01% de un 5% asignado a este aspecto.
- Para el puesto de Profesional Experto en Diseño y Construcción se pensionará un colaborador, al cual se le identifican 2 candidatos. El primero de ellos, sólo tiene un 11,12% de un total de 20% asignado a conocimientos técnicos, mientras que el segundo tiene un 16,67%. En lo que se refiere a programas computacionales, se asignó un 5% a este rubro, pero el primer candidato sólo tiene un 3,83% y el segundo un

- 1,50%. Además, el segundo candidato, en requisitos legales, sólo tiene 10% de un 15%.
- En el caso del cargo Profesional Especialista de Desarrollo, se jubilará un funcionario al que se le identifican dos candidatos a sucesión. El primer candidato con puntuación más alta tiene un 15% de un 20% asignado a los conocimientos técnicos, mientras que el segundo candidato tiene 14%. Además, en el rubro de programas computacionales, al que se le asignó un 5%, el primer candidato tiene 4,50% mientras que el segundo tiene 4,75%.
 - Se pensionarán 3 funcionarios del cargo Profesional Especialista de Investigación, a ellos se les identificó 6 sucesores. Estos candidatos no cumplen a cabalidad con el 20% que corresponde a conocimientos técnicos, el porcentaje más alto alcanzado es de apenas 9,50%. Tampoco cumplen con el 5% asignado a programas computacionales y dispositivos, en este caso el porcentaje más alto es de 4,44%.

Dirección Distrito de Riego Arenal – Tempisque

- Al Director en Gestión de Redes y Sistemas que quedará vacante, se identifica 2 posibles sucesores, los cuales tienen 4,23% (el candidato con puntuación más alta) y 2,67% (el segundo) de un 5% que se dio a los conocimientos técnicos. Además, del 5% dado a programas computacionales, el primero sólo alcanza 1,88% y el segundo 3,13%.
- Se jubilará un Coordinador Especialista en Gestión de Redes y Sistemas, al cual se le localizan 2 posibles sucesores. Uno de ellos aún no cumple con el 10% que pertenece a los 2 años de supervisión exigidos. Además, del 5% asignado a los conocimientos técnicos, el candidato con la puntuación más alta sólo alcanza el 4,38% mientras que el otro tiene 3,65%. En lo que atañe a programas computacionales el primer candidato logra un 2,49% de un 5%, y el segundo candidato un 3,33%. El segundo candidato no posee el 10% que corresponde a la incorporación del Colegio Profesional.

- Se localizan 8 candidatos a sucesión para el cargo de Profesional Especialista en Gestión de Redes y Sistemas, debido a que se jubilarán 4 funcionarios. En este puesto se asigna un 20% a los conocimientos técnicos, no obstante ninguno de los candidatos lo alcanza, lo más alto obtenido en este rubro es un 6,32%. También, se asigna un 5% al manejo de programas computacionales y dispositivos, en este aspecto hay 3 candidatos que no alcanzan el porcentaje esperado.
- Al hacer revisión con los expertos del perfil (ocupantes actuales del puesto), se determinaron diferencias con respecto a los Manuales Institucionales de Puestos, lo que sugiere un análisis para verificar si hay datos que se deban tomar en consideración.
- Los Manuales Institucionales de Puestos tienen “techos” que no permiten el crecimiento de los funcionarios. Tal como es el caso para pasar de Profesional Experto (del Grupo Ocupacional Redes y Sistemas y del Grupo Ocupacional Investigación y Desarrollo) a Coordinador. Para ser Coordinador se pide que la persona tenga años de supervisión de personal profesional, pero los Profesionales Expertos sólo ejecutan coordinación con otros funcionarios o equipos de trabajo.
- No debe olvidarse que este Plan de Sucesión sólo busca candidatos para suceder a los futuros jubilados y que esos candidatos también van a dejar puestos vacantes a los que se les debe planificar otros sucesores. Es decir, en este período 2015 – 2021, los funcionarios que se pensionan van a generar una sucesión en cadena, que debe ser planificada para garantizar la movilidad de las personas. Además, seguirán existiendo necesidades de desarrollo de este tipo de planes, más allá del período para el que éste fue planeado, según la cantidad de funcionarios que vayan adquiriendo su jubilación.

RECOMENDACIONES

Con el objetivo de buscar que el plan sea un medio de crecimiento y mejora para la Gestión del Talento Humano institucional, a continuación se presenta una serie de recomendaciones que pretenden no sólo ayudar en su implementación, sino también los que a futuro se desarrollen.

- Hay que aclarar que en los diagramas de reemplazo elaborados, sólo se enumera a dos sucesores por cada persona que se jubilará (partiendo de la puntuación más alta), esto se hizo así para identificar aquellos que más se acercan al perfil que se requiere. No quiere decir que los demás candidatos seleccionados, no deban ser tomados en cuenta en caso de que se demande a más personas. Ellos igualmente cumplen en cierto grado con lo que el puesto necesita, no obstante sus calificaciones no fueron las más altas. Por lo tanto, si a futuro surgen necesidades de contar con más candidatos, se recomienda, que ellos también pueden sean tomados en cuenta.
- Los aspectos más urgentes que deberán atenderse son la formulación de políticas y procedimientos que logren estandarizar los procesos metodológicos de formulación del plan, selección de candidatos, capacitaciones y ascensos. De tal manera, que se logre eliminar subjetividades en el proceso y todos los colaboradores tengan las mismas oportunidades de crecimiento.
- La Institución debe analizar opciones alternativas que permitan a los colaboradores superar los impedimentos de crecimiento que tienen los Manuales Institucionales de Clases y Cargos. Por ejemplo, en el caso de los Profesionales Expertos que son candidatos a Coordinador, que la coordinación que tienen los profesionales se tome como un equivalente de la supervisión que los puestos de Coordinador exigen.
- Es de suma importancia desarrollar en paralelo a este plan, uno de Capacitación específico para las necesidades que los candidatos a sucesión tienen, el cual sienta bases para el proceso de capacitación que los posibles sucesores necesitan. Ya que, ésta será la única manera de disminuir las brechas competenciales técnicas identificadas para cada

persona en este estudio. Ese proceso de Capacitación es importante que involucre técnicas tradicionales (cursos, seminarios, talleres y otros) y no tradicionales (rotación de puestos, coaching, simulaciones, etc.), que permitan a la persona tener una idea más clara de cuáles serán las nuevas responsabilidades a asumir. Especialmente, para aquellas personas que nunca han supervisado personal profesional y deberán hacerlo.

- Se deberá evaluar la capacitación que se brinde para verificar que la persona realmente está preparándose para el ascenso, eso por la parte de competencias técnicas. Hay que recordar que en las entrevistas se preguntó a los expertos del perfil, las competencias blandas que debe tener una persona para desempeñarse correctamente en el cargo, dichas cualidades podrían tomarse como otro parámetro de calificación en complemento a las técnicas. Por ejemplo, para los puestos de dirección sería importante comenzar a evaluar las competencias gerenciales que los candidatos tengan.
- El formato de evaluación del desempeño que actualmente se tiene es muy básico, sería importante evaluar la posibilidad de replantearla y hacerla por competencias. De tal manera, que no sólo se evalúe las competencias que la persona debe tener para su puesto actual, sino también aquellas del puesto para el que está perfilado a ascender. Si eso se logrará, dicha evaluación debería ser considerada en los procesos de selección de candidatos a sucesión.
- Se debe conformar un equipo interdisciplinario que se encargue de estos procesos de desarrollo de carrera, ya que esto agregará riqueza al proceso. Se debe buscar unificar esfuerzos entre el área de Planificación, Recursos Humanos y las áreas técnicas, para garantizar alinear la elección de personas a promoción con las necesidades que la Institución tiene presentes y futuras.
- Visualizar estos planes como un proceso continuo, donde las autoridades encargadas se responsabilicen por planificar y brindar igualdad de oportunidades para crecer, sin importar si la persona cumple a cabalidad

con lo establecido como requisitos. Ya que, si a una persona se le comunica sus opciones de crecimiento con antelación, ella podrá tener la opción de elegir prepararse y capacitarse para el reto.

Recomendaciones a futuros investigadores

- Es recomendable que antes de iniciar la recolección de datos con los expertos del perfil, se les haga una charla de inducción donde se les explique a mayor detalle en que va a consistir el proceso y a la vez explicarles terminologías de difícil comprensión que se vayan a poner en las entrevistas. Esto será de mucha importancia para ir sensibilizando a la población en el asunto.
- En el caso de que se vaya a evaluar colaboradores con conocimientos muy técnicos, tal como este proyecto, hay que buscar conformar un equipo de trabajo interdisciplinario o de un especialista que ayude al investigador a comprender mejor toda la terminología técnica y lo que ésta implica.
- Para poder realizar investigaciones como la presente, el investigador debe tener habilidades que le permitan ganarse la confianza del entrevistado desde el primer momento de contacto, ya que de ello dependerá que la persona no se sienta amenazada con la temática y se logre concluir exitosamente el proceso.
- Es preferible, para evitar problemas con la calidad de información que se recolecta sobre el perfil profesional de todos los colaboradores, que primeramente se revisen sus expediente laborales y posteriormente se proceda a pedirles que actualicen los datos según lo que no se encontró en la primera etapa. Otra posibilidad sería pedirles un curriculum vitae actualizado. Lo que se quiere, es que al fin y al cabo, se busquen maneras de facilitar la actualización de los datos, de manera que se obtengan datos más confiables.

BIBLIOGRAFÍA

Aguilar Morales, J. (2010). El diagnóstico de necesidades de capacitación. México: Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C. Recuperado el 30 de Julio, 2014, de http://www.conductitlan.net/psicologia_organizacional/diagnosticos_de_necesidades_de_capacitacion.pdf

Alvarado Maldonado, G. (2004). *Metodología para la detección de necesidades de capacitación, caso del Instituto Mexicano del petróleo región centro de capacitación*. Tesis para obtener el grado de Maestro en Administración de Negocios. Instituto Politécnico Nacional, Distrito Federal, México. Recuperado el 31 de Julio, 2014, de http://azul.bnct.ipn.mx/tesis/repositorio/468_2004_ESCA-ST_MAESTRIA_Alvarado__Maldonado.pdf

Baptista Lucio, P., Fernández Collado, C., & Hernández Sampieri, R. (2010). *Metodología de la Investigación* (Quinta ed.). México: McGraw Hill.

Caja Costarricense del Seguro Social. (1995). Reglamento del Seguro de Invalidez, Vejez y Muerte. San José: Autor. Recuperado el 15 de noviembre de 2014, de http://www.ccss.sa.cr/arc/normativa/18/Reglamento_IVM_agosto_2007.zip

Caja Costarricense de Seguro Social. (2006). Programa de preparación para la jubilación. Autor. Recuperado el 12 de Agosto, 2014, de http://portal.ccss.sa.cr/portal/page/portal/Gerencia_de_Pensiones/Prestaciones_Sociales/Informacion_de_Prejubilacion/Prep%20Jubilacion.pdf

Caja Costarricense de Seguro Social. (s.f.). Jubilación y su preparación. Autor. Recuperado el 30 de Julio, 2014, de: http://portal.ccss.sa.cr/portal/page/portal/Gerencia_de_Pensiones/Prestaciones_Sociales/Informacion_de_Prejubilacion/Y%20su%20preparacion.pdf

Carrión Gordón, H. (2005). DNC: Detección de Necesidades de Capacitación Aplicada a las TIC: Guía metodológica y de aplicación.

Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos* (Quinta ed.). Colombia: McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (Tercera ed.). México: McGraw Hill.

Davis, K. y Werther, W. (1991). *Administración de personal y recursos humanos*. México: McGraw Hill.

Davis, K. y Werther, W. (2008). *Administración de recursos humanos* (Sexta ed.). México: McGraw-Hill.

Elias, A. (2013). *CreceNegocios*. Recuperado el 31 de Julio, 2014, de <http://www.crecenegocios.com/la-planeacion/>

Estrada, A. (2005). *De la percepción a la realidad: Análisis comparativo entre las competencias profesionales de los estudiantes de Ingeniería Industrial de la Universidad del Bío-Bío, Chile, y la Universidad Nacional de Misiones, Argentina*. Memoria para optar al título de Ingeniero Civil Industrial mención Gestión. Universidad Bío-Bío, Concepción, Chile. Recuperado el 15 de noviembre de 2014, de http://cybertesis.ubiobio.cl/tesis/2005/estrada_a/doc/estrada_a.pdf

Freire Ulloa, C. (2012). *Análisis de cargos para asegurar la continuidad de los puestos claves de trabajo en la empresa PRODEGEL S.A.* Disertación de grado previo a la obtención del título de Psicóloga Organizacional. Sede Ambato, Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Ambato, Ecuador. Recuperado el 31 de Julio, 2014, de <http://repositorio.pucesa.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/735/1/80133.pdf>

Franklin Fincowsky, E. (2009). *Organización de Empresas* (Tercera ed.). México: McGraw Hill.

Hernández Cote, C. y Sala Gorrín, I. (1999). *Plan de sucesión ejecutiva basado en el enfoque de competencias, caso entidad bancaria*. Trabajo de grado presentado para optar al título de Licenciado en Relaciones Industriales. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela. Recuperado el 11 de Agosto, 2014, de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAN3779.pdf>

Kertzus Arroyave, I. y Vinasco Arango, E. (2011). *Plan de sucesión gerencial propuesto en atención a reglas de juego preestablecidas entre socios Coin Ltda.* Trabajo de grado para optar por el título de Magister en Administración. Universidad ICESI, Santiago de Cali, Colombia. Recuperado el 31 de Julio, 2014, de http://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/67548/1/plan_sucesion_gerencial.pdf

Moscoso, T. (2007). *Plan de sucesión para la empresa TUCSON usando un modelo de competencias*. Tesis de grado previo a la obtención del grado de Magister en Dirección de Empresas. Sede Ecuador, Universidad Andina Simón Bolívar, Ecuador. Recuperado el Julio31, 2014, de <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/813/1/T468-MBA-Moscoso-Plan%20de%20sucesi%C3%B3n%20para%20la%20empresa%20industrial%20Tucson%20usando%20un%20modelo%20de%20competencias.pdf>

Naciones Unidas. (2007). Estudio económico y social mundial 2007: El desarrollo en un mundo que envejece. Nueva York: Autor. Recuperado el 30 de Julio, 2014, de:
http://www.un.org/en/development/desa/policy/wess/wess_archive/2007wess_overview_sp.pdf

Nieves Zubillaga, I. (2010, Enero-Junio). Planes de carrera: ¿mito o realidad?. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*. (3-5), 75-92. Recuperado el 11 de Agosto, 2014, de <http://www.redalyc.org/pdf/2190/219014912005.pdf>

Real Academia Española. (s.f.). *Real Academia Española*. Recuperado el 30 de Julio, 2014, de Real Academia Española:
<http://lema.rae.es/drae/?val=Jubilarse>

Reza Trosino, J. (2006). *Nuevo diagnóstico de necesidades de capacitación y aprendizaje en las organizaciones*. México: Panorama.

Servicio Nacional de Aguas Subterráneas, Riego y Avenamiento. (2011). Informe sobre taller de actualización del plan estratégico. San José: Autor.

Servicio Nacional de Aguas Subterráneas, Riego y Avenamiento. (2014). Dirección administrativa financiera – plan de trabajo. San José: Autor.

Servicio Nacional de Aguas Subterráneas, Riego y Avenamiento. (s.f.). Propuesta estratégica institucional. San José: Autor.

SIGWEB. (s.f.). *SIGWEB*. Recuperado el 30 de Julio, 2014, de
<http://www.sigweb.cl/biblioteca/DeteccionNecesidades.pdf>

Suárez, L. (8 de Agosto de 2014). (V. Ramírez , Entrevistador)

Suárez, A. (2008). *Gestión humana.com*. Recuperado el 11 de Agosto, 2014, de
http://www.gestionhumana.com/gh4/bancomedios/documentos%20PDF/17-como_estructurar_capacitacion.pdf

Vásquez Naranjo, N. (2012). *Diseño de un modelode gestión por competencias de los subsistemas de capacitación y desarrollo de carrera, caso Iglesia de Jesucristo*. Tesis de grado previo a la obtención del grado de Magister en Gerencia Empresarial. Escuela Politécnica Nacional, Ecuador. Recuperado el 28 de julio, 2014, de
<http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/7846/1/CD-4417.pdf>

Weston Remond, L. (2005). Jubilación: efectos médicos y psicosociales. *Acta Médica Peruana*. (12-3), 134-135. Recuperado el 30 de Julio, 2014, de
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=96620428005>

ANEXOS

Anexo A: Manuales de Puestos

- [Manual Institucional de Cargos](#)
- [Manual Institucional de Clases](#)

Anexo B: Evaluación del Desempeño

- [Nivel Asistencial](#)
Involucra a los puestos Asistenciales y Asistentes
- [Nivel Técnico](#)
Hace referencia a los cargos de Técnico de Procesos
- [Nivel Profesional](#)
Incluye a los Profesionales Generales, Profesionales Especialistas y Profesionales Expertos
- [Nivel Director – Coordinador](#)
Abarca a Coordinadores Generales, Coordinadores Especialistas, Coordinadores Expertos y Directores

Anexo C: Reglamento Autónomo de Trabajo

- [Reglamento Autónomo de Trabajo](#)

Anexo D: Plan de Capacitación

- [Plan de Capacitación](#)

Anexo E: Estudio de Cargas de Trabajo

- [Estudio de Cargas de Trabajo](#)



APÉNDICES

Apéndice A: Formato de la Entrevista a Expertos del Perfil

Entrevista a expertos del perfil

Objetivo:

Debido al grado de especialización que demandan los puestos, fue vital conocer, desde el punto de vista de un experto, los requerimientos esenciales que se necesitan para desempeñar el cargo exitosamente. Es por tal motivo que se realizó la entrevista a los funcionarios que van a adquirir el derecho a jubilación y así poder concretar la Matriz del Puesto para el Plan de Sucesión.

Duración aproximada:	De 30 a 45 minutos, dependió de la participación del entrevistado
Aplicación:	Presencial
Tipo de entrevista:	Semiestructurada

Para la realización de la entrevista, debieron cumplirse los siguientes pasos:

PASO I: ORIENTAR AL ENTREVISTADO

Debido a la susceptibilidad que para algunas personas causa el tema de jubilación, fue valioso que desde el inicio se generara confianza. Para esto se explicó al entrevistado lo siguiente:

- El significado de un Plan de sucesión
- La importancia que tiene el Plan para el SENARA
- El papel que jugaba la persona dentro de la recolección de la información, debido a su grado de experticia.
- Abrir un espacio para que la persona aclarara, si es que habían, sus dudas.

PASO 2: CUADRO DE RESPONSABILIDADES

En este paso se requería la colaboración de la persona para completar el siguiente cuadro:

Cuadro de Actividades						
Actividades/Tareas/Funciones			INT	F	CE	CM
Materiales/Equipo/Supervisión						
Materiales		Equipo		Supervisión		



PASO 3: FASE DE PREGUNTAS

Una vez completado el cuadro se aplicaron las siguientes preguntas abiertas:

1. ¿Usted cuál considera que es la razón de ser de su puesto?
2. ¿Cuáles son los conocimientos clave (tanto académicos como técnicos), que una persona debe poseer para poder desempeñar el cargo?
3. ¿Qué tipo de programas computacionales se debe manejar para desempeñar las labores diarias?
4. ¿Es importante la experiencia? Si es así, ¿cuántos años y en qué tipo de áreas?
5. ¿Cuáles considera que son las principales competencias (habilidades, actitudes, comportamientos) que una persona debe tener para desenvolverse correctamente en el cargo? Además, indicar cuál es el grado de requerimiento de cada una:

A: alto, desempeño superior

B: destacado, por sobre el estándar

C: satisfactorio, dentro del perfil requerido

6. ¿Considera que su puesto demanda el conocimiento de un segundo o tercer idioma? ¿En qué grado?
7. ¿Existe algún esfuerzo físico que el cargo exija?
8. ¿Hay factores ambientales importantes que influyan en el desarrollo de la tarea?
9. ¿Considera que exista algún otro factor que el puesto demande del que no se haya conversado?

PASO 4: FINALIZACIÓN

Este último paso quedó a criterio del entrevistador. Se hicieron las preguntas necesarias para complementar las respuestas o aclarar las dudas que se presentaran.



Apéndice B: Formato del Formulario de Actualización del Expediente Laboral

FICHA DE DATOS LABORALES

INSTRUCCIONES: LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS REQUIERE SU ATENTA COLABORACIÓN PARA BRINDAR LA INFORMACIÓN QUE A CONTINUACIÓN SE SOLICITA, ESTO CON EL FIN DE ACTUALIZAR SU EXPEDIENTE LABORAL

DATOS PERSONALES

NOMBRE COMPLETO:		
CÉDULA:		F. NACIMIENTO:
TELÉFONO CASA:		CELULAR:
PROVINCIA	CANTÓN	DIRECCIÓN EXACTA

FORMACIÓN ACADÉMICA

ESTUDIOS REALIZADOS	FECHA INICIO	CONCLUSIÓN	INSTITUCIÓN ACADÉMICA	NIVEL OBTENIDO		
CONOCIMIENTO DE IDIOMAS			CALIFICAR (25%, 50%, 85% Y 100%)			
IDIOMA	BÁSICO	INTERMEDIO	AVANZADO	LEE	ESCRIBE	HABLA
PAQUETES COMPUTACIONALES				BÁSICO	INTERMEDIO	AVANZADO
CURSOS / SEMINARIOS / CONGRESOS / CAPACITACIONES					FECHA	

EXPERIENCIA LABORAL ANTERIOR	
1. NOMBRE DE LA EMPRESA	PUESTO DESEMPEÑADO
AÑOS LABORADOS	ÁREA A LA QUE PERTENECÍA
FUNCIONES BÁSICAS DEL PUESTO -	
2. NOMBRE DE LA EMPRESA FEMETRON	PUESTO DESEMPEÑADO
AÑOS LABORADOS	ÁREA A LA QUE PERTENECÍA
FUNCIONES BÁSICAS DEL PUESTO -	
3. NOMBRE DE LA EMPRESA	PUESTO DESEMPEÑADO
AÑOS LABORADOS	ÁREA A LA QUE PERTENECÍA
FUNCIONES BÁSICAS DEL PUESTO -	
EXPERIENCIA LABORAL ACTUAL	
PUESTO QUE DESEMPEÑA:	CÓDIGO
DIRECCIÓN A LA QUE PERTENECE:	F. INGRESO
SUPERVISOR INMEDIATO:	
FUNCIONES BÁSICAS DEL PUESTO -	



Apéndice C: Matrices de Comparación

Técnico de Procesos 2 en Bienes y Servicios

Técnico de Procesos 2 en Bienes y Servicios					
Requisitos	Detalle	Xiomara Valerio Herrera	Irma Duarte Durán	Michael Jiménez Ulloa	José Pablo Zamora Morales
Académico	Segundo año carrera universitaria o parauniversitaria: Contabilidad/ Administración Pública/ Administración de Empresas/ Administración de Negocios/ Proveduría	Administración de Empresas (Bachillerato: 2013)	Administración de Empresas	Asistente de Administración (Técnico)	Administración de Empresas
Experiencia	2 Años		X	X	X
	Menos de 2 Años	X			
Conocimientos	Contratación Administrativa	Labores del Cargo	Labores del Cargo	Cursos: 1. Ley De La Contratación Administrativa Labores del Cargo	Cursos: 1. Contratación Administrativa Labores del Cargo

	Inventarios			Experiencia previa (TOSTY-DEMASA)	
	Manejo de Bodegas				
Legales	Licencia B1		X	X	X
Paquetes Computacionales	Word	Avanzado		Básico	Avanzado
	Excel	Intermedio	Avanzado	Básico	Avanzado
Características Deseables	Experiencia Adicional			X (TEC: 2010)	
Propios De La Persona			Licencia A3 Bachillerato: Ingeniería Agronómica	Licencia C1 y A3 Bachillerato en proceso: Administración Banca y Finanzas	Licencia A2 Bachillerato: Ingeniería Agronómica Licenciatura: Mercadeo y Ventas



Técnico de Procesos 3 de Gestión Hídrica

Técnico de Procesos 3 de Gestión Hídrica					
Requisitos	Detalle	Pedro Bermúdez Marín			
Académico	Diplomado/ Tercer Año Universitario o Parauniversitario en una carrera afín al puesto: Ambiental/ Geografía/ Cartografía	Cartografía y Diseño Digital (Diplomado)			
Conocimientos	Archivo				
	Levantamiento de Aforos	Labores del Cargo			
	Gestión Hídrica	Labores del Cargo			
	Administración de Proyectos	Labores del Cargo			
Legales	Licencia B1	X			
Paquetes Computacionales	Word	Básico			
	Excel	Básico			
Características Deseables	Experiencia Adicional	X (DIP: 2007)			
Propios De La Persona		Bachillerato en Proceso: Gestión Ambiental Inglés básico			

Técnico de Procesos 3 en Recursos Humanos

Técnico de Procesos 3 en Recursos Humanos				
Requisitos	Detalle	Xiomara Valerio Herrera	Irma Duarte Durán	José Pablo Zamora Morales
Académico	Diplomado/ Tercer Año Universitario o Parauniversitario Administración de Recursos Humanos Administración Pública Administración de Empresas Administración de Negocios	Administración de Empresas (Bachillerato: 2013)	Administración de Empresas	Administración de Empresas
Conocimientos	Materia Laboral de Recursos Humanos	Experiencia previa (CISNE S.R.L.)		
Legales	Licencia B1		X	X
Paquetes Computacionales	Word	Avanzado		Avanzado
	Excel	Intermedio	Avanzado	Avanzado
Características Deseables	Experiencia Adicional		X (BACH: 2012)	X (BACH:2012)
Propios De La Persona			Licencia A3	Licencia A2 Licenciatura: Mercadeo y Ventas

Profesional General en Bienes y Servicios Nivel 2

Profesional General en Bienes y Servicios Nivel 2					
Requisitos	Detalle	María Fernanda Burgos Navarro	Heiner Delgado Solórzano	Irma Duarte Duran	Michael Jiménez Ulloa
Académico	Licenciatura en Administración Pública Administración de Empresas o Administración de Negocios	Administración de Empresas (Bachillerato/2012)	Administración de Empresas (Bachillerato/2000)	Administración de Empresas (Bachillerato)	Administración Banca y Finanzas (Bachillerato/2014)
Experiencia	2 Años			X	
	Menos de 2 Años	X	X		X
Conocimientos	Contratación Administrativa	Labores Del Cargo	Cursos: 1. Seminario Ley De Contratación Administrativa 2. Curso Contratación Administrativa Y Reajuste De Precios 3. Seminario-Taller Contratación Administrativa 4. Seminario-Taller Reajustes De Precios En Contratos De Obra	Labores Del Cargo	Cursos: 1. Ley De La Contratación Administrativa Labores Del Cargo

			Pública 5. Seminario Contratos De Obra Pública Y Contratos De Suministros 6. Seminario Elaboración Del Cartel 7. Curso Criterios De La Contraloría Sobre Aplicación De Tributos En Las Compras Del Estado 8. Curso-Taller Contratación Administrativa, Fase Previa, Procedimientos Y Plazos Labores Del Cargo		
	Administración de Seguros				
	Mecánica		Cursos: 1. Curso Mecánica Básica Para Conductores		
Legales	Licencia B1	X	X	X	X



	Colegio Profesional				
Paquetes Computacionales	Word	Intermedio	Básico		Básico
	Excel	Intermedio	Básico	Avanzado	Básico
Características Deseables	Experiencia Adicional				
	Inglés		Básico	Básico	Básico
Propios De La Persona		Licencia A1 Técnico: Ejecutiva para Centros de Servicio	Técnico: En Compras y Materiales	Licencia A3 Bachillerato: Ingeniería Agronómica Técnico Medio: Agropecuaria	Licencia A3 Y C1



Profesional General en Bienes y Servicios Nivel 2					
Requisitos	Detalle	José Pablo Zamora Morales			
Académico	Licenciatura en Administración Pública Administración de Empresas o Administración de Negocios	Administración de Empresas (Bachillerato)			
Experiencia	2 Años	X			
	Menos de 6 Años				
Conocimientos	Contratación Administrativa	Cursos: 1. Contratación Administrativa Labores Del Cargo			
	Administración de Seguros				
	Mecánica				
Legales	Licencia B1	X			
	Colegio Profesional				
Paquetes	Word	Avanzado			



Computacionales	Excel	Avanzado			
Características Deseables	Experiencia Adicional	X			
	Inglés	Intermedio			
Propios De La Persona		Licencia A2 Licenciatura: Mercadeo y Ventas Bachillerato: Ingeniería Agronomía Diplomado: Agricultura Integrada Bajo Riego			



Profesional General en Finanzas Nivel 2

Profesional General en Finanzas Nivel 2					
Requisitos	Detalle	María Fernanda Burgos Navarro	Heiner Delgado Solórzano	Irma Duarte Duran	Michael Jiménez Ulloa
Académico	Licenciatura en Administración Pública Administración de Empresas con Énfasis en Contabilidad Administración de Negocios con Énfasis en Contabilidad Contaduría Pública	Administración de Empresas (Bachillerato/2012)	Administración de Empresas (Bachillerato/2000)	Administración de Empresas	Administración Banca y Finanzas (Bachillerato/2014)
Experiencia	1 Año			X	
	Menos de 1 Año	X	X		X
Conocimientos	Normativa que Rije al SENARA	Labores Del Cargo	Cursos: 1. Curso Legislación Laboral 2. Seminario Control Interno Para Administradores 3. Seminario Ley De Contratación	Labores Del Cargo	Cursos: 1. Ley De La Contratación Administrativa Labores Del Cargo

			<p>Administrativa</p> <p>4. Curso Contratación Administrativa Y Reajuste De Precios</p> <p>5. Control Interno Adoptado Para El Sector Público Costarricense</p> <p>6. Contratación Administrativa</p> <p>7. Reajustes De Precios En Contratos De Obra Pública</p> <p>8. Contratos De Obra Pública Y Contratos De Suministros</p> <p>9. Elaboración Del Cartel</p> <p>10. Criterios De La Contraloría Sobre Aplicación De Tributos En Las Compras Del Estado</p> <p>11. Curso-Taller Contratación</p>	
--	--	--	--	--



			Administrativa, Fase Previa, Procedimientos Y Plazos Labores Del Cargo		
	Manejo de Presupuesto en Empresas Públicas	Labores Del Cargo	Labores Del Cargo	Labores Del Cargo	Labores Del Cargo
Legales	Licencia B1	X	X	X	X
	Colegio Profesional				
Paquetes Computacional es	Word	Intermedio	Básico		Básico
	Excel	Intermedio	Básico	Avanzado	Básico
Características Deseables	Experiencia Adicional			X	
	Sistema SIAC	X	X		
Propios De La Persona		Licencia A1 Técnico: Ejecutiva para Centros de Servicio	Técnico: En Compras y Materiales	Licencia A3 Bachillerato: Ingeniería Agronómica Técnico Medio: Agropecuaria	Licencia A3 Y C1

Profesional General en Finanzas Nivel 2					
Requisitos	Detalle	José Pablo Zamora Morales			
Académico	Licenciatura en Administración Pública Administración de Empresas con Énfasis en Contabilidad Administración de Negocios con Énfasis en Contabilidad Contaduría Pública	Administración de Empresas (Bachillerato)			
Experiencia	1 Año	X			
	Menos de 1 Año				
Conocimientos	Normativa que Rije al SENARA	Cursos: 1. Contratación Administrativa Labores Del Cargo			
	Manejo de Presupuesto en Empresas Públicas	Labores Del Cargo			



Legales	Licencia B1	X			
	Colegio Profesional				
Paquetes Computacionales	Word	Avanzado			
	Excel	Avanzado			
Características Deseables	Experiencia Adicional	X			
	Sistema SIAC				
Propios De La Persona		Licencia A2 Licenciatura: Mercadeo y Ventas Bachillerato: Ingeniería Agronomía Diplomado: Agricultura Integrada Bajo Riego			



Profesional General en Recursos Humanos

Profesional General en Recursos Humanos					
Requisitos	Detalle	María Fernanda Burgos Navarro	Heiner Delgado Solórzano	Irma Duarte Duran	José Pablo Zamora Morales
Académico	Licenciatura en Administración Pública Administración de Empresas con énfasis en Recursos Humanos o Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos	Administración de Empresas (Bachillerato/2012)	Administración de Empresas (Bachillerato/2000)	Administración de Empresas	Administración de Empresas (Bachillerato)
Experiencia	1 Año			X	X
	Menos de 1 Año	X	X		
Conocimientos	Legislación Laboral	Experiencia previa (ASOSENARA)	Cursos: 1. Curso Legislación Laboral		
	Control Interno	Labores Del Cargo	Cursos: 1. Seminario Control Interno Para Administradores 2. Curso Control	Labores Del Cargo	Labores Del Cargo

			Interno Adoptado Para El Sector Público Costarricense Labores Del Cargo		
	Sistemas Informáticos del Área				
	Normativa del Sector público	Experiencia previa (ASOSENARA)			
Legales	Licencia B1	X	X	X	X
	Colegio Profesional				
Paquetes Computacional es	Word	Intermedio	Básico		Avanzado
	Excel	Intermedio	Básico	Avanzado	Avanzado
Características Deseables	Experiencia Adicional				
Propios De La Persona		Licencia A1 Técnico: Ejecutiva para Centros de Servicio	Técnico: En Compras y Materiales	Bachillerato: Ingeniería Agronómica Técnico Medio: Agropecuaria	Licencia A2 Licenciatura: Mercadeo y Ventas Bachillerato: Ingeniería Agronomía Diplomado: Agricultura Integrada Bajo Riego

Profesional Especialista de Desarrollo

Profesional Especialista de Desarrollo					
Requisitos	Detalle	Lilliam Álvarez Rojas	Gustavo Bonilla Hernández	Isaac Calvo Rodríguez	Pamela García Serrano
Académico	Licenciatura en Ingeniería Civil Ingeniería Agrícola Ingeniería Construcción Ingeniería Agronómica u otra atinente	Ingeniería en Agronomía	Ingeniería Agrícola	Ingeniería Agrícola	Ingeniería Agrícola
Experiencia	2 Años	X	X	X	X
	Menos de 2 Años				
Conocimientos	Administración de Proyectos y Estudios de Pre y Factibilidad	Cursos: 1. Curso En Línea Agro-Eco-Turismo: Elementos Básicos Para Implementar Un Proyecto De Turismo Innovador Labores Del Cargo	Labores Del Cargo	Cursos: 1. Curso Estudios De Impacto Ambiental En Zonas Costeras Labores Del Cargo	Labores Del Cargo

	Contratación Administrativa	Labores Del Cargo	Labores Del Cargo	Cursos: 1. Taller De Capacitación De Adquisiciones Labores Del Cargo	Labores Del Cargo
Legales	Licencia B1	X	X	X	X
	Colegio Profesional	X	X	X	X
Paquetes Computacionales	Programas de la especialidad		AutoCad Arc Gis	AutoCad Hec Ras Modelación Hidráulica	AutoCad Mod Flow Surfer Arc View Gis
	Word	Básico	Avanzado	Intermedio	Avanzado
	Excel	Básico	Avanzado	Intermedio	Avanzado
	Power Point	Básico	Avanzado	Intermedio	Avanzado
	Project	Básico	Avanzado	Intermedio	Avanzado
Características Deseables	Experiencia Adicional	X (LIC: 2006)	X (LIC:2011)	X (LIC: 2011)	X (LIC:2009)
	Inglés	Avanzado	Avanzado	Intermedio	Avanzado
Propios De La Persona		Maestría: Liderazgo y Gerencia Ambiental Portugués avanzado	Licenciatura en proceso: Ingeniería Civil Portugués intermedio	Licenciatura en proceso: Ingeniería Civil	Maestría en proceso: Hidrogeología Portugués avanzado

Profesional Especialista de Investigación					
Requisitos	Detalle	Laura Navarro Navarro	Jeffry Quintero Aguilar	Ulises Vargas Delgado	Alejandro Villalobos González
Académico	Licenciatura en Ingeniería Civil Ingeniería Agrícola Ingeniería Construcción Ingeniería Agronómica u otra atinente	Ingeniería Agrícola	Ingeniería Civil	Ingeniería Agrícola	Ingeniería Agrícola
Experiencia	2 Años	X	X	X	X
	Menos de 2 Años				
Conocimientos	Administración de Proyectos y Estudios de Pre y Factibilidad	Labores Del Cargo	Labores Del Cargo Experiencia previa (RACSA) Experiencia previa (CONSTRUCTORA MONTERO S.A.) Experiencia previa (BILLBOARD SERVICES S.A.)	Labores Del Cargo	Cursos: 1. Curso Gerencia De Proyectos Del Sector Público 2. Planificación Estratégica, Identificación, Formulación Y Evaluación De Proyectos De Inversión Pública 3. Alta Gerencia De Proyectos De Inversión Pública

					Región Central 4. Administración de proyectos con MS PROJECT (en Línea) Labores Del Cargo Labores Del Cargo
	Contratación Administrativa	Labores Del Cargo	Labores Del Cargo	Labores Del Cargo	Labores Del Cargo
Legales	Licencia B1	X	X	X	X
	Colegio Profesional	X	X	X	X
Paquetes Computacionales	Programas de la Especialidad	AutoCad Sig	Avalúos AutoCad	AutoCad Sistemas de Información Geográfica Modelación Hidráulica	AutoCad Arc Gis
	Word	Básico		Intermedio	Intermedio
	Excel	Básico	Intermedio	Intermedio	Intermedio
	Power Point	Básico		Intermedio	Intermedio
	Project	Básico	Avanzado	Intermedio	Intermedio
Características Deseables	Experiencia Adicional	X (LIC: 2008)	X (LIC: 2011)	X (LIC: 2010)	X (LIC: 2002)
	Inglés		Intermedio	Intermedio	Básico
Propios De La Persona					

Profesional Especialista de Investigación					
Requisitos	Detalle	José Eduardo Soto Quirós	Ariel García López		
Académico	Licenciatura en Ingeniería Civil Ingeniería Agrícola Ingeniería Construcción Ingeniería Agronómica u otra atinente	Ingeniería Agrícola	Ingeniería Civil		
Experiencia	2 Años	X			
	Menos de 2 Años		X (2014)		
Conocimientos	Administración de Proyectos y Estudios de Pre y Factibilidad	Labores Del Cargo	Labores Del Cargo		
	Contratación Administrativa	Labores Del Cargo	Labores Del Cargo		
Legales	Licencia B1	X	X		
	Colegio Profesional	X			
Paquetes Computacionales	Programas de la Especialidad	Arc Gis AutoCad Surfer	AutoCad H Canales Sap 2000		



		Mapcalc	Etabs		
	Word	Intermedio	Avanzado		
	Excel	Intermedio	Avanzado		
	Power Point	Intermedio	Avanzado		
	Project	Intermedio	Intermedio		
	Arc Gis	Intermedio			
Características Deseables	Experiencia Adicional	X (LIC: 1987)			
	Inglés	Intermedio	Intermedio		
Propios De La Persona			Licencia A2		



Profesional Especialista en Gestión de Redes y Sistemas

Profesional Especialista en Gestión de Redes y Sistemas					
Requisitos	Detalle	Lilliam Álvarez Rojas	Gustavo Bonilla Hernández	Isaac Calvo Rodríguez	Pamela García Serrano
Académico	Licenciatura en Ingeniería Civil Ingeniería Agrícola Ingeniería Construcción Ingeniería Agronómica u otra atinente	Ingeniería en Agronomía	Ingeniería Agrícola	Ingeniería Agrícola	Ingeniería Agrícola
Experiencia	2 Años	X	X	X	X
	Menos de 2 Años				
Conocimientos	Medición de Caudales				
	Manejo de Proyectos Piscícolas				
	Riego de Cultivos				Experiencia previa (AGROLÓGICO SISTEMAS TECNOLÓGICOS)
	Uso adecuado del Agua e Hidráulica	Cursos: 1. Curso "Gestión Sostenible Del	Labores Del Cargo	Cursos: 1. Curso Estudios De Impacto Ambiental	Cursos: 1. Aplicación Nuevas

		<p>Recurso Hídrico En Costa Rica</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Gestión Integrada Del Recurso Hídrico 3. Aplicación De Nuevas Tecnologías Al Monitoreo De Los Recursos Agua Y Suelo 4. Gestión Integrada Y Sostenible De Los Recursos Hídricos Y Su Importancia En El Quehacer Institucional 5. Programa De Gestión Integrada De Los Recursos Hídricos 6. Congreso Internacional Sobre Legislación Ambiental 7. Simulación Hidrol 		<p>En Zonas Costeras Labores Del Cargo</p>	<p>Tecnologías De Monitoreo De Recursos</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Gestión Integrada De Recursos Hídricos 3. Red Nacional De Monitoreo De Aguas Superficiales 4. Gestión Integral Y Sostenible De Recursos Hídricos 5. Manejo Y Gestión De Cuencas Hidrográficas: Modulo I 6. Curso Modelación Numérica De Aguas Subterráneas Y Transporte De Contaminantes Usando Modflow 7. Gestión Integrada Y Sostenible De
--	--	--	--	--	--



		Labores Del Cargo			<p>Recursos Hídricos</p> <p>8. Curso – Taller Gestión Integrada Y Sostenible De Los Recursos Hídricos Y Su Importancia En El Quehacer Institucional</p> <p>9. Curso Corto Acuífero Performance Test Analysis Using Aquiferest Pro</p> <p>10. Seminario “Aplicación De Nuevas Tecnologías Al Monitoreo De Los Recursos Agua Y Suelo</p> <p>11. II Seminario Aplicación De Nuevas Tecnologías Al Monitoreo De Los Recursos Agua Y Suelo</p>
--	--	-------------------	--	--	---



					12. Taller Red Nacional De Monitoreo Para Aguas Superficiales 13. Curso Gestión Integrada Del Recurso Hídrico Labores Del Cargo
	Administración Pública	Labores Del Cargo	Labores Del Cargo	Labores Del Cargo	Labores Del Cargo
Legales	Licencia B1	X	X	X	X
	Colegio Profesional	X	X	X	X
Paquetes Computacionales	GPS		X		X
	Word	Avanzado	Avanzado	Intermedio	Avanzado
	Excel	Avanzado	Avanzado	Intermedio	Avanzado
	Power Point	Avanzado	Avanzado	Intermedio	Avanzado
	Project	Avanzado	Avanzado	Intermedio	Avanzado
Características Deseables	Experiencia Adicional	X (LIC: 2006)	X (LIC:2011)	X (LIC: 2011)	X (LIC:2009)
Propios De La Persona		Maestría: Liderazgo y Gerencia Ambiental Portugués avanzado	Licenciatura en proceso: Ingeniería Civil Portugués intermedio	Licenciatura en proceso: Ingeniería Civil	Maestría en proceso: Hidrogeología Portugués avanzado

Profesional Especialista en Gestión de Redes y Sistemas					
Requisitos	Detalle	Laura Navarro Navarro	Jeffry Quintero Aguilar	Ulises Vargas Delgado	Alejandro Villalobos González
Académico	Licenciatura en Ingeniería Civil Ingeniería Agrícola Ingeniería Construcción Ingeniería Agronómica u otra atinente	Ingeniería Agrícola	Ingeniería Civil	Ingeniería Agrícola	Ingeniería Agrícola
Experiencia	2 Años	X	X	X	X
	Menos de 2 Años				
Conocimientos	Medición de Caudales				
	Manejo de Proyectos Piscícolas				
	Riego de Cultivos	Cursos: 1. Fertirrigación De Cultivos		Cursos: 1. Tecnologías Aplicadas A Fertirrigación	
	Uso Adecuado del Agua e Hidráulica	Cursos: 1. Gestión Integrada Y Sostenible De	Cursos: 1. Modelación hidráulicas con HEC-RAS.	Labores del Cargo	Labores del Cargo

		Los Recursos Hídricos Y Su Importancia En El Quehacer Institucional 2. Diseño Hidráulico Con Epanet Labores del Cargo	Labores del Cargo		
	Administración pública	Labores del Cargo	Labores del Cargo	Labores del Cargo	Cursos: 1. Curso Gerencia De Proyectos Del Sector Público 2. Planificación Estratégica, Identificación, Formulación Y Evaluación De Proyectos De Inversión Pública 3. Alta Gerencia De Proyectos De Inversión Pública Región Central Labores del Cargo
Legales	Licencia B1	X	X	X	X
	Colegio Profesional	X	X	X	X
Paquetes	GPS	X	X	X	X

Computacionales	Word	Básico		Intermedio	Intermedio
	Excel	Básico	Intermedio	Intermedio	Intermedio
	Power Point	Básico		Intermedio	Intermedio
	Project	Básico	Avanzado	Intermedio	Intermedio
Características Deseables	Experiencia Adicional	X (LIC: 2008)	X (LIC: 2011)	X (LIC: 2010)	X (LIC: 2002)
Propios De La Persona					



Profesional Especialista en Gestión de Redes y Sistemas					
Requisitos	Detalle	José Eduardo Soto Quirós	Ariel García López	Brayan Vega Fait	
Académico	Licenciatura en Ingeniería Civil Ingeniería Agrícola Ingeniería Construcción Ingeniería Agronómica u otra atinente	Ingeniería Agrícola	Ingeniería Civil	Ingeniería en Agricultura Integrada Bajo Riego (Bachillerato)	
Experiencia	2 Años	X			
	Menos de 2 Años		X (2014)	X	
Conocimientos	Medición de Caudales			Cursos: 1. Curso Aforos Labores del Cargo	
	Manejo de Proyectos Piscícolas				
	Riego de Cultivos	Experiencia previa (ROCAMEL S. A.) Experiencia previa (CORPORACIÓN BANANERA NACIONAL S. A.)		Cursos: 1. Riego A Nivel Centroamericano 2. Riego, Drenaje y Conservación de suelos.	

				Labores del Cargo	
	Uso Adecuado del Agua e Hidráulica	Cursos: 1. Curso De Drenaje Agrícola 2. Introducción A La Teledetección I: Básico, Introducción A La Teledetección Ii: Aplicaciones En Monitoreo Y Manejo De Recursos Naturales 3. Hidrología Urbana Y Modelos Matemáticos De La Calidad Del Agua 4. Curso Y Taller Regional Sobre Contaminación De Aguas Subterráneas 5. I Curso De Riego Y Drenaje 6. 30th International Course On Land Drainage 7. Riego Y Drenaje 8. Simposio	Labores del Cargo	Cursos: 1. Cálculo Básico Sobre Riego Y Drenaje 2. Curso Hidráulica Aplicada Labores del Cargo	



		Internacional Sobre Riego Y Drenaje En Banano (Expositor) Labores del Cargo			
	Administración Pública	Labores del Cargo	Labores del Cargo	Labores del Cargo	
Legales	Licencia B1	X	X	X	
	Colegio Profesional	X		X	
Paquetes Computacionales	GPS	X			
	Word	Intermedio	Avanzado	Intermedio	
	Excel	Intermedio	Avanzado	Intermedio	
	Power Point	Intermedio	Avanzado		
	Project	Intermedio	Intermedio		
Características Deseables	Experiencia Adicional	X (LIC: 1987)			
Propios De La Persona			Licencia A2		



Profesional Especialista de Investigación

Profesional Especialista de Investigación					
Requisitos	Detalle	Lilliam Álvarez Rojas	Gustavo Bonilla Hernández	Isaac Calvo Rodríguez	Pamela García Serrano
Académico	Licenciatura en Ingeniería Civil Ingeniería Agrícola Ingeniería Construcción Ingeniería Agronómica u otra atinente	Ingeniería en Agronomía	Ingeniería Agrícola	Ingeniería Agrícola	Ingeniería Agrícola
Experiencia	2 Años	X	X	X	X
	Menos de 2 Años				
Conocimientos	Administración de Proyectos y Estudios de Pre y Factibilidad	Cursos: 2. Curso En Línea Agro-Eco-Turismo: Elementos Básicos Para Implementar Un Proyecto De Turismo Innovador Labores Del Cargo	Labores Del Cargo	Cursos: 2. Curso Estudios De Impacto Ambiental En Zonas Costeras Labores Del Cargo	Labores Del Cargo

	Contratación Administrativa	Labores Del Cargo	Labores Del Cargo	Cursos: 2. Taller De Capacitación De Adquisiciones Labores Del Cargo	Labores Del Cargo
	Manejo del Recurso Hídrico	Cursos: 1. Conferencista Curso “Gestión Sostenible Del Recurso Hídrico En Costa Rica”, Cámara De Industrias De Costa Rica 2. Gestión Integrada Del Recurso Hídrico 3. Aplicación De Nuevas Tecnologías Al Monitoreo De Los Recursos Agua Y Suelo 4. Gestión Integrada Y Sostenible De Los Recursos Hídricos Y Su Importancia En El Quehacer Institucional		Labores Del Cargo	Cursos: 1. Aplicación Nuevas Tecnologías De Monitoreo De Recursos 2. Gestión Integrada De Recursos Hídricos 3. Red Nacional De Monitoreo De Aguas Superficiales 4. Gestión Integral Y Sostenible De Recursos Hídricos 5. Manejo Y Gestión De Cuencas Hidrográficas: Modulo I 6. Curso Modelación Numérica De Aguas Subterráneas Y Transporte De



		<p>5. Foro Del Agua: Programa De Gestión Integrada De Los Recursos Hídricos Labores Del Cargo</p>			<p>Contaminantes Usando Modflow 7. Gestión Integrada Y Sostenible De Recursos Hídricos 8. Curso – Taller Gestión Integrada Y Sostenible De Los Recursos Hídricos Y Su Importancia En El Quehacer Institucional 9. Curso Corto Acuífero Performance Test Analysis Using Aquiferest Pro 10. Seminario “Aplicación De Nuevas Tecnologías Al Monitoreo De Los Recursos Agua Y Suelo 11. Seminario Aplicación De Nuevas Tecnologías Al Monitoreo De Los</p>
--	--	---	--	--	--



					<p>Recursos Agua Y Suelo</p> <p>12.Taller Red Nacional De Monitoreo Para Aguas Superficiales</p> <p>13.Curso Gestión Integrada Del Recurso Hídrico</p> <p>14.I Curso Latinoamericano de Hidrogeología.</p> <p>15.Hidrogeología IV</p> <p>16.Simulación Hidrológica con HEC-HMS.</p> <p>Labores Del Cargo</p> <p>Experiencia previa (AGROLÓGICO SISTEMAS TECNOLÓGICOS)</p>
	Cultivos	<p>Cursos:</p> <p>1. Hidroponía Popular Urbana</p> <p>2. Cursos De Hidroponía, Tutora</p>			<p>Cursos:</p> <p>1. El Protocolo Global Para Las Bpa Con Enfoque En Las Frutas Y Vegetales</p>
	Diseño Parcelario				



	Fertirriego				
	Clima	Cursos: 1. II Seminario Sobre Cambio Climático Y Baja Emisión De Carbono 2. I Seminario Sobre Desarrollo Económico Y Calentamiento Global Para Países En Vías De Desarrollo Labores Del Cargo			
	Uso de Suelos	Labores Del Cargo			Cursos: 1. Primer Curso Internacional De Educación Para El Desarrollo Sustentable: El Territorio Como Espacio Educativo Labores Del Cargo
Legales	Licencia B1	X	X	X	X
	Colegio Profesional	X	X	X	X
Paquetes	Quantum Gis				

Computacionales	Word	Básico	Avanzado	Intermedio	Avanzado
	Excel	Básico	Avanzado	Intermedio	Avanzado
	Power Point	Básico	Avanzado	Intermedio	Avanzado
	Project	Básico	Avanzado	Intermedio	Avanzado
	Arc Gis		Avanzado		Básico
Características Deseables	Experiencia Adicional	X (LIC: 2006)	X (LIC:2011)	X (LIC: 2011)	X (LIC:2009)
	Inglés	Avanzado	Avanzado	Intermedio	Avanzado
Propios De La Persona		Maestría: Liderazgo y Gerencia Ambiental Portugués avanzado	Licenciatura en proceso: Ingeniería Civil Portugués intermedio	Licenciatura en proceso: Ingeniería Civil	Maestría en proceso: Hidrogeología Portugués avanzado



Profesional Especialista de Investigación					
Requisitos	Detalle	Laura Navarro Navarro	Jeffry Quintero Aguilar	Ulises Vargas Delgado	Alejandro Villalobos González
Académico	Licenciatura en Ingeniería Civil Ingeniería Agrícola Ingeniería Construcción Ingeniería Agronómica u otra atinente	Ingeniería Agrícola	Ingeniería Civil	Ingeniería Agrícola	Ingeniería Agrícola
Experiencia	2 Años	X	X	X	X
	Menos de 2 Años				
Conocimientos	Administración de Proyectos y Estudios de Pre y Factibilidad	Labores Del Cargo	Labores Del Cargo Experiencia previa (RACSA) Experiencia previa (CONSTRUCTORA MONTERO S.A.) Experiencia previa (BILLBOARD SERVICES S.A.)	Labores Del Cargo	Cursos: 5. Curso Gerencia De Proyectos Del Sector Público 6. Planificación Estratégica, Identificación, Formulación Y Evaluación De Proyectos De Inversión Pública 7. Alta Gerencia De Proyectos De Inversión Pública

					Región Central Labores Del Cargo
	Contratación Administrativa	Labores Del Cargo	Labores Del Cargo	Labores Del Cargo	Labores Del Cargo
	Manejo del Recurso Hídrico	Cursos: 1. Gestión Integrada Y Sostenible De Los Recursos Hídricos Y Su Importancia En El Quehacer Institucional 2. Simulación Hidrológica HEC-HMS. Labores Del Cargo		1. Simulación Hidrológica con HEC-HMS 2. Modelación Hidráulica con HEC-RAS Labores Del Cargo	Labores Del Cargo
	Cultivos			Cursos: 1. Abonos Orgánicos 2. Lombricultura 3. Cultivo De Hierbas Aromáticas Y Medicinales	Cursos: 1. Seminario De Secado, Almacenamiento Y Molinería De Arroz 2. Taller Sobre La Determinación De Los Factores De Calidad Para El Frijol En Grano Labores Del Cargo
	Diseño Parcelario				

	Fertirriego	Cursos: 1. Fertirrigación De Cultivos Labores Del Cargo		Cursos: 1. Tecnologías Aplicadas A Fertirrigación Labores Del Cargo	Labores Del Cargo
	Clima				
	Uso de Suelos				Labores Del Cargo
Legales	Licencia B1	X	X	X	X
	Colegio Profesional	X	X	X	X
Paquetes Computacionales	Quantum Gis			Intermedio	
	Word	Básico		Intermedio	Intermedio
	Excel	Básico	Intermedio	Intermedio	Intermedio
	Power Point	Básico		Intermedio	Intermedio
	Project	Básico	Avanzado	Intermedio	Intermedio
	Arc Gis			Intermedio	Básico
Características Deseables	Experiencia Adicional	X (LIC: 2008)	X (LIC: 2011)	X (LIC: 2010)	X (LIC: 2002)
	Inglés		Intermedio	Intermedio	Básico
Propios De La Persona					

Profesional Especialista de Investigación					
Requisitos	Detalle	José Eduardo Soto Quirós	Ariel García López	Alejandro Sánchez Castillo	
Académico	Licenciatura en Ingeniería Civil Ingeniería Agrícola Ingeniería Construcción Ingeniería Agronómica u otra atinente	Ingeniería Agrícola	Ingeniería Civil	Gestión Ambiental	
Experiencia	2 Años	X			
	Menos de 2 Años		X (2014)	X (2013)	
Conocimientos	Administración de Proyectos y Estudios de Pre y Factibilidad	Labores Del Cargo	Labores Del Cargo	Labores Del Cargo	
	Contratación Administrativa	Labores Del Cargo	Labores Del Cargo	Labores Del Cargo	
	Manejo del Recurso Hídrico	Cursos: 1. Curso De Drenaje Agrícola 2. Introducción A La Teledetección I: Básico,	Labores Del Cargo	Labores Del Cargo	

		<p>Introducción A La Teledetección Ii: Aplicaciones En Monitoreo Y Manejo De Recursos Naturales</p> <p>3. Hidrología Urbana Y Modelos Matemáticos De La Calidad De Aguas</p> <p>4. Curso Y Taller Regional Sobre Contaminación De Aguas Subterráneas</p> <p>5. I Curso De Riego Y Drenaje</p> <p>6. 30th International Course On Land Drainage</p> <p>7. Riego Y Drenaje</p> <p>8. Simposio Internacional Sobre Riego Y Drenaje En Banano</p>			
--	--	---	--	--	--



		(Expositor) 9. Corporación Bananera Nacional Labores Del Cargo			
	Cultivos	Cursos: 1. I Congreso Internacional De Banano Y Plátano 2. Actualización En El Manejo Y Producción Del Cultivo De Plátano 3. Seminario Internacional Sobre El Combate De La Sigatoka Negra En Banano Y Plátano 4. Iv Curso Nacional De Actualización Del Manejo Del Cultivo De Plátano Experiencia previa (ROCAMENL S.A.)			
	Diseño				



	Parcelario				
	Fertirriego	Experiencia previa (ROCAMEL S. A)			
	Clima			Cursos: 1. Iniciativas Ante El Impacto Del Cambio Climático Sobre La Biodiversidad Labores Del Cargo	
	Uso de Suelos	Cursos: 1. I Congreso Agropecuario Y Forestal De La Región Huetar Atlántica 2. II Congreso Internacional Agropecuario Y Forestal De La Región Tropical Húmeda (Conferencista) Labores Del Cargo			
Legales	Licencia B1	X	X	X	
	Colegio Profesional	X		X	
Paquetes Computaciona les	Quantum Gis				
	Word	Intermedio	Avanzado	Avanzado	

	Excel	Intermedio	Avanzado	Avanzado	
	Power Point	Intermedio	Avanzado	Avanzado	
	Project	Intermedio	Intermedio	Avanzado	
	Arc Gis	Intermedio			
Características Deseables	Experiencia Adicional	X (LIC: 1987)			
	Inglés	Intermedio	Intermedio	Avanzado	
Propios De La Persona			Licencia A2		



Profesional Especialista en Planificación

Profesional Especialista en Planificación					
Requisitos	Detalle	Kathia Hidalgo Hernández	Elen Araya Navarro	Mauro Angulo Ruíz	Maribel Blandón Pérez
Académico	Licenciatura en Planificación Economía Administración de Empresas o Administración de Negocios	Planificación Económica y Social	Planificación Económica y Social	Planificación Económica y Social	Administración (Bachillerato)
Experiencia	2 Años			X	
	Menos de 2 Años	X	X		X
Conocimientos	Estrategias de Consecución de Recursos				
	Manejo de Género				
	Formulación de Políticas	Labores Del Cargo			
	Protocolo y Etiqueta Internacional				

	Cooperación Internacional				
	Contratación Administrativa	Labores Del Cargo	Labores Del Cargo	Labores Del Cargo	Labores Del Cargo
Legales	Licencia B1	X		X	
	Colegio Profesional	X	X	X	X
Paquetes Computacionales	Word	Avanzado	Avanzado	Intermedio	Básico
	Publisher		Avanzado		
	Power Point	Avanzado	Avanzado	Intermedio	
	Excel	Intermedio	Avanzado	Intermedio	Básico
	Access		Avanzado		
Características Deseables	Experiencia Adicional			X	
	Inglés	Básico	Avanzado	Intermedio	Básico
Propios De La Persona		Maestría: Administración de Negocios en Énfasis en Gerencia de Proyectos		Maestría: Ciencias Sociales con Énfasis en Investigación Social Francés intermedio	



Profesional Especialista en Planificación					
Requisitos	Detalle	Elvis Gutiérrez Briceño	Karen López Carmona	Sergio López Oliverio	Minor Ovaros Granados
Académico	Licenciatura en Planificación Economía Administración de Empresas o Administración de Negocios	Administración de Negocios (Bachillerato)	Administración de Empresas	Administración (Bachillerato)	Administración de Empresas
Experiencia	2 Años		X		X
	Menos de 2 Años	X		X	
Conocimientos	Estrategias de Consecución de Recursos				Experiencia Previa (ALTA RESOLUCIÓN DIGITAL S.A. Y B COMUNICA PUBLICIDAD S.A.)
	Manejo de Género				
	Formulación de Políticas				
	Protocolo y Etiqueta Internacional				

	Cooperación Internacional				
	Contratación Administrativa	Labores Del Cargo	Labores Del Cargo	Cursos: 1. Elaboración De Carteles 2. Contratación Administrativa, Con Énfasis En La Fase Previa Del Proceso, Procedimientos Y Plazos 3. Contratación Administrativa 4. Curso General De Contratación Administrativa 5. Contratación Administrativa Y Reajuste De Precios 6. Manual De Procedimientos De Contratación Y Administración De Contratos Y Ley Contra La Corrupción Y El Enriquecimiento Ilícito En La Función Pública Labores Del Cargo	Cursos: 1. Taller Contratación Administrativa 2. Ley De Contratación Administrativa Y Normativa Conexa: Estudio De Casos Y Jurisprudencia Actualizada 3. I Jornada De Actualización Profesional Sobre Temas Especializados En Contratación Administrativa Labores Del Cargo

Legales	Licencia B1	X		X	X
	Colegio Profesional	X		X	X
Paquetes Computacionales	Word	Básico	Avanzado	Básico	Intermedio
	Publisher				
	Power Point		Avanzado	Básico	Intermedio
	Excel	Básico	Avanzado	Básico	Intermedio
	Access				
Características Deseables	Experiencia Adicional		X (LIC: 2009)		X (LIC:2006)
	Inglés		Intermedio		Básico
Propios De La Persona		Licenciatura en Proceso: Administración de Negocios	Portugués básico		



Profesional Especialista en Planificación					
Requisitos	Detalle	Maribel Ramírez Guerrero	Mauricio Villalobos Chacón		
Académico	Licenciatura en Planificación Economía Administración de Empresas o Administración de Negocios	Administración de Empresas	Administración de Empresas		
Experiencia	2 Años	X	X		
	Menos de 2 Años				
Conocimientos	Estrategias de Consecución de Recursos				
	Manejo de Género				
	Formulación de Políticas				
	Protocolo y Etiqueta				



	Internacional				
	Cooperación Internacional				
	Contratación Administrativa	Labores Del Cargo	Cursos: 1. Contrato De Obras Pública Y De Suministros 2. Criterios De La Contraloría Sobre La Aplicación De Tributos En Las Compras Del Estado 3. Elaboración Del Cartel 4. Reajuste De Precios En La Contratación Administrativa 5. Temas Especializados En Contratación Administrativa Labores Del Cargo		
Legales	Licencia B1	X	X		
	Colegio Profesional	X	X		



Paquetes Computacionales	Word	Básico	Avanzado		
	Publisher				
	Power Point		Avanzado		
	Excel	Básico	Avanzado		
	Access				
Características Deseables	Experiencia Adicional		X (LIC:2007)		
	Inglés	Básico	Básico		
Propios De La Persona					



Profesional Especialista en Recursos Humanos

Profesional Especialista en Recursos Humanos					
Requisitos	Detalle	Maribel Blandón Pérez	Elvis Gutiérrez Briceño	Karen López Carmona	Sergio López Oliverio
Académico	Licenciatura en Administración de Recursos Humanos Administración de Empresas con Énfasis en Recursos Humanos o Administración de Negocios con Énfasis en Recursos Humanos	Administración (Bachillerato)	Administración de Negocios (Bachillerato)	Administración de Empresas	Administración (Bachillerato)
Experiencia	2 Años			X	
	Menos de 2 Años	X	X		X
Conocimientos	Legislación Laboral			Experiencia previa (CASA ROCA)	

	Psicología				Cursos: 1. Inteligencia Emocional Aplicada
	Seguridad Ocupacional		Labores del Cargo		
Legales	Licencia B1		X		X
	Colegio Profesional	X	X		X
Paquetes Computacionales	Word	Básico	Básico	Avanzado	Básico
	Excel	Básico	Básico	Avanzado	Básico
	Power Point			Avanzado	Básico
	Project				
Características Deseables	Experiencia Adicional			X (LIC:2009)	
Propios De La Persona		Inglés básico	Licenciatura en proceso	Inglés intermedio Portugués básico	



Profesional Especialista en Recursos Humanos					
Requisitos	Detalle	Minor Ovaros Granados	Maribel Ramírez Guerrero	Mauricio Villalobos Chacón	
Académico	Licenciatura en Administración de Recursos Humanos Administración de Empresas con Énfasis en Recursos Humanos o Administración de Negocios con Énfasis en Recursos Humanos	Administración de Empresas	Administración de Empresas	Administración de Empresas	
Experiencia	2 Años	X	X	X	
	Menos de 2 Años				
Conocimientos	Legislación Laboral	Experiencia previa (LA BAQUA) Experiencia previa (UNICOMER) Experiencia previa (ALTA	Labores del Cargo		



		RESOLUCIÓN DIGITAL S.A. Y B COMUNICA PUBLICIDAD S.A.) Experiencia previa (PROMOPTION)			
	Psicología				
	Seguridad Ocupacional				
Legales	Licencia B1	X	X	X	
	Colegio Profesional	X	X	X	
Paquetes Computacionales	Word	Intermedio	Básico	Avanzado	
	Excel	Intermedio	Básico	Avanzado	
	Power Point	Intermedio		Avanzado	
	Project	Intermedio		Avanzado	
Características Deseables	Experiencia Adicional	X (LIC: 2006)		X (LIC:2007)	
Propios De La Persona		Inglés básico	Inglés básico	Inglés básico	



Profesional Experto de Desarrollo

Profesional Experto de Desarrollo					
Requisitos	Detalle	Gustavo Ajún Rosales	Lilliam Álvarez Rojas	Javier Artiñano Guzmán	Arnoldo Barquero Marín
Académico	Licenciatura en Ingeniería Civil Ingeniería Agrícola Ingeniería Construcción Ingeniería Agronómica	Ingeniería Agronómica con Énfasis en Fitotecnia	Ingeniería en Agronomía	Ingeniería en Agronomía	Ingeniería Agrícola
Experiencia	5 Años	X	X		X
	Menos de 5 Años			X (2011)	
Conocimientos	Contratación Administrativa	Labores Del Cargo	Labores Del Cargo	Cursos: 1. Curso General De Contratación Administrativa Labores Del Cargo	Cursos: 1. Reajustes De Precios En Contratos De Obra Pública 2. Curso – Taller Contratos De Obra Pública Y Contratos De Suministros 3. Elaboración Del Cartel Labores Del Cargo

	Geotecnia	Labores Del Cargo	Cursos: 1. Aplicación De Nuevas Tecnologías Al Monitoreo De Los Recursos Agua Y Suelo Labores Del Cargo	Cursos: 1. Arc Gis Desktop I y II, Geotecnologías Labores Del Cargo	Labores Del Cargo
	Dibujo Técnico				
	Topografía	Labores Del Cargo		Labores Del Cargo	
	Conocimientos Agronómicos	Cursos: 1. Módulo de buenas prácticas agrícolas. 2. Capacitación y Transferencia Tecnológica en el Cultivo de la Caña. Labores Del Cargo	Labores Del Cargo	Labores Del Cargo	Cursos: 1. Curso Palma Aceitera, Manejo Y Protección Del Producto Labores Del Cargo
	Construcción de Aforos	Labores Del Cargo		Labores Del Cargo	Labores Del Cargo
Legales	Licencia B1	X	X	X	X
	Colegio Profesional	X	X	X	X
Paquetes Computacionales	AutoCad				
	Sistemas de Información			Arc Gis Quantum Gis	Arc Gis

	Geográfica				
	GPS			X	X
	Programas Hidráulica				Hec Ras
	Programas Topografía				
	Word	Básico	Básico	Avanzado	Intermedio
	Excel	Básico	Básico	Avanzado	Intermedio
	Power Point		Básico	Avanzado	Intermedio
	Project		Básico	Avanzado	Intermedio
Características Deseables	Experiencia Adicional	X (LIC: 1989)	X (LIC: 2006)		X (LIC: 1990)
	Inglés	Básico	Avanzado	Avanzado	Básico
	Elaboración de Informes Técnicos				
Propios De La Persona		DRAT	Maestría: Liderazgo y Gerencia Ambiental Portugués avanzado	DRAT Francés básico	DRAT

Profesional Experto de Desarrollo					
Requisitos	Detalle	Gustavo Bonilla Hernández	Pamela García Serrano	Rocío Méndez Araya	Rolando Muñoz Morales
Académico	Licenciatura en Ingeniería Civil Ingeniería Agrícola Ingeniería Construcción Ingeniería Agronómica	Ingeniería Agrícola	Ingeniería Agrícola	Ingeniería Agrícola	Ingeniería Civil
Experiencia	5 Años		X	X	
	Menos de 5 Años	X (2011)			X (2012)
Conocimientos	Contratación Administrativa	Labores Del Cargo	Labores Del Cargo	Cursos: 1. Manual De Procedimientos De Contratación Y Administración De Contratos Y Ley Contra La Corrupción Y El Enriquecimiento Ilícito En La Función Pública Labores Del Cargo	Labores Del Cargo
	Geotecnia	Labores Del Cargo	Cursos: 1. Hidrogeología IV		Labores Del Cargo

			2. I Curso Latinoamericano de Hidrogeología Labores Del Cargo		
	Dibujo Técnico	Labores Del Cargo		Cursos: 1. Diseño asistido por computadora en dos dimensiones	Cursos: 1. Auto Cad Civil D 2. Dibujo Asistido por Computadora en dos Dimensiones. Labores Del Cargo
	Topografía	Labores Del Cargo			Labores Del Cargo
	Conocimientos Agronómicos		Cursos: 1. El Protocolo Global Para Las Bpa Con Enfoque En Las Frutas Y Vegetales 2. Seminario "Aplicación De Nuevas Tecnologías Al Monitoreo De Los Recursos Agua Y Suelo" 3. II Seminario Aplicación De Nuevas Tecnologías Al		



			Monitoreo De Los Recursos Agua Y Suelo		
	Construcción de Aforos				
Legales	Licencia B1	X	X		X
	Colegio Profesional	X	X	X	X
Paquetes Computacionales	AutoCad	Avanzado	Intermedio		Básico
	Sistemas de Información Geográfica	Arc Gis	Arc View Gis		
	GPS	X	X		
	Programas Hidráulica				
	Programas Topografía		Surfer		
	Word	Avanzado	Avanzado	Intermedio	Intermedio
	Excel	Avanzado	Avanzado	Avanzado	Intermedio
	Power Point	Avanzado	Avanzado	Avanzado	Intermedio
	Project	Avanzado	Avanzado		Intermedio
Características Deseables	Experiencia Adicional			X (LIC: 1998)	
	Inglés	Avanzado	Avanzado	Intermedio	Básico
	Elaboración de Informes			X	

	Técnicos				
Propios De La Persona		Licenciatura en proceso: Ingeniería Civil Portugués intermedio	Maestría en proceso: Hidrogeología Portugués avanzado	Maestría: Administración de Negocios con Énfasis en Gerencia de Proyectos Maestría: Administración de Proyectos	



Profesional Experto de Desarrollo					
Requisitos	Detalle	Laura Navarro Navarro	Carlos Porras Loaiza	Jeffry Quintero Aguilar	Luis Ramírez Álvarez
Académico	Licenciatura en Ingeniería Civil Ingeniería Agrícola Ingeniería Construcción Ingeniería Agronómica	Ingeniería Agrícola	Ingeniería Civil	Ingeniería Civil	Ingeniería Agrícola
Experiencia	5 Años	X	X		
	Menos de 5 Años			X (2011)	X (2010)
Conocimientos	Contratación Administrativa	Labores Del Cargo	Cursos: 1. Elaboración Del Cartel 2. Contratos De Obra Pública Y Contratos De Suministros 3. Reajuste De Precios En Contratos De Obra Pública Labores Del Cargo	Labores Del Cargo	Labores Del Cargo
	Geotecnia	Labores Del Cargo	Labores Del Cargo	Labores Del Cargo	Cursos: 1. Sistemas Modernos De

					Nivelación De Tierras Labores Del Cargo Experiencia previa (FLOR Y FAUNA S.A.)
	Dibujo Técnico	Labores Del Cargo	Cursos: 1. Auto Cad 2000, 200. Instructor 2. Capacitación en el Manejo del Programa para Dibujo Vectorial Microstation. Labores Del Cargo	Cursos: 1. Diseño Asistido por computadoras en dos dimensiones Labores Del Cargo	Labores Del Cargo
	Topografía	Labores Del Cargo	Labores Del Cargo	Labores Del Cargo	Labores Del Cargo
	Conocimientos Agronómicos	Cursos: 1. Fertirrigación de Cultivos.			
	Construcción de Aforos				
Legales	Licencia B1	X	X	X	X
	Colegio Profesional	X	X	X	X
Paquetes Computacionales	AutoCad	Básico	Intermedio	Intermedio	
	Sistemas de Información Geográfica	X	Arc View		

	GPS	X	X		
	Programas Hidráulica				
	Programas Topografía				
	Word	Básico	Avanzado		
	Excel	Básico	Avanzado	Intermedio	
	Power Point	Básico	Avanzado		
	Project	Básico	Avanzado	Avanzado	
Características Deseables	Experiencia Adicional	X (LIC: 2008)	X (LIC: 2001)		
	Inglés			Intermedio	
	Elaboración de Informes Técnicos		X		
Propios De La Persona			Maestría: Administración de Proyectos		



Profesional Experto de Desarrollo					
Requisitos	Detalle	Roberto Spesny Garrón	Ulises Vargas Delgado	Alejandro Villalobos González	Isaac Calvo Rodríguez
Académico	Licenciatura en Ingeniería Civil Ingeniería Agrícola Ingeniería Construcción Ingeniería Agronómica	Ingeniería Agrícola Ingeniería Civil	Ingeniería Agrícola	Ingeniería Agrícola	Ingeniería Agrícola
Experiencia	5 Años	X		X	
	Menos de 5 Años		X (2010)		X (2011)
Conocimientos	Contratación Administrativa	Labores Del Cargo	Labores Del Cargo	Labores Del Cargo	Labores Del Cargo
	Geotecnia	Cursos: 1. Estudios Hidrogeológicos asistidos por computadora (HIDROESTA)	Labores Del Cargo	Labores Del Cargo	Labores Del Cargo
	Dibujo Técnico	Cursos: 1. Auto Cad 2000	Labores Del Cargo	Labores Del Cargo	Labores Del Cargo
	Topografía		Labores Del Cargo	Labores Del Cargo	Labores Del Cargo
	Conocimientos Agronómicos	Cursos: 1. Aplicación y	Cursos: 1. Control Biológico	Cursos: 1. Taller Sobre La	

		Técnicas de trazadores en Costa Rica	De Fitopatógenos 2. Abonos Orgánicos 3. Lombricultura 4. Cultivo De Hierbas Aromáticas Y Medicinales	Determinación De Los Factores De Calidad Para El Frijol En Grano 2. Seminario De Secado, Almacenamiento Y Molinería De Arroz	
	Construcción de Aforos				
Legales	Licencia B1	X	X	X	X
	Colegio Profesional	X	X	X	X
Paquetes Computacionales	AutoCad	Básico	Intermedio	Básico	Intermedio
	Sistemas de Información Geográfica		X	Arc Gis	
	GPS		X	X	
	Programas Hidráulica				Hec Ras
	Programas Topografía				
	Word	Intermedio	Intermedio	Intermedio	Intermedio
	Excel	Intermedio	Intermedio	Intermedio	Intermedio
	Power Point	Intermedio	Intermedio	Intermedio	Intermedio
Project	Intermedio	Intermedio	Intermedio	Intermedio	

Características Deseables	Experiencia Adicional	X (LIC ING CIV: 2004 Y ING AGR: 1988)		X (LIC: 2002)	
	Inglés	Intermedio	Intermedio	Básico	Intermedio
	Elaboración de Informes Técnicos				
Propios De La Persona		2 Licenciaturas			Licenciatura en proceso: Ingeniería Civil Diplomado: Electrónica



Profesional Experto de Desarrollo					
Requisitos	Detalle	José Eduardo Soto Quirós			
Académico	Licenciatura en Ingeniería Civil Ingeniería Agrícola Ingeniería Construcción Ingeniería Agronómica	Ingeniería Agrícola			
Experiencia	5 Años	X			
	Menos de 5 Años				
Conocimientos	Contratación Administrativa	Labores Del Cargo			
	Geotecnia	Labores Del Cargo			
	Dibujo Técnico	Cursos: 1. Dibujo Técnico I y II En Computadora Usando Autocad Labores Del Cargo			
	Topografía	Labores Del Cargo			
	Conocimientos Agronómicos	Cursos: 1. I Congreso Internacional De			

		<p>Banano Y Plátano</p> <p>2. Actualización En El Manejo Y Producción Del Cultivo De Plátano</p> <p>3. Seminario Internacional Sobre El Combate De La Sigatoka Negra En Banano Y Plátano</p> <p>4. Iv Curso Nacional De Actualización Del Manejo Del Cultivo De Plátano</p> <p>Labores Del Cargo Experiencia previa (ROCAMEL S.A.) Experiencia previa (CORPORACIÓN BANANERA NACIONAL S. A)</p>			
	Construcción de Aforos				
Legales	Licencia B1	X			



	Colegio Profesional	X			
Paquetes Computacionales	AutoCad	Básico			
	Sistemas de Información Geográfica	Arc Gis			
	GPS	X			
	Programas Hidráulica				
	Programas Topografía	Surfer			
	Word	Intermedio			
	Excel	Intermedio			
	Power Point	Intermedio			
	Project	Intermedio			
Características Deseables	Experiencia Adicional	X (LIC: 1987)			
	Inglés	Intermedio			
	Elaboración de Informes Técnicos	X			
Propios De La Persona					



Profesional Experto en Diseño y Construcción

Profesional Experto en Diseño y Construcción					
Requisitos	Detalle	Arnoldo Barquero Marín	Gustavo Bonilla Hernández	Pamela García Serrano	Rocío Méndez Araya
Académico	Licenciatura en Ingeniería Civil Ingeniería Agrícola Ingeniería Construcción Ingeniería Agronómica	Ingeniería Agrícola	Ingeniería Agrícola	Ingeniería Agrícola	Ingeniería Agrícola
Experiencia	5 Años	X		X	X
	Menos de 5 Años		X (2011)		
Conocimientos	Contratación Administrativa	Cursos: 4. Reajustes De Precios En Contratos De Obra Pública 5. Curso – Taller Contratos De Obra Pública Y Contratos De Suministros 6. Elaboración Del Cartel Labores Del Cargo	Labores Del Cargo	Labores Del Cargo	Cursos: 2. Manual De Procedimientos De Contratación Y Administración De Contratos Y Ley Contra La Corrupción Y El Enriquecimiento Ilícito En La Función Pública Labores Del Cargo

	Administración de Proyectos	Labores Del Cargo	Labores Del Cargo	Labores Del Cargo	Cursos: 1. Taller Sobre Formulación De Proyectos Y Elaboración De Indicadores De Género En El Sector Agropecuario 2. Identificación, Formulación Y Evaluación De Proyectos 3. Planificación De Proyectos 4. Seminario-Taller Gerencia De Proyectos 5. Curso Formulación De Proyectos De Inversión Pública Evaluación Ex – Ante De Proyectos De Inversión Pública 6. Redacción De Informes Técnicos 7. Identificación, Formulación Y
--	-----------------------------	-------------------	-------------------	-------------------	--



					Evaluación De Proyectos 8. Mindmanager Labores Del Cargo
	Administración Pública	<p>Cursos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Control Interno Adoptado Para El Sector Publico Costarricense <p>Labores Del Cargo</p>	Labores Del Cargo	Labores Del Cargo	<p>Cursos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Curso General Sobre Control Y Fiscalización De Obras Públicas 2. Introducción A Los Elementos Básicos Para El Diseño Y Ejecución De Evaluaciones Estratégicas De Gobierno 3. Administración Pública 4. Control Interno Adaptado Para El Sector Público Costarricense 5. Incidencia De Políticas Públicas Con Enfoque De Género 6. Ética En La Función Publica 7. Taller Planificación Y



					Presupuestación Con Enfoque De Género Dirigido A Planificadores Del Sector Agropecuario 8. Procesos De Incidencia Política Para Promover La Equidad De Género En La Gestión Ambiental Y Agropecuario En Centroamérica Labores Del Cargo
Legales	Licencia B1	X	X	X	
	Colegio Profesional	X	X	X	X
Paquetes Computacionales	AutoCad		Avanzado	Intermedio	
	Sistemas de Información Geográfica	Arc Gis	Arc Gis	Arc View Gis	
	GPS	X	X	X	
	Programas Hidrología			HEC-HMS	
	Programas Hidráulica	HEC-RAS			
	Programas			Surfer	

	Topografía				
	Word	Intermedio	Avanzado	Avanzado	Intermedio
	Excel	Intermedio	Avanzado	Avanzado	Avanzado
	Power Point	Intermedio	Avanzado	Avanzado	Avanzado
	Project	Intermedio	Avanzado	Avanzado	
Características Deseables	Experiencia Adicional	X (LIC: 1990)			X (LIC: 1998)
Propios De La Persona		DRAT	Licenciatura en proceso: Ingeniería Civil Portugués intermedio	Maestría en proceso: Hidrogeología Portugués avanzado	Maestría: Administración de Negocios con Énfasis en Gerencia de Proyectos Maestría: Administración de Proyectos



Profesional Experto en Diseño y Construcción					
Requisitos	Detalle	Rolando Muñoz Morales	Laura Navarro Navarro	Carlos Porras Loaiza	Jeffry Quintero Aguilar
Académico	Licenciatura en Ingeniería Civil Ingeniería Agrícola Ingeniería Construcción Ingeniería Agronómica	Ingeniería Civil	Ingeniería Agrícola	Ingeniería Civil	Ingeniería Civil
Experiencia	5 Años		X	X	
	Menos de 5 Años	X (2012)			X (2011)
Conocimientos	Contratación Administrativa	Labores Del Cargo	Labores Del Cargo	Cursos: 4. Elaboración Del Cartel 5. Contratos De Obra Pública Y Contratos De Suministros 6. Reajuste De Precios En Contratos De Obra Pública Labores Del Cargo	Labores Del Cargo
	Administración de Proyectos	Labores Del Cargo	Labores Del Cargo	Cursos: 1. Curso Identificación, Formulación Y Evaluación De	Labores Del Cargo

				Proyectos 2. Redacción De Documentos E Informes Técnicos: Dudas Frecuentes 3. Planificación Estratégica, Identificación, Formulación Y Evaluación De Proyectos De Inversión Pública Labores Del Cargo	
	Administración Pública	Labores Del Cargo	Labores Del Cargo	Cursos: 1. Control Interno Adoptado Para Control Público Costarricense Labores Del Cargo	Labores Del Cargo
Legales	Licencia B1	X	X	X	X
	Colegio Profesional	X	X	X	X
Paquetes Computacionales	AutoCad	Básico	Básico	Intermedio	Intermedio
	Sistemas de Información Geográfica		X	Arc View	
	GPS		X	X	
	Programas Hidrología		HEC-HMS	HEC-HMS IDRISI	

	Programas Hidráulica		EPANET	HEC-RAS	
	Programas Topografía				
	Word	Intermedio	Básico	Avanzado	
	Excel	Intermedio	Básico	Avanzado	Intermedio
	Power Point	Intermedio	Básico	Avanzado	
	Project	Intermedio	Básico	Avanzado	Avanzado
Características Deseables	Experiencia Adicional		X (LIC: 2008)	X (LIC: 2001)	
	Administración Pública				
Propios De La Persona				Maestría: Administración de Proyectos	



Profesional Experto en Diseño y Construcción					
Requisitos	Detalle	Luis Ramírez Álvarez	Roberto Spesny Garrón	Ulises Vargas Delgado	Alejandro Villalobos González
Académico	Licenciatura en Ingeniería Civil Ingeniería Agrícola Ingeniería Construcción Ingeniería Agronómica	Ingeniería Agrícola	Ingeniería Agrícola Ingeniería Civil	Ingeniería Agrícola	Ingeniería Agrícola
Experiencia	5 Años		X		X
	Menos de 5 Años	X (2010)		X (2010)	
Conocimientos	Contratación Administrativa	Labores Del Cargo	Labores Del Cargo	Labores Del Cargo	Labores Del Cargo
	Administración de Proyectos	Cursos: 1. Alta Gerencia De Proyectos De Inversión Pública Labores Del Cargo	Cursos: 1. Xx Curso Internacional Sobre Formulación Y Evaluación De Proyectos Agroindustriales 2. Curso De Financiamiento De Proyectos 3. Financiamientos De Proyectos De	Labores Del Cargo	Cursos: 1. Curso Gerencia De Proyectos Del Sector Público 2. Planificación Estratégica, Identificación, Formulación Y Evaluación De Proyectos De Inversión Pública 3. Alta Gerencia De Proyectos De

			<p>Energía Renovable Y Eficiencia Energética</p> <p>4. Formulación Y Evaluación De Proyectos De Manejo De Cuencas</p> <p>Labores Del Cargo</p>		<p>Inversión Pública Región Central</p> <p>4. Curso De Administración De Proyectos Con Ms-Proyect Modalidad En Línea</p> <p>Labores Del Cargo</p>
	Administración Pública	Labores Del Cargo	<p>Cursos:</p> <p>1. Curso Regulación Tarifaria Y Mecanismos De Subsidios</p> <p>2. Funciones Reguladoras De La Gestión Ambiental En Costa Rica</p> <p>3. Alcances De La Nueva Circular 8270 Emitida Por La Cgr Y Sus Efectos En La Vinculación Pao Presupuesto</p> <p>4. Control Interno Adaptado Para El Sector Público Costarricense</p>	Labores Del Cargo	Labores Del Cargo

			Labores Del Cargo		
Legales	Licencia B1	X	X	X	X
	Colegio Profesional	X	X	X	X
Paquetes Computacionales	AutoCad		Básico	Intermedio	Básico
	Sistemas de Información Geográfica			X	Arc Gis
	GPS			X	X
	Programas Hidrología	HEC-HMS	HEC-HMS HIDROESTA	HEC-HMS	
	Programas Hidráulica	HEC-RAS EPANET	HEC-RAS	HEC-RAS	
	Programas Topografía				
	Word		Intermedio	Intermedio	Intermedio
	Excel		Intermedio	Intermedio	Intermedio
	Power Point		Intermedio	Intermedio	Intermedio
	Project		Intermedio	Intermedio	Intermedi
Características Deseables	Experiencia Adicional		X (LIC ING CIV: 2004 Y ING AGR: 1988)		X (LIC: 2002)
	Administración Pública				
Propios De La Persona			2 Licenciaturas		

Profesional Experto en Diseño y Construcción					
Requisitos	Detalle	Isaac Calvo Rodríguez	José Eduardo Soto Quirós		
Académico	Licenciatura en Ingeniería Civil Ingeniería Agrícola Ingeniería Construcción Ingeniería Agronómica	Ingeniería Agrícola	Ingeniería Agrícola		
Experiencia	5 Años		X		
	Menos de 5 Años	X (2011)			
Conocimientos	Contratación Administrativa	Labores Del Cargo	Labores Del Cargo		
	Administración de Proyectos	Labores Del Cargo	Labores Del Cargo		
	Administración Pública	Labores Del Cargo	Labores Del Cargo		
Legales	Licencia B1	X	X		
	Colegio Profesional	X	X		
Paquetes Computacionales	AutoCad	Intermedio	Básico		
	Sistemas de		Arc Gis		

	Información Geográfica		IDRIS		
	GPS		X		
	Programas Hidrología				
	Programas Hidráulica	HEC-RAS			
	Programas Topografía		Surfer		
	Word	Intermedio	Intermedio		
	Excel	Intermedio	Intermedio		
	Power Point	Intermedio	Intermedio		
	Project	Intermedio	Intermedio		
Características Deseables	Experiencia Adicional		X (LIC: 1987)		
	Administración Pública				
Propios De La Persona		Licenciatura en proceso: Ingeniería Civil Diplomado: Electrónica			



Coordinador General de Planificación

Coordinador General de Planificación					
Requisitos	Detalle	Kathia Hidalgo Hernández	Juan Carlos Mora Montero	Mauro Antonio Angulo Ruíz	Elen Araya Navarro
Académico	Licenciatura En Planificación Económica y Social	Planificación Económica y Social	Planificación Económica y Social	Planificación Económica y Social	Planificación Económica y Social
Experiencia	6 Años		X		
	Menos de 6 Años	LIC: 2014		LIC:2010	LIC:2013
	Administración de Proyectos	Cursos: 1. Curso: Formulación Y Evaluación De Proyectos Labores Del Cargo Experiencia previa (INEC) Experiencia previa (Cooperativa de Servicios Aéreo Industriales)	Cursos: 1. Preparación Y Evaluación De Proyectos Para Medianas Y Pequeñas Empresas (Mypes) 2. Identificación, Formulación Y Evaluación De Proyectos 3. Seminario Taller De Formulación Y Evaluación De Proyectos Labores Del Cargo	Labores Del Cargo	Labores Del Cargo

	Contratación Administrativa	Labores Del Cargo	Labores Del Cargo	Labores Del Cargo	Labores Del Cargo
Legales	Licencia B1	X	X	X	
	Colegio Profesional	X	X	X	X
Paquetes Computacionales	Word	Avanzado	Avanzado	Intermedio	Avanzado
	Excel	Intermedio	Avanzado	Intermedio	Avanzado
	Power Point	Avanzado	Avanzado	Intermedio	Avanzado
	Access		Avanzado		Avanzado
	Visio		Avanzado		Avanzado
	SPSS/STAT	Básico	Avanzado	Intermedio	
Características Deseables	Experiencia Adicional		X (LIC: 1996 Y MAE: 2006)		
	Inglés	Básico	Avanzado	Intermedio	Avanzado
	Elaboración de informes técnicos		X		
Propios De La Persona		Maestría: Administración de Negocios con énfasis en Gerencia de Proyectos	Maestría: Evaluación de Programas y Proyectos de Desarrollo Ya ha desempeñado el cargo	Francés intermedio	

			Conocimiento de otros programas computacionales		
--	--	--	---	--	--



Coordinador Especialista en Gestión de Redes y Sistemas

Coordinador Especialista en Gestión de Redes y Sistemas					
Requisitos	Detalle	Marvin Barrantes Castillo	Henry Bravo Calvo		
Académico	Licenciatura En Ingeniería Civil Ingeniería Construcción Ingeniería Agronómica Ingeniería Agrícola	Ingeniería Agrícola	Ingeniería Civil		
Experiencia	6 Años	X	X		
	Menos de 6 Años				
	2 años supervisando	X			
	Sin supervisar		X		
Conocimientos	Operación de canales	Cursos: 1. Riego a Presión 2. Curso: Planificación De Redes De Riego A Presión Labores Del Cargo	Cursos: 1. Curso Internacional De Planificación De Redes De Riego A Presión Labores Del Cargo		
	Contrataciones	Labores Del Cargo	Cursos: 1. Curso Elaboración Del Cartel De		

			Contratación Administrativa Labores Del Cargo		
	Administración pública	Labores Del Cargo	Labores Del Cargo		
	Administración de Proyectos	Cursos: 1. Proyectos 2. Planificación Estratégica, Identificación, Formulación Y Evaluación De Proyectos De Inversión Publica 3. Curso: Formulación Y Evaluación De Proyectos Agroindustriales Labores Del Cargo	Labores Del Cargo		
Legales	Licencia B1	X	X		
	Colegio Profesional	X	X		
Paquetes Computacionales	Word	Básico	Intermedio		
	Excel	Básico	Intermedio		
	Power Point	Básico			

	Project		Intermedio		
	Programas de la especialidad	AutoCad H Canales Epanet	AutoCad		
Características Deseables	Experiencia Adicional	X (LIC:1989)	X (LIC: 1998)		
	Inglés		Básico		
	Licencia A3	X	X		
Propios De La Persona		Maestría: Desarrollo Integrado de Regiones Bajo Riego DRAT	Diplomado Riego y Drenaje DRAT		



Coordinador Experto de Desarrollo

Coordinador Experto de Desarrollo					
Requisitos	Detalle	Marvin Barrantes Castillo	Henry Bravo Calvo	Alfonso Brenes Gámez	Ricardo Chinchilla Murillo
Académico	Licenciatura En Ingeniería Civil Ingeniería Construcción Ingeniería Agronómica Ingeniería Agrícola	Ingeniería Agrícola	Ingeniería Civil	Ingeniería Agrícola	Ingeniería Civil
Experiencia	7 Años	X	X	X	X
	Menos de 7 años				
	3 años supervisando			X	
	Sin supervisar	X	X		X
Conocimientos	Riego, Drenaje y Control de Inundaciones	Cursos: 1. Riego A Presión 2. Planificación De Redes De Riego A Presión Labores Del Cargo	Cursos: 1. Curso Internacional De Planificación De Redes De Riego A Presión Labores Del Cargo Diplomado Riego y Drenaje	Cursos: 1. Curso Internacional De Sistemas De Riego Por Presión 2. Diseño De Drenaje Agrícola Asistido Por Computadora 3. Dinámica De Ríos	Cursos: 1. III Curso Interamericano De Diseño De Proyectos De Riego Y Drenaje 2. Ingeniería De Regadíos 3. Modelación Hidráulica con

				<p>Y Prevención De Desastres Naturales</p> <p>4. Curso: Semana Centroamericana Del Riego</p> <p>5. Programas Computarizados De Riego Y Drenaje: Graficador</p> <p>6. Simposio Internacional Sobre Riego Y Drenaje En Banano</p> <p>7. Artículo “ Sistema De Control Adaptable Para La Regulación De Canales De Riego</p> <p>8. Taller Sobre La Modelación Hidrológica De Crecidas Extremas Y La Estimación De Áreas De Inundación</p> <p>9. Modelación Hidráulica con</p>	<p>HEC-RAS.</p> <p>4. Hidráulica de Alcantarillados.</p> <p>5. Manejo Del Programa Tubos 1.0 Y Diseño De Riego Parcelario</p> <p>6. Diseño De Drenaje Agrícola Asistido Por Computadora Labores Del Cargo</p>
--	--	--	--	---	---



				<p>HEC RAS.</p> <p>10. Modelación Hidrológica con HEC RAS Y HEC-HMS.</p> <p>11. Cálculo de Instalaciones Electromecánicas de Bombas.</p> <p>Labores Del Cargo</p>	
	Administración de Proyectos	<p>Cursos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Proyectos 2. Planificación Estratégica, Identificación, Formulación Y Evaluación De Proyectos De Inversión Pública 3. Formulación Y Evaluación De Proyectos Agroindustriales <p>Labores Del Cargo</p>	Labores Del Cargo	<p>Cursos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Metodología Y Técnicas De Evaluación De Impacto Ambiental <p>Labores Del Cargo</p>	<p>Cursos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Redacción De Informes Técnicos 2. Redacción De Documentos E Informes Técnicos: Dudas Frecuentes <p>Labores Del Cargo</p>
	Conservación de Suelos	Labores Del Cargo	<p>Cursos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Taller Sobre Economía De Los Recursos Naturales <p>Labores Del Cargo</p>	<p>Cursos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. I Congreso Interdisciplinario Para La Conservación De La Vida Y El 	<p>Cursos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dinámica De Suelos <p>Labores Del Cargo</p>

				Ambiente Labores Del Cargo	
	Agricultura y Ganadería	Labores Del Cargo	Labores Del Cargo	Cursos: 1. Ambientes Controlados En La Agricultura 2. Congreso Mundial De Computación En La Agricultura Y Recursos Naturales 3. Simposio Nacional Agricultura Sostenible: Una Opción Para El Desarrollo Sin Deterioro Ambiental 4. Serie De Conferencias Científicas Henry Wallace "Agua, Agricultura Y Seguridad Alimentaria En Mesoamérica Labores Del Cargo	Labores Del Cargo
	Cultivos	Labores Del Cargo	Labores Del Cargo	Cursos: 1. I Foro Nacional De Cultivo De Plátano Labores Del Cargo	Labores Del Cargo



		Labores Del Cargo	Cursos: 1. Elaboración Del Cartel De Contratación Administrativa Labores Del Cargo	Labores Del Cargo	Cursos: 1. Contratación Administrativa Y Reajuste De Precios 2. Manual De Procedimientos De Contratación Y Administración De Contratos Y Ley Contra La Corrupción Y El Enriquecimiento Ilícito 3. Reajuste De Precios En Contratos De Obra Publica 4. Seminario Contratos De Obra Pública Y Contratos De Suministros 5. Curso – Taller Elaboración Del Cartel Labores Del Cargo
	Contratación Administrativa				
Legales	Licencia B1	X	X	X	
	Colegio Profesional	X	X	X	

Paquetes Computacionales	Word	Básico	Intermedio	Intermedio	Avanzado
	Excel	Básico	Intermedio	Intermedio	Avanzado
	Power Point	Básico		Intermedio	Avanzado
	Project		Intermedio	Básico	Avanzado
	AutoCad	Básico	Avanzado		Básico
Características Deseables	Experiencia Adicional	X (LIC: 1989)	X (LIC:1998)	X (LIC:1988)	X (LIC:1990)
	Inglés		Básico	Intermedio	Intermedio
Propios De La Persona		Maestría: Desarrollo Integrado de Regiones Bajo Riego DRAT	DRAT	Maestría: Maestro en Ciencias Portugués básico INDEP	Maestría en proceso: Ingeniería Hidráulica INDEP



Coordinador Experto de Desarrollo					
Requisitos	Detalle	Álvaro González Masís	Edwin Lobo Esquivel	Edgar Mairena Navarro	Óscar Mata Barboza
Académico	Licenciatura En Ingeniería Civil Ingeniería Construcción Ingeniería Agronómica Ingeniería Agrícola	Ingeniería Agrícola Ingeniería Civil	Ingeniería Civil	Ingeniería Agrícola	Ingeniería Agrícola Ingeniería Civil
Experiencia	7 Años	X	X	X	X
	Menos de 7 años				
	3 años supervisando	X			X
	Sin supervisar		X	X	
Conocimientos	Riego, Drenaje y Control de Inundaciones	Cursos: 1. Diseño De Sistemas De Riego A Presión 2. Hidráulica De Canales. 3. Modelación Hidráulica con HEC-RAS 4. Simulación Hidrológica con	Cursos: 1. Manejo Del Programa Tubos 1,0 Y Diseño De Riego Parcelario 2. Seminario: Riego Por Goteo Y Microaspersión 3. Hidráulica de Alcantarillados. 4. Modelación	Cursos: 1. Planificación Y Manejo De Fertirriego 2. Manejo Del Programa Tubos 1,0 Y Diseño De Riego Parcelario 3. Xiv Curso Internacional De Técnicas De	Cursos: 1. Curso: Dinámica De Ríos Y Prevención De Desastres Naturales 2. Diseño De Drenaje Agrícola Asistido Por Computadora 3. Manejo Del Programa Tubos

		<p>HEC-HMS.</p> <p>5. Diseño Hidráulico con EPANET.</p> <p>6. Curso Interamericano Diseño De Proyectos De Riego Y Drenaje</p> <p>7. X Curso Internacional De Técnicas De Riego Y Gestión De Regadíos</p> <p>8. Planificación Y Manejo De Fertirriego Labores Del Cargo</p>	<p>Hidráulica con HEC-RAS</p> <p>5. Diseño Hidráulico con EPANET.</p> <p>6. Simulación Hidrológica con HEC-HMS</p> <p>7. Cálculo de Instalación Electromecánica de Bombas.</p> <p>8. Curso Internacional De Técnicas De Riego Y Gestión De Regadíos</p> <p>9. Dinámica De Ríos Y Prevención De Desastres</p> <p>10. Caracterización, Selección De Sitio, Diseño Y Construcción De Represas, Desarrollado En El Proyecto De Transformación De Arroz De Secano A Arroz</p>	<p>Riego Y Gestión De Regadíos</p> <p>4. Fertirriego: Manejo En Suelos Y Sustratos Agrícolas</p> <p>5. V Curso Internacional De Tecnologías De Cultivos Bajo Riego En Zonas De Ladera</p> <p>6. Curso Dinámica Y Prevención De Desastres Naturales</p> <p>7. Hidráulica de Alcantarillados, Ecuaciones Básicas, Aspectos de Diseño.</p> <p>8. Modelación con HEC -RAS Y HEC-HMS. Labores Del Cargo</p>	<p>1.0 Y Diseño De Riego Parcelario</p> <p>4. Planificación Y Manejo De Fertirriego</p> <p>5. Pasantía: Riego, Drenaje E Inundaciones Rurales Y Urbanas</p> <p>6. Modelación con HEC-RAS y HEC-HMS. Labores Del Cargo</p> <p>Experiencia previa (PROYECTO DE DESARROLLO RURAL OSA-GOLFITO)</p>
--	--	--	--	--	--

			<p>De Riego Mediante La Cosecha De Agua</p> <p>Labores Del Cargo Experiencia previa (RAVIT) Experiencia previa (IRRIGACION CENTROAMERICA NA) Experiencia previa (AMANCO)</p>		
	Administración de Proyectos	<p>Cursos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Formulación Y Evaluación De Proyectos De Desarrollo 2. Análisis Financiero 3. Formulación Y Planificación Para La Administración De Proyectos 4. Curso Redacción De Documentos E Informes Técnicos 5. Gestión De 	<p>Cursos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Redacción De Informes Técnicos 2. Formulación Y Planificación Para La Administración De Proyectos 3. Redacción De Documentos E Informes Técnicos: Dudas Frecuentes 4. Taller De Inducción Sobre La Guía Metodológica Para La Identificación, Formulación Y 	<p>Cursos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis Financiero 2. Metodología Y Técnicas De Evaluación De Impacto Ambiental 3. Formulación Y Planificación Para La Administración De Proyectos 4. Mindmanager Labores Del Cargo 	<p>Cursos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mindmanager 2. Metodología Y Técnicas De Evaluación De Impacto Ambiental 3. Análisis Financiero Labores Del Cargo



		Riesgos A Desastres En La Formulación Y Evaluación De Proyectos De Inversión Pública En Costa Rica Labores Del Cargo Maestría en Gerencia de Proyectos	Evaluación De Proyectos De Infraestructura En Pequeñas Áreas De Riego En Costa Rica 5. Programa En Administración De Proyectos Con La Guía Metodológica Del Pmi Labores Del Cargo		
	Conservación de Suelos	Labores Del Cargo	Labores Del Cargo	Labores Del Cargo	Labores Del Cargo
	Agricultura y Ganadería	Cursos: 1. Ambientes Controlados En La Agricultura 2. Curso Producción Agrícola En Ambiente Protegido 3. Ambientes Controlados en la Agricultura. Labores Del Cargo	Cursos: 1. Producción Agrícola En Ambiente Protegido Labores Del Cargo	Labores Del Cargo	Labores Del Cargo
	Cultivos	Cursos: 1. Actualización En	Cursos: 1. Módulo: Abonos	Labores Del Cargo	Labores Del Cargo



		El Manejo De Producción Del Cultivo De Plátano Labores Del Cargo	Orgánicos Labores Del Cargo		
	Contratación Administrativa	Cursos: 1. Contratación Administrativa Y Reajustes De Precios 2. Curso Contrato De Obra Pública Y Contrato De Suministros 3. Reajuste De Precios En La Contratación Administrativa 4. Curso Formulación Y Evaluación De Proyectos De Inversión Pública Labores Del Cargo	Cursos: 1. Contratación Administrativa Y Reajuste De Precios 2. Manual De Procedimientos De Contratación Y Administración De Contratos Y Ley Contra La Corrupción Y El Enriquecimiento Ilícito En La Función Pública 3. Contratación Administrativa 4. Reajuste De Precios En Contratos De Obra Publica 5. Elaboración Del Cartel Labores Del Cargo	Cursos: 1. Contratación Administrativa Y Reajuste De Precios Labores Del Cargo	Cursos: 1. Contratación Administrativa Y Reajuste De Precios Labores Del Cargo
Legales	Licencia B1	X	X	X	X

	Colegio Profesional	X	X	X	X
Paquetes Computacionales	Word	Intermedio	Intermedio		Avanzado
	Excel	Intermedio	Intermedio		Avanzado
	Power Point	Intermedio	Intermedio		Avanzado
	Project	Intermedio	Intermedio		Básico
	AutoCad	Intermedio	Intermedio		intermedio
Características Deseables	Experiencia Adicional	X (LIC AGR: 1990 y LIC CIV: 2004)	X (LIC: 2002)	X (LIC: 1998)	X (LIC AGR: 1989 y LIC CIV: 2006)
	Inglés	Básico	Intermedio		
Propios De La Persona		2 Licenciaturas Maestría: Gerencia de Proyectos con Énfasis en Proyectos Empresariales INDEP	Bachillerato: Ingeniería Agrícola INDEP	INDEP	2 Licenciaturas



Director de Apoyo Administrativo

Director De Apoyo Administrativo					
Requisitos	Detalle	Ligia Suárez Maroto	Xinia Herrera Mata	José Antonio Valerio López	Jorge Alvarado Quesada
Académico	Licenciatura En Administración Pública Administración de Negocios Administración de Empresas	Administración Con Énfasis En Recursos Humanos	Administración Pública	Administración De Empresas Con Énfasis En Administración Financiera	Administración De Empresas Con Énfasis En Gestión Organizacional
Experiencia	8 Años	X	X	X	X
	3 Años Supervisando	X	X	X	X
	Menos De 8 Años				
	Sin Supervisar				
Conocimientos	Aparato Público	Cursos: 1. Curso: Derecho Administrativo Y Estatutario 2. Seminario: Procedimiento Administrativo Y Debido Proceso En	Cursos: 1. Curso: Control Interno Adaptado Para El Sector Público Costarricense 2. Seminario: El	Cursos: 1. Seminario: Declaración De Impuestos 2. Introducción A Las Normas Internacionales De Contabilidad Del Sector Publico	Cursos: 1. Seminario Sobre Control Interno Para Administradores 2. Curso: Control Interno Adoptado

		<p>La Administración Pública</p> <p>3. Programa Modular: Gestión De Contraloría De Servicios,</p> <p>4. Curso: Control Interno Adaptado Para El Sector Público Costarricense</p> <p>5. Módulo: Administración Pública</p> <p>6. Encuentro: Contralorías De Servicios Como Promotoras De La Buena Gestión Institucional</p> <p>7. Seminario – Taller: Ética En La Función Pública</p> <p>Labores Del Cargo</p>	<p>Procedimiento Administrativo Y Debido Proceso En La Administración Pública</p> <p>3. Seminario: Control Interno Basado En La Ley 8292 General De Control Interno Y Normativa Vinculante De La Contraloría General De La Republica</p> <p>4. Curso – Taller “Sistema Específico De Valoración Del Riesgo Institucional</p> <p>Labores Del Cargo</p>	<p>3. Seminario – Taller: Casos Prácticos De Aplicación De Las Nicsp Y Del Manual Funcional De Cuentas Contables Para El Sector Publico Costarricense No Empresarial Y No Financiero</p> <p>Labores Del Cargo</p>	<p>Para El Sector Público Costarricense</p> <p>3. I Ciclo De Conferencias En Tems Relacionados Con La Función Pública</p> <p>4. Taller Como Elaborar El Plan De Implementación De Nicsp</p> <p>5. Sistema De Control Interno Y Valoración De Riesgo</p> <p>6. Seminario – Taller Ética En La Función Pública</p> <p>7. Gestión Del Control Interno</p> <p>8. Curso Pasos Básicos Para</p>
--	--	---	---	---	---

					La Implementación Del Servicio En Los Procesos Y Autoevaluación Institucional Labores Del Cargo
	Manejo Presupuestario	Cursos: 1. Curso: Técnicas Para La Elaboración De Plan Anual Operativo Y Presupuestos 2. Taller: Aprendiendo Sobre Presupuestos Públicos Con Enfoque De Género Labores Del Cargo	Labores Del Cargo	Cursos: Labores Del Cargo	Cursos: 1. Seminario Taller: Técnicas Para La Elaboración De Planes Anuales, Operativos Y Presupuestos 2. Operacionalidad Del Plan Anual Operativo- Presupuesto Labores Del Cargo
	Contratación Administrativa	Cursos: 1. Curso: Manual De Procedimientos De Contratación	Cursos: 1. Curso: Contratación Administrativa Y Reajuste De Precios	Cursos: 1. Seminario – Taller: Contratación Administrativa Labores Del Cargo	Cursos: 1. Seminario Sobre La Ley De Contratación Administrativa

		<p>Y Administración De Contratos Y Ley Contra La Corrupción Y El Enriquecimiento Ilícito En La Función Pública</p> <p>2. Curso – Taller Contratos De Obra Pública Y Contratos De Suministros</p> <p>3. Elaboración Del Cartel Labores Del Cargo</p>	<p>2. Seminario: Revisión De Precios En Contratos Continuados De Servicio, De Suministro Y De Arrendamiento</p> <p>3. Contratación Administrativa</p> <p>4. Curso – Taller: Reajuste De Precios En Contratos De Bienes Y Servicios</p> <p>5. Curso Integral En Contratación Administrativa Para Instituciones Públicas Con Énfasis En El Nuevo Marco Normativo</p> <p>6. Seminario Elaboración</p>		<p>2. Curso: Contratación Administrativa Y Reajuste De Precios</p> <p>3. Conferencia Sobre La Nueva Ley De Contratación Administrativa Y Su Alcance En Los Proyectos Agropecuarios</p> <p>4. Seminario – Taller Contratación Administrativa Labores Del Cargo</p>
--	--	---	--	--	---

			Del Cartel 7. Reajuste De Precios En Contratos De Obra Publica 8. Contratos De Obra Pública Y Contratos De Suministros Labores Del Cargo		
Legales	Licencia B1		X	X	X
	Colegio Profesional	X	X	X	X
Programas Computacionales	Word	Intermedio	Intermedio	Avanzado	Básico
	Excel	Intermedio	Intermedio	Avanzado	Básico
	Power Point	Intermedio		Avanzado	Básico
	Project	Básico		Avanzado	
Características Deseables	Experiencia Adicional	X (LIC:1994)	X (LIC:1991)	X (LIC:2005)	X (LIC:2000)
	Inglés		Básico		
	Postgrado				
Propios De La Persona				Portugués	

Director de Gestión Hídrica

Director de Gestión Hídrica					
Requisitos	Detalle	Clara Agudelo Arango	Roberto Ramírez Chavarria		
Académico	Licenciatura en Geología u otra carrera afín relacionada al manejo de los recursos naturales	Geología	Geología		
Experiencia	8 años	X	X		
	3 años supervisando	X	X		
	Menos de 8 años				
	Sin supervisar				
Conocimientos	Gestión del Recurso Hídrico	Cursos: 1. Taller Sobre Normas, Procedimientos Y Experiencias En El Manejo De Tajos Y Cauces De Dominio Publico 2. Modelaje Matemático de aguas subterráneas.	Cursos: 1. Curso: Flujo Y Transporte De Contaminantes En Aguas Subterráneas 2. Curso Y Taller Sobre Contaminación De Aguas Subterráneas 3. Aplicación y Técnicas de		

		<p>3. Intrusión y Cálculo de Potencia de Bombas Y Pérdidas Por Conducción.</p> <p>4. Actualización de Hidrogeología “ Análisis de pruebas de Bombeo”.</p> <p>5. I Simposio Regional: "Manejo Integrado De Aguas Subterráneas: Un Reto Para El Futuro</p> <p>6. Curso Regional "Instrumentos Económicos Para La Gestión Integrada Del Agua En Centroamérica"</p> <p>7. Curso De Actualización Hidrogeológica: "Balance Hídrico De Suelos</p>	<p>Trazadores en Costa Rica.</p> <p>4. Curso de Actualización Hidrogeológica: Análisis de pruebas de Bombeo.</p> <p>5. Modelos Numéricos de Aguas Subterráneas.</p> <p>6. Modelos Hidrogeológicos conceptuales, diseño y preparación de redes de Monitoreo.</p> <p>7. Taller Campo de Hidrogeología.</p> <p>8. Curso: Hidrogeoquímica Y Contaminación De Acuíferos</p> <p>9. I Simposio Regional: Manejo Integrado De Aguas</p>		
--	--	---	---	--	--



		<p>8. Foro De Análisis: "Preservación Y Uso Sostenible Del Recurso Hídrico En Cuencas, Océanos Y Mantos Acuiferos"</p> <p>9. Ii Foro De Análisis: "Tratamiento, Abastecimiento Y Explotación Del Agua En Costa Rica"</p> <p>10. Curso Internacional A Distancia: "Agua Y Desarrollo Local: Políticas Y Prácticas Para El Desarrollo Sostenible En La Región Andina"</p> <p>11. Curso: "Gestión Integrada Y Sostenible Del Recurso Hídrico"</p> <p>12. II Curso</p>	<p>Subterráneas Un Reto Para El Futuro</p> <p>10. Curso: Evaluación Ambiental Integrada Y Análisis De Múltiples Criterios: Bases Conceptuales Y Metodológicas Para Aplicaciones Al Manejo Integral De Cuencas</p> <p>11. Iii Seminario: Vulnerabilidad De Acuiferos: Protección De Acuiferos Costeros Y Volcánicos</p> <p>12. Curso: Gestión Integrada De Recursos Hídricos</p> <p>13. Congreso Xxxii Iat & Vi Alhsud: Aguas Subterráneas Y</p>		
--	--	--	---	--	--



		<p>sobre Hidrogeología Kárstica.</p> <p>13. Miniforo Iberoeca Gestión De La Calidad Del Agua</p> <p>14. Taller: Metodologías Hidrogeológicas Para La Evaluación De Los Recursos Hídricos</p> <p>Labores Del Cargo</p>	<p>Desarrollo Humano</p> <p>14. Taller Sobre Aguas Subterráneas</p> <p>15. Curso: Tratamiento De Aguas Residuales</p> <p>16. li Curso Hispanoamericano De Hidrología Subterránea</p> <p>17. Congreso Internacional: Hidrogeología Y Manejo De Recursos Hídricos</p> <p>Labores del Cargo</p>		
	<p>Manejo de Recursos Naturales</p>	<p>Cursos:</p> <p>1. Reunión Final De Coordination Del Proyecto Rla/8/041 Application Of Isotopic Tools For Integrated Management Of Coastal Aquifers</p> <p>Labores Del Cargo</p>	<p>Cursos:</p> <p>1. Taller De Geología Ambiental</p> <p>2. Seminario: Funciones Reguladoras De La Gestión Ambiental En Costa Rica</p> <p>Labores Del Cargo</p>		



			Estudios de Impacto Ambiental		
	Contratación Administrativa	<p>Cursos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Curso "Manual de Procedimientos de Contratación Y Administración De Contratos Y Ley Contra la Corrupción y el Enriquecimiento Ilícito en la Función Pública" 2. Seminario-Taller: Contratación Administrativa 3. Seminario Elaboración del Cartel <p>Labores Del Cargo</p>	Labores Del Cargo		
	Administración de Proyectos	<p>Cursos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Curso: "Identificación, Formulación y Evaluación de Proyectos" <p>Labores Del Cargo</p>	Labores Del Cargo		



Legales	Licencia B1	X	X		
	Colegio Profesional	X	X		
Programas Computacionales y Dispositivos	Word	Básico	Avanzado		
	Excel	Avanzado	Avanzado		
	Power Point	Básico	Avanzado		
	Project				
	GPS				
	Bases de Datos				
	Programas de hidrología			Arc Gis Arc View AutoCad Mod Flow	
Características deseables	Experiencia Adicional	X (LIC:1997 y MAE: 2001)	X (LIC:1995 y MAE: 2014)		
	Inglés	Básico	Intermedio		
	Postgrado: Hidrogeología	X	X		
Propios de la persona					



Director en Gestión de Redes y Sistemas

Director en Gestión de Redes y Sistemas					
Requisitos	Detalle	José María Alfaro Quesada	José Emilio Alpízar Parajeles	Jorge Luis Alvarado Quesada	Roberto Murillo Vargas
Académico	Licenciatura en Administración Pública Administración Negocios Administración Empresas Ingeniería Agrícola Ingeniería Agronómica Ingeniería Civil Ingeniería Construcción	Ingeniería Agrícola	Ingeniería en Agronomía	Administración de Empresas con énfasis en Gestión Organizacional	Ingeniería Agrícola
Experiencia	8 años	X	X	X	X
	3 años supervisando	X	X	X	
	Menos de 8 años				
	Sin supervisar				X
Conocimientos	Riego	Cursos: 1. Gestión Integrada Y Sostenible Del	Cursos: 1. Riego Y Drenaje 2. Curso Internacional De	Cursos: 1. Manejo del programa de Tubos 1.o y	Cursos: 1. Curso Internacional Sobre Sistemas

		<p>Recurso Hídrico</p> <p>2. Planificación De Redes De Riego A Presión</p> <p>3. Curso Móvil Sobre Riego</p> <p>4. Pasantía A Los Distritos De Riego Mexicanos</p> <p>5. Curso Hidrología, Hidráulica Aplicada, Riego I</p> <p>6. Modelación hidráulica con HEC RAS.</p> <p>7. Aplicación de Trazadores en Costa Rica.</p> <p>Labores Del Cargo</p>	<p>Técnicas De Riego Y Gestión De Regadíos.</p> <p>Labores del Cargo</p>	<p>Diseño de Riego Parcelario.</p> <p>2. Simulación Hidrológica con HEC-HMS.</p> <p>Labores Del Cargo</p>	<p>De Riego A Presión</p> <p>1. Primera Semana Centroamericana De Riego</p> <p>2. Curso: Programación, Implantación Y Manejo De Experimentos Bajo Riego</p> <p>3. Pasantía En Distritos De Riego Mexicanos</p> <p>4. II Curso Internacional De Riego</p> <p>Labores Del Cargo</p>
	Planificación	Labores Del Cargo	Labores del Cargo	<p>Cursos:</p> <p>1. Seminario Taller: Técnicas Para La Elaboración De Planes Anuales, Operativos Y Presupuestos.</p> <p>2. Operacionalidad Del Plan Anual</p>	Labores del Cargo

				Operativo- Presupuesto De 1999 3. Taller Como Elaborar El Plan De Implementación De Nicsp 4. Planificación Estratégica Y Balanced Score Card Labores del Cargo	
	Contratación Administrativa	Cursos: 1. Contratación Administrativa 2. Elaboración De Carteles Labores Del Cargo	Cursos: 1. Contratación Administrativa Y Reajuste De Precios 2. I Ciclo De Conferencias En Tems Relacionados Con La Función Pública Labores del Cargo	Cursos: 1. Seminario Sobre La Ley De Contratación Administrativa 2. Curso: Contratación Administrativa Y Reajuste De Precios 3. I Ciclo De Conferencias En Temas Relacionados Con La Función Pública 4. Conferencia Sobre La Nueva	Cursos: 1. Conferencia Sobre La Nueva Ley De Contratación Administrativa Y Su Alcance En Los Proyectos Agropecuario s Labores Del Cargo

				Ley De Contratación Administrativa Y Su Alcance En Los Proyectos Agropecuarios 5. Seminario – Taller Contratación Administrativa 6. Ley De Contratación Administrativa Jurisprudencia Actualizada Labores del Cargo	
	Administración de Proyectos	Labores Del Cargo	Labores del Cargo	Cursos: 1. Curso: Evaluación De Proyectos Con Impacto Ambiental Labores del Cargo	Labores del Cargo
Legales	Licencia B1	X	X	X	X
	Colegio Profesional	X	X	X	X
Paquetes Computacionales	Word	Intermedio	Básico	Básico	Básico
	Excel	Intermedio	Básico	Básico	Básico
	Power Point	Básico		Básico	Básico

	Project				
Características deseables	Experiencia Adicional	X (LIC: 1988)	X (LIC: 1992)	X (LIC: 2000)	X (LIC: 1992 Y MAE: 1993)
	Inglés		Básico		Avanzado
	Postgrado				Administración de Negocios con Énfasis en Dirección Empresarial
Propios de la persona				Ha sustituido el Director	



Apéndice D: Tablas de Puntuación

Técnico de Procesos 2 en Bienes y Servicios

Tabla Puntuación Técnico de Procesos 2 en Bienes y Servicios				
Requisito	Cantidad Máxima	% Unitario	SubTotal	Total
Académico				30
Diplomado/Segundo año carrera	1	30	30	
Menos de Diplomado/Segundo año carrera	1	15	15	
Experiencia				25
2 años	1	25	25	
Menos de 2 años	1	12,5	12,5	
Conocimientos				20
Contratación Administrativa	2	3,335	6,67	
Inventarios	1	6,67	6,67	
Manejo de Bodegas	0	6,67	6,67	
Legales				10
Licencia B1	1	10	10	
Paquetes Computacionales				15
Word				
- Básico	1	3,75	3,75	
- Intermedio	1	7,50	7,50	
- Avanzado	1	7,50	7,50	
Excel				
- Básico	1	3,75	3,75	
- Intermedio	1	7,50	7,50	
- Avanzado	1	7,50	7,50	
Total				100%

Técnico de Procesos 3 de Gestión Hídrica

Tabla Puntuación Técnico de Procesos 3 de Gestión Hídrica				
Requisito	Cantidad Máxima	% Unitario	SubTotal	Total
Académico				50
Conocimientos				30
Archivo	1	7,5	7,5	
Levantamiento de Aforos	1	7,5	7,5	
Gestión Hídrica	1	7,5	7,5	
Administración de Proyectos	1	7,5	7,5	
Legales				15
Licencia B1	1	15	15	
Paquetes Computacionales				5
Word				
- Básico	1	1,25	1,25	
- Intermedio	1	2,50	2,50	
- Avanzado	1	2,50	2,50	
Excel				
- Básico	1	1,25	1,25	
- Intermedio	1	2,50	2,50	
- Avanzado	1	2,50	2,50	
Total				100%

Técnico de Procesos 3 en Recursos Humanos

Tabla Puntuación Técnico de Procesos 3 en Recursos Humanos				
Requisito	Cantidad Máxima	% Unitario	SubTotal	Total
Académico				50
Diplomado/Segundo año carrera	1	50	50	
Menos de Diplomado/Segundo año carrera	1	25	25	
Conocimientos				30
Materia Laboral de Recursos Humanos	1	30	30	
Legales				10
Licencia B1	1	10	10	
Paquetes Computacionales				10
Word				
- Básico	1	5	5	
- Intermedio	1	5	5	
- Avanzado	1	5	5	
Excel				
- Básico	1	5	5	
- Intermedio	1	5	5	
- Avanzado	1	5	5	
Total				100%

Profesional General en Bienes y Servicios

Tabla Puntuación Profesional General en Bienes y Servicios				
Requisito	Cantidad Máxima	% Unitario	SubTotal	Total
Académico				50
Licenciatura	1	50,0	50,0	
Bachillerato	1	37,5	37,5	
Bachillerato en proceso	1	25,0	25,0	
Bachillerato incompleto	1	12,5	12,5	
Experiencia				20
2 años	1	20	20	
Conocimientos				5
Contratación Administrativa	9	0,185	1,67	
Administración de Seguros	0	1,67	1,67	
Mecánica	1	1,67	1,67	
Legales				20
Licencia B1	1	10	10	
Incorporación	1	10	10	
Paquetes Computacionales				5
Word				
- Básico	1	1,25	1,25	
- Intermedio	1	2,50	2,50	
- Avanzado	1	2,50	2,50	
Excel				
- Básico	1	1,25	1,25	
- Intermedio	1	2,50	2,50	
- Avanzado	1	2,50	2,50	
Total				100%

Profesional General en Finanzas

Tabla Puntuación Profesional General en Finanzas				
Requisito	Cantidad Máxima	% Unitario	SubTotal	Total
Académico				50
Licenciatura	1	50,0	50,0	
Bachillerato	1	37,5	37,5	
Bachillerato en proceso	1	25,0	25,0	
Bachillerato incompleto	1	12,5	12,5	
Experiencia				20
1 año	1	20	20	
Conocimientos				5
Normativa que Rije al SENARA	12	0,208	2,50	
Manejo de Presupuesto en Empresas Públicas	1	2,50	2,50	
Legales				20
Licencia B1	1	10	10	
Incorporación	1	10	10	
Paquetes Computacionales				5
Word				
- Básico	1	1,25	1,25	
- Intermedio	1	2,50	2,50	
- Avanzado	1	2,50	2,50	
Excel				
- Básico	1	1,25	1,25	
- Intermedio	1	2,50	2,50	
- Avanzado	1	2,50	2,50	
Total				100%

Profesional General en Recursos Humanos

Tabla Puntuación Profesional General en Recursos Humanos				
Requisito	Cantidad Máxima	% Unitario	SubTotal	Total
Académico				50
Licenciatura	1	50,0	50,0	
Bachillerato	1	37,5	37,5	
Bachillerato en proceso	1	25,0	25,0	
Bachillerato incompleto	1	12,5	12,5	
Experiencia				20
1 año	1	20	20	
Conocimientos				5
Legislación Laboral	1	1,25	1,25	
Control Interno	3	0,416	1,25	
Sistemas Informáticos del Área	0	1,25	1,25	
Normativa del Sector Público	1	1,25	1,25	
Legales				20
Licencia B1	1	10	10	
Incorporación	1	10	10	
Paquetes Computacionales				5
Word				
- Básico	1	1,25	1,25	
- Intermedio	1	2,50	2,50	
- Avanzado	1	2,50	2,50	
Excel				
- Básico	1	1,25	1,25	
- Intermedio	1	2,50	2,50	
- Avanzado	1	2,50	2,50	
Total				100%

Profesional Especialista de Desarrollo

Tabla Puntuación Profesional Especialista de Desarrollo				
Requisito	Cantidad Máxima	% Unitario	SubTotal	Total
Académico				50
Experiencia				10
2 años	1	10	10	
Menos de 2 años	1	5	5	
Conocimientos				20
Administración de Proyectos y Estudios de Pre y Factibilidad	5	2	10	
Contratación Administrativa	2	5	10	
Legales				15
Licencia B1	1	5	5	
Incorporación	1	10	10	
Paquetes Computacionales				5
Programas de la Especialidad	4	0,25	1,00	
Word				
- Básico	1	0,50	0,50	
- Intermedio	1	1,00	1,00	
- Avanzado	1	1,00	1,00	
Excel				
- Básico	1	0,50	0,50	
- Intermedio	1	1,00	1,00	
- Avanzado	1	1,00	1,00	
Power Point				
- Básico	1	0,50	0,50	
- Intermedio	1	1,00	1,00	
- Avanzado	1	1,00	1,00	
Project				
- Básico	1	0,50	0,50	
- Intermedio	1	1,00	1,00	
- Avanzado	1	1,00	1,00	
Total				100%

Profesional Especialista en Gestión de Redes y Sistemas

Tabla Puntuación Profesional Especialista en Gestión de Redes y Sistemas				
Requisito	Cantidad Máxima	% Unitario	SubTotal	Total
Académico				50
Licenciatura	1	50	50	
Bachillerato	1	25	25	
Experiencia				10
2 años	1	10	10	
Menos de 2 años	1	5	5	
Conocimientos				20
Medición de Caudales	2	2	4	
Manejo de Proyectos Piscícolas	0	4	4	
Riego de Cultivos	3	1,33	4	
Uso Adecuado del Agua e Hidráulica	14	0,285	4	
Administración Pública	4	1	4	
Legales				15
Licencia B1	1	5	5	
Incorporación	1	10	10	
Paquetes Computacionales y Dispositivos				5
Uso de GPS	1	1,00	1,00	
Word				
- Básico	1	0,50	0,50	
- Intermedio	1	1,00	1,00	
- Avanzado	1	1,00	1,00	
Excel				
- Básico	1	0,50	0,50	
- Intermedio	1	1,00	1,00	
- Avanzado	1	1,00	1,00	
Power Point				
- Básico	1	0,50	0,50	
- Intermedio	1	1,00	1,00	
- Avanzado	1	1,00	1,00	
Project				
- Básico	1	0,50	0,50	
- Intermedio	1	1,00	1,00	
- Avanzado	1	1,00	1,00	
Total				100%

Profesional Especialista de Investigación

Tabla Puntuación Profesional Especialista de Investigación				
Requisito	Cantidad Máxima	% Unitario	SubTotal	Total
Académico				50
Experiencia				10
2 años	1	10	10	
Menos de 2 años	1	5	5	
Conocimientos				20
Administración de Proyectos y Estudios de Pre y Factibilidad	4	0,625	2,5	
Contratación Administrativa	2	1,250	2,5	
Manejo del Recurso Hídrico	18	0,138	2,5	
Cultivos	5	0,500	2,5	
Diseño Parcelario	0	2,500	2,5	
Fertirriego	2	1,250	2,5	
Clima	3	0,833	2,5	
Uso de Suelos	3	0.833	2,5	
Legales				15
Licencia B1	1	5	5	
Incorporación	1	10	10	
Paquetes Computacionales				5
Quantum Gis				
- Básico	1	0,2778	0,2778	
- Intermedio	1	0,5556	0,5556	
- Avanzado	1	0,8334	0,8334	
Word				
- Básico	1	0,4167	0,4167	
- Intermedio	1	0,8334	0,8334	
- Avanzado	1	0,8334	0,8334	
Excel				
- Básico	1	0,4167	0,4167	
- Intermedio	1	0,8334	0,8334	
- Avanzado	1	0,8334	0,8334	
Power Point				
- Básico	1	0,4167	0,4167	
- Intermedio	1	0,8334	0,8334	
- Avanzado	1	0,8334	0,8334	
Project				
- Básico	1	0,4167	0,4167	
- Intermedio	1	0,8334	0,8334	
- Avanzado	1	0,8334	0,8334	
Arc Gis				

- Básico	1	0,2778	0,2778	
- Intermedio	1	0,5556	0,5556	
- Avanzado	1	0,8334	0,8334	
Total				100%



Profesional Especialista en Planificación

Tabla Puntuación Profesional Especialista en Planificación				
Requisito	Cantidad Máxima	% Unitario	SubTotal	Total
Académico				50
Licenciatura	1	50	50	
Bachillerato	1	25	25	
Experiencia				10
2 años	1	10	10	
Conocimientos				20
Estrategias de Consecución de Recursos	1	3,334	3,334	
Manejo de Género	0	3,334	3,334	
Formulación de Políticas	1	3,334	3,334	
Protocolo y Etiqueta Internacional	0	3,334	3,334	
Cooperación Internacional	0	3,334	3,334	
Contratación Administrativa	7	0,4763	3,334	
Legales				15
Licencia B1	1	5	5	
Incorporación	1	10	10	
Paquetes Computacionales				5
Word				
- Básico	1	0,50	0,50	
- Intermedio	1	1,00	1,00	
- Avanzado	1	1,00	1,00	
Publisher				
- Básico	1	0,50	0,50	
- Intermedio	1	1,00	1,00	
- Avanzado	1	1,00	1,00	
Power Point				
- Básico	1	0,50	0,50	
- Intermedio	1	1,00	1,00	
- Avanzado	1	1,00	1,00	
Excel				
- Básico	1	0,50	0,50	
- Intermedio	1	1,00	1,00	
- Avanzado	1	1,00	1,00	
Access				
- Básico	1	0,50	0,50	
- Intermedio	1	1,00	1,00	
- Avanzado	1	1,00	1,00	
Total				100%

Profesional Especialista en Recursos Humanos

Tabla Puntuación Profesional Especialista en Recursos Humanos				
Requisito	Cantidad Máxima	% Unitario	SubTotal	Total
Académico				50
Licenciatura	1	50	50	
Bachillerato	1	25	25	
Experiencia				10
2 años	1	10	10	
Conocimientos				20
Legislación Laboral	4	1,6675	6,67	
Psicología	1	6,67	6,67	
Seguridad Ocupacional	1	6,67	6,67	
Legales				15
Licencia B1	1	5	5	
Incorporación	1	10	10	
Paquetes Computacionales				5
Word				
- Básico	1	0,625	0,625	
- Intermedio	1	1,25	1,25	
- Avanzado	1	1,25	1,25	
Excel				
- Básico	1	0,625	0,625	
- Intermedio	1	1,25	1,25	
- Avanzado	1	1,25	1,25	
Power Point				
- Básico	1	0,625	0,625	
- Intermedio	1	1,25	1,25	
- Avanzado	1	1,25	1,25	
Project				
- Básico	1	0,625	0,625	
- Intermedio	1	1,25	1,25	
- Avanzado	1	1,25	1,25	
Total				100%

Profesional Experto de Desarrollo

Tabla Puntuación Profesional Experto de Desarrollo				
Requisito	Cantidad Máxima	% Unitario	SubTotal	Total
Académico				50
Experiencia				10
5 años	1	10	10	
Menos de 5 años	1	5	5	
Conocimientos				20
Contratación Administrativa	4	0,8325	3,33	
Geotecnia	3	1,1111	3,33	
Dibujo Técnico	3	1,1111	3,33	
Topografía	1	3,3333	3,33	
Conocimientos Agronómicos	7	0,4757	3,33	
Construcción de Aforos	1	3,3333	3,33	
Legales				15
Licencia B1	1	5	5	
Incorporación	1	10	10	
Paquetes Computacionales y Dispositivos				5
AutoCad				
- Básico	1	0,186	0,186	
- Intermedio	1	0,372	0,372	
- Avanzado	1	0,56	0,56	
Sistemas de Información Geográfica	2	0,28	0,56	
Uso de GPS	1	0,56	0,56	
Programas de Hidráulica	1	0,56	0,56	
Programas de Topografía	1	0,56	0,56	
Word				
- Básico	1	0,28	0,28	
- Intermedio	1	0,56	0,56	
- Avanzado	1	0,56	0,56	
Excel				
- Básico	1	0,28	0,28	
- Intermedio	1	0,56	0,56	
- Avanzado	1	0,56	0,56	
Power Point				
- Básico	1	0,28	0,28	
- Intermedio	1	0,56	0,56	
- Avanzado	1	0,56	0,56	
Project				
- Básico	1	0,28	0,28	

- Intermedio	1	0,56	0,56	
- Avanzado	1	0,56	0,56	
Total				100%

Profesional Experto en Diseño y Construcción

Tabla Puntuación Profesional Experto en Diseño y Construcción				
Requisito	Cantidad Máxima	% Unitario	SubTotal	Total
Académico				50
Experiencia				10
5 años	1	10	10	
Menos de 5 años	1	5	5	
Conocimientos				20
Contratación Administrativa	4	1,6675	6,67	
Administración de Proyectos	9	0,7411	6,67	
Administración Pública	9	0,7411	6,67	
Legales				15
Licencia B1	1	5	5	
Incorporación	1	10	10	
Paquetes Computacionales y Dispositivos				5
AutoCad				
- Básico	1	0,167	0,167	
- Intermedio	1	0,334	0,334	
- Avanzado	1	0,50	0,50	
Sistemas de Información Geográfica	2	0,25	0,50	
Uso de GPS	1	0,50	0,50	
Programas de Hidrología	2	0,25	0,50	
Programas de Hidráulica	2	0,25	0,50	
Programas de Topografía	1	0,50	0,50	
Word				
- Básico	1	0,25	0,25	
- Intermedio	1	0,50	0,50	
- Avanzado	1	0,50	0,50	
Excel				
- Básico	1	0,25	0,25	
- Intermedio	1	0,50	0,50	
- Avanzado	1	0,50	0,50	
Power Point				
- Básico	1	0,25	0,25	
- Intermedio	1	0,50	0,50	
- Avanzado	1	0,50	0,50	
Project				
- Básico	1	0,25	0,25	
- Intermedio	1	0,50	0,50	
- Avanzado	1	0,50	0,50	
Total				100%

Coordinador General Planificación

Tabla Puntuación Coordinador General Planificación				
Requisito	Cantidad Máxima	% Unitario	SubTotal	Total
Académico	1	50		50
Experiencia				20
6 años	1	20	20	
5 años	1	17,2	17,2	
4 años	1	14,35	14,35	
3 años	1	11,50	11,50	
2 años	1	8,65	8,65	
1 año	1	5,80	5,80	
Menos de 1 año	1	2,95	2,95	
Conocimientos				5
Administración de Proyectos	4	0,625	2,5	
Contratación Administrativa	1	2,5	2,5	
Legales				20
Licencia B1	1	10		
Incorporación	1	10		
Paquetes Computacionales				5
Word				
- Básico	1	0,417	0,417	
- Intermedio	1	0,834	0,834	
- Avanzado	1	0,834	0,834	
Excel				
- Básico	1	0,417	0,417	
- Intermedio	1	0,834	0,834	
- Avanzado	1	0,834	0,834	
Power Point				
- Básico	1	0,417	0,417	
- Intermedio	1	0,834	0,834	
- Avanzado	1	0,834	0,834	
Access				
- Básico	1	0,417	0,417	
- Intermedio	1	0,834	0,834	
- Avanzado	1	0,834	0,834	
Visio				
- Básico	1	0,417	0,417	
- Intermedio	1	0,834	0,834	
- Avanzado	1	0,834	0,834	
SPSS/STAT				
- Básico	1	0,278	0,278	
- Intermedio	1	0,556	0,556	
- Avanzado	1	0,834	0,834	

Total				100%
-------	--	--	--	------



Coordinador Especialista Gestión de Redes y Sistemas

Tabla Puntuación Coordinador Especialista Gestión de Redes y Sistemas				
Requisito	Cantidad Máxima	% Unitario	SubTotal	Total
Académico	1	50		50
Experiencia				20
6 años	1	10		
2 años supervisando	1	10		
Conocimientos				5
Operación de Canales	3	0,4167	1,25	
Contrataciones	2	0,6250	1,25	
Administración Pública	1	1,2500	1,25	
Administración de Proyectos	4	0,3125	1,25	
Legales				20
Licencia B1	1	10		
Incorporación	1	10		
Paquetes Computacionales				5
Word				
- Básico	1	0,50	0,50	
- Intermedio	1	1,00	1,00	
- Avanzado	1	1,00	1,00	
Excel				
- Básico	1	0,50	0,50	
- Intermedio	1	1,00	1,00	
- Avanzado	1	1,00	1,00	
Power Point				
- Básico	1	0,50	0,50	
- Intermedio	1	1,00	1,00	
- Avanzado	1	1,00	1,00	
Project				
- Básico	1	0,50	0,50	
- Intermedio	1	1,00	1,00	
- Avanzado	1	1,00	1,00	
Programas de la especialidad	6	0,167	1,00	
Total				100%

Coordinador Experto de Desarrollo

Tabla Puntuación Coordinador Experto de Desarrollo				
Requisito	Cantidad Máxima	% Unitario	SubTotal	Total
Académico	1	50		50
Experiencia				20
7 años	1	10		
3 años supervisando	1	10		
Conocimientos				5
Riego, Drenaje y Control de Inundaciones	14	0,0596	0,834	
Administración de Proyectos	7	0,1191	0,834	
Conservación de Suelos	2	0,4170	0,834	
Agricultura y Ganadería	5	0,1668	0,834	
Cultivos	2	0,4170	0,834	
Contratación Administrativa	6	0,1390	0,834	
Legales				20
Licencia B1	1	10		
Incorporación	1	10		
Paquetes Computacionales				5
Word				
- Básico	1	0,50	0,50	
- Intermedio	1	1,00	1,00	
- Avanzado	1	1,00	1,00	
Excel				
- Básico	1	0,50	0,50	
- Intermedio	1	1,00	1,00	
- Avanzado	1	1,00	1,00	
Power Point				
- Básico	1	0,50	0,50	
- Intermedio	1	1,00	1,00	
- Avanzado	1	1,00	1,00	
Project				
- Básico	1	0,50	0,50	
- Intermedio	1	1,00	1,00	
- Avanzado	1	1,00	1,00	
AutoCad				
- Básico	1	0,34	0,34	
- Intermedio	1	0,68	0,68	
- Avanzado	1	1,00	1,00	
Total				100%

Director Apoyo Administrativo

Tabla Puntuación Director de Apoyo Administrativo				
Requisito	Cantidad Máxima	% Unitario	SubTotal	Total
Académico	1	50		50
Experiencia				20
8 años	1	10		
3 años supervisando	1	10		
Conocimientos				5
Aparato Público	9	0,185	1,667	
Manejo Presupuestario	3	0,56	1,667	
Contratación Administrativa	9	0,185	1,667	
Legales				20
Licencia B1	1	10		
Incorporación	1	10		
Paquetes Computacionales				5
Word				
- Básico	1	0,625	0,625	
- Intermedio		1,25	1,25	
- Avanzado		1.25	1,25	
Excel				
- Básico	1	0,625	0,625	
- Intermedio		1,25	1,25	
- Avanzado		1.25	1,25	
Power Point				
- Básico	1	0,625	0,625	
- Intermedio		1,25	1,25	
- Avanzado		1.25	1,25	
Project				
- Básico	1	0,625	0,625	
- Intermedio		1,25	1,25	
- Avanzado		1.25	1,25	
Total				100%

Director de Gestión Hídrica

Tabla Puntuación Director de Gestión Hídrica				
Requisito	Cantidad Máxima	% Unitario	SubTotal	Total
Académico	1	50		50
Experiencia				20
8 años	1	10		
3 años supervisando	1	10		
Conocimientos				5
Gestión del Recurso Hídrico	18	0,0694	1,25	
Manejo de Recursos Naturales	4	0,3125	1,25	
Contratación Administrativa	4	0,3125	1,25	
Administración de Proyectos	2	0,625	1,25	
Legales				20
Licencia B1	1	10		
Incorporación	1	10		
Paquetes Computacionales				5
Word				
- Básico	1	0,35715	0,35715	
- Intermedio		0,7143	0,7143	
- Avanzado		0,7143	0,7143	
Excel				
- Básico	1	0,35715	0,35715	
- Intermedio		0,7143	0,7143	
- Avanzado		0,7143	0,7143	
Power Point				
- Básico	1	0,35715	0,35715	
- Intermedio		0,7143	0,7143	
- Avanzado		0,7143	0,7143	
Project				
- Básico	1	0,35715	0,35715	
- Intermedio		0,7143	0,7143	
- Avanzado		0,7143	0,7143	
GPS	1		0,7143	
Bases de Datos	1		0,7143	
Programas de Hidrología	4	0,178575	0,7143	
Total				100%

Director en Gestión de Redes y Sistemas

Tabla Puntuación Director en Gestión de Redes y Sistemas				
Requisito	Cantidad	% Unitario	SubTotal	Total
Académico	1	50		50
Experiencia				20
8 años	1	10		
3 años supervisando	1	10		
Conocimientos				5
Riego	8	0,15625	1,25	
Planificación	5	0,25	1,25	
Contratación Administrativa	7	0,18	1,25	
Administración de Proyectos	2	0,625	1,25	
Legales				20
Licencia B1	1	10		
Incorporación	1	10		
Paquetes Computacionales				5
Word				
- Básico	1	0,625	0,625	
- Intermedio		1,25	1,25	
- Avanzado		1.25	1,25	
Excel				
- Básico	1	0,625	0,625	
- Intermedio		1,25	1,25	
- Avanzado		1.25	1,25	
Power Point				
- Básico	1	0,625	0,625	
- Intermedio		1,25	1,25	
- Avanzado		1.25	1,25	
Project				
- Básico	1	0,625	0,625	
- Intermedio		1,25	1,25	
- Avanzado		1.25	1,25	
Total				100%

Apéndice E: Formularios de Actualización del Expediente Laboral Recolectados

[Agudelo Arango Clara Luz](#)

[Ajún Rosales Gustavo](#)

[Alfaro Martínez Alonso](#)

[Alfaro Quesada José María](#)

[Alpízar Parajeles Emilio](#)

[Alvarado Quesada Jorge Luis](#)

[Álvarez Rojas Lilliam](#)

[Angulo Ruiz Mauro Antonio](#)

[Arana Noguera Lourdes](#)

[Araya Navarro Elen Milena](#)

[Arce Sánchez Johnny](#)

[Arguedas Molina Luis Ricardo](#)

[Artiñano Guzmán Javier](#)

[Baldi Alvarado Ileana](#)

[Barboza Moncada Andrea](#)

[Barquero Marín Arnoldo](#)

[Barrantes Álvarez Warner](#)

[Barrantes Castillo Marvin](#)

[Bejarano Tórtos Silvia](#)

[Bermúdez Marín Pedro](#)



[Blandón Pérez Maribel](#)
[Bonilla Hernández Gustavo](#)
[Bravo Calvo Henry](#)
[Brenes Gámez Alfonso](#)
[Briones Cambronero Katherine](#)
[Burgos Navarro María Fernanda](#)
[Cabezas Vindas Yamileth](#)
[Calvo Busto Dyana](#)
[Calvo Rodríguez Isaac](#)
[Carvajal Álvarez Flor](#)
[Cascante Moraga Felipe](#)
[Castro Chacón Sonia](#)
[Centeno Viales Oscar](#)
[Chacón Robles David](#)
[Chinchilla Cortes Jonathan](#)
[Chinchilla Murillo Ricardo](#)
[Coto Hernández Marvin](#)
[Delgado Jiménez Víctor Hugo](#)
[Delgado Solórzano Heiner](#)
[Duarte Duran Irma](#)
[Espinoza Villalobos Giovanni](#)
[Garay Robles Roberto](#)

[García López Ariel](#)
[García Quirós Roger](#)
[García Serrano Pamela](#)
[González Masís Álvaro](#)
[Granados Araya Víctor](#)
[Gutiérrez Briceño Elvis](#)
[Herra Herrera Daniela](#)
[Herrera Martínez Manrique](#)
[Herrera Mata Xinia](#)
[Hidalgo Hernández Kattia](#)
[Jiménez Ulloa Michael](#)
[Lobo Esquivel Edwin](#)
[López Carmona Karen](#)
[López Espinoza Marvin](#)
[López Jiménez Geovanni](#)
[López Oliverio Sergio](#)
[López Soto Ericka](#)
[López Vargas Emmanuel](#)
[Madriz Porras Juan Carlos](#)
[Mairena Navarro Edgar](#)
[Mata Barboza Oscar](#)
[Matamoros Arguedas Rafael](#)

[Matarrita Salazar Juan Fdo.](#)

[Mattey Mora Carlos](#)

[Méndez Araya Rocío](#)

[Monestel Alfaro Marcos](#)

[Monge Cordero María Magdalena](#)

[Mora Montero Juan Carlos](#)

[Muñoz Morales Rolando](#)

[Muñoz Muñoz Jorge](#)

[Murillo Vargas Roberto](#)

[Navarro Miranda Blanca Iris](#)

[Navarro Navarro Laura](#)

[Obando Jiménez Marlene](#)

[Ovares Granados Minor Enrique](#)

[Pérez Cruz Manuel](#)

[Pérez Gómez Juan Carlos](#)

[Pineda Cordero Nora](#)

[Porras Loaiza Carlos Antonio](#)

[Quintero Aguilar Jeffry](#)

[Ramírez Álvarez Luis Alejandro](#)

[Ramírez Chavarría Roberto](#)

[Ramírez Guerrero Maribel](#)

[Ramírez Montt Helena](#)

[Rodríguez Campos Héctor Julio](#)

[Romero Del Valle Eddy Gustavo](#)

[Ruiz Corella Francisco](#)

[Ruiz Villalobos Greyvin](#)

[Salas Barrantes Karen Vanessa](#)

[Salazar Gutiérrez Ariel](#)

[Sánchez Castillo Alejandro](#)

[Sánchez Fernández Daniel](#)

[Segura Rodríguez Marisela](#)

[Selva García Jesús](#)

[Solano Sing Ana María](#)

[Solís Rojas David Rene](#)

[Soto Quirós José Eduardo](#)

[Spesny Garrón Roberto](#)

[Suárez Maroto Ligia](#)

[Ulate Bolívar Orlando](#)

[Ureña Rodríguez Cindy](#)

[Valerio Herrera Xiomara](#)

[Valerio López José Antonio](#)

[Valladares Ortega Michael](#)

[Vargas Casanova Fernando](#)

[Vargas Cavallini Marco Antonio](#)

[Vargas Delgado Ulises](#)

[Vargas Villalobos Sonia](#)

[Vega Fait Brayan](#)

[Villalobos Chacón Mauricio](#)

[Villalobos Espinoza Ronald](#)

[Villalobos González Alejandro](#)

[Zamora Morales José Pablo](#)

[Zúñiga Piedra Alexis](#)

Apéndice F: Matrices de Puesto de Expertos Recolectadas

Asistencial 2 en Gestión de Redes y Sistemas

MATRIZ DE PUESTOS									
NOMBRE DEL PUESTO		Asistencial 2 en Gestión de Redes y Sistemas							
DIRECCIÓN A LA QUE PERTENECE		DRAT							
UBICACIÓN		Sede Cañas							
CÓDIGO		14202	FECHA	10/09/14					
NATURALEZA DEL PUESTO: Brindar el servicio para que el usuario lleve a cabo sus labores de cultivo.									
RESPONSABILIDADES DEL PUESTO			CALIFICACIÓN						
ACTIVIDADES/TAREAS/FUNCIONES			INT	F	CE	CM	IAE		
Dar el servicio - Abrir compuertas			P/D	5	3	4	17		
Hacer limpieza de los canales			P/C	4	2	5	14		
Labores de mensajería			D	2	5	4	22		
Hacer levantamiento de aforos			D	3	3	4	15		
Llevar al taller las motos para su reparación			C	2	4	5	22		
Llevar control del servicio al usuario			D	5	2	4	13		
MATERIALES/EQUIPO/SUPERVISIÓN									
MATERIALES		EQUIPOS		SUPERVISIÓN					
		Moto							
		Herramientas							
CARACTERÍSTICAS PERSONALES									
HABILIDADES				ACTITUDES					
DESCRIPCIÓN	NIVEL DE REQUERIMIENTO				DESCRIPCIÓN	NIVEL DE REQUERIMIENTO			
	A	B	C	D		A	B	C	D
Tratar con personas			X		Puntualidad			X	
Conocer el sector			X		Disponibilidad			X	
REQUISITOS									
ACADÉMICOS			EXPERIENCIA						
			5 años						
TÉCNICOS			OTROS						
Manejo de caudales			Licencia A3						
Conocimientos de estructuras									
CONDICIONES DE TRABAJO									
FACTORES AMBIENTALES			ESFUERZOS FÍSICOS						
Clima			Abrir compuertas						
Temperatura			Trabajo de campo						
Picaduras (insectos, culebras)									

MATRIZ DE PUESTOS									
NOMBRE DEL PUESTO		Asistencial 2 en Gestión de Redes y Sistemas							
DIRECCIÓN A LA QUE PERTENECE		DRAT							
UBICACIÓN		Sede Cañas							
CÓDIGO		14202	FECHA	10/09/14					
NATURALEZA DEL PUESTO: Brindar el servicio para que el usuario lleve a cabo sus labores de cultivo.									
RESPONSABILIDADES DEL PUESTO			CALIFICACIÓN						
ACTIVIDADES/TAREAS/FUNCIONES		INT	F	CE	CM	IAE			
Dar el servicio - Abrir compuertas		P/D	5	3	4	17			
Hacer limpieza de los canales		P/C	4	2	5	14			
Labores de mensajería		D	2	5	4	22			
Hacer levantamiento de aforos		D	3	3	4	15			
Llevar al taller las motos para su reparación		C	2	4	5	22			
MATERIALES/EQUIPO/SUPERVISIÓN									
MATERIALES		EQUIPOS		SUPERVISIÓN					
		Moto							
		Herramientas							
CARACTERÍSTICAS PERSONALES									
HABILIDADES				ACTITUDES					
DESCRIPCIÓN	NIVEL DE REQUERIMIENTO				DESCRIPCIÓN	NIVEL DE REQUERIMIENTO			
	A	B	C	D		A	B	C	D
Tratar con personas			X		Puntualidad			X	
Conocer el sector			X		Disponibilidad			X	
REQUISITOS									
ACADÉMICOS			EXPERIENCIA						
			5 años						
TÉCNICOS			OTROS						
Manejo de caudales			Licencia A3						
Conocimientos de estructuras									
CONDICIONES DE TRABAJO									
FACTORES AMBIENTALES			ESFUERZOS FÍSICOS						
Clima			Abrir compuertas						
Temperatura			Trabajo de campo						
Picaduras (insectos, culebras)									

MATRIZ DE PUESTOS								
NOMBRE DEL PUESTO		Asistencial 2 Redes y Sistemas						
DIRECCIÓN A LA QUE PERTENECE		DRAT						
UBICACIÓN		Sede Cañas						
CÓDIGO		14202	FECHA	12/09/14				
NATURALEZA DEL PUESTO: Ser el representante del SENARA en el sector que le corresponde para brindar el servicio a los usuarios								
RESPONSABILIDADES DEL PUESTO				CALIFICACIÓN				
ACTIVIDADES/TAREAS/FUNCIONES		INT	F	CE	CM	IAE		
Entrega de agua a parceleros		P	3	2	3	9		
Dar apoyo al trabajo de campo		P	3	1	3	6		
Llevar control de entregas de agua		C	5	5	3	20		
MATERIALES/EQUIPO/SUPERVISIÓN								
MATERIALES		EQUIPOS		SUPERVISIÓN				
		Moto						
CARACTERÍSTICAS PERSONALES								
HABILIDADES				ACTITUDES				
DESCRIPCIÓN	NIVEL DE REQUERIMIENTO				DESCRIPCIÓN	NIVEL DE REQUERIMIENTO		
	A	B	C	D		A	B	C
Tratar con personas	X							
Agilidad para el trabajo	X							
REQUISITOS								
ACADÉMICOS				EXPERIENCIA				
				2 años				
TÉCNICOS				OTROS				
				Licencia B1				
				Licencia A3				
CONDICIONES DE TRABAJO								
FACTORES AMBIENTALES				ESFUERZOS FÍSICOS				
				Trabajo de campo				



MATRIZ DE PUESTOS									
NOMBRE DEL PUESTO		Asistencial 2 Redes y Sistemas							
DIRECCIÓN A LA QUE PERTENECE		DRAT							
UBICACIÓN		Sede Cañas							
CÓDIGO		14202	FECHA	10/09/14					
NATURALEZA DEL PUESTO: Dar el mantenimiento necesario al edificio de SENARA (Cañas) y a los canales									
RESPONSABILIDADES DEL PUESTO			CALIFICACIÓN						
ACTIVIDADES/TAREAS/FUNCIONES		INT	F	CE	CM	IAE			
Tareas de construcción		P/C	3	1	5	8			
Mantenimiento a canales		P/C	5	1	5	10			
Creación de tomas		P/C	3	1	5	8			
Poner tuberías		P/C	1	1	5	6			
Mantenimiento del edificio		P/C	4	1	5	9			
MATERIALES/EQUIPO/SUPERVISIÓN									
MATERIALES		EQUIPOS		SUPERVISIÓN					
Materiales de construcción		Herramientas							
CARACTERÍSTICAS PERSONALES									
HABILIDADES				ACTITUDES					
DESCRIPCIÓN	NIVEL DE REQUERIMIENTO				DESCRIPCIÓN	NIVEL DE REQUERIMIENTO			
	A	B	C	D		A	B	C	D
					Amabilidad			X	
					Respeto			X	
					Disponibilidad			X	
					Atención			X	
REQUISITOS									
ACADÉMICOS			EXPERIENCIA						
			3 años						
TÉCNICOS			OTROS						
Construcción			Licencia B1						
CONDICIONES DE TRABAJO									
FACTORES AMBIENTALES			ESFUERZOS FÍSICOS						
Clima			Trabajo de campo						
Picaduras			Trabajo de construcción						
Sanguijuelas			Fuerza						
			Caminar						

MATRIZ DE PUESTOS									
NOMBRE DEL PUESTO		Asistencial 2 Redes y Sistemas							
DIRECCIÓN A LA QUE PERTENECE		DRAT							
UBICACIÓN		Sede Cañas							
CÓDIGO		14202	FECHA	11/09/14					
NATURALEZA DEL PUESTO: Dar asistencia para revisar que los vehículos institucionales estén en buen estado, de tal manera que se garantice seguridad a los funcionarios y eficiencia									
RESPONSABILIDADES DEL PUESTO				CALIFICACIÓN					
ACTIVIDADES/TAREAS/FUNCIONES		INT	F	CE	CM	IAE			
Revisar vehículos y motos		C/D	5	4	1	9			
Llevar control del kilometraje para el cambio del aceite		D	5	3	1	8			
Llevar personal al campo		P	5	3	1	8			
Transportar diesel y llantas a donde haya maquinaria		C	4	3	1	7			
Hacer depósitos		C	4	3	1	7			
Comprar repuestos		C	4	3	1	7			
MATERIALES/EQUIPO/SUPERVISIÓN									
MATERIALES		EQUIPOS		SUPERVISIÓN					
		Vehículo							
CARACTERÍSTICAS PERSONALES									
HABILIDADES				ACTITUDES					
DESCRIPCIÓN	NIVEL DE REQUERIMIENTO				DESCRIPCIÓN	NIVEL DE REQUERIMIENTO			
	A	B	C	D		A	B	C	D
					Responsabilidad	X			
REQUISITOS									
ACADÉMICOS				EXPERIENCIA					
Técnico mecánica				1 año					
TÉCNICOS				OTROS					
				Inglés básico					
				Licencia B1					
				Licencia B3					
CONDICIONES DE TRABAJO									
FACTORES AMBIENTALES				ESFUERZOS FÍSICOS					
Clima				Trabajo de mecánica					
Temperatura				Fuerza					
Barro									
Picaduras									

MATRIZ DE PUESTOS									
NOMBRE DEL PUESTO		Asistencial 2 Redes y Sistemas							
DIRECCIÓN A LA QUE PERTENECE		DRAT							
UBICACIÓN		Sede Cañas							
CÓDIGO		14202	FECHA	10/09/14					
NATURALEZA DEL PUESTO: Corregir los daños de las infraestructuras del SENARA y a la vez darles el mantenimiento necesario para que se mantengan en buen estado.									
RESPONSABILIDADES DEL PUESTO				CALIFICACIÓN					
ACTIVIDADES/TAREAS/FUNCIONES		INT	F	CE	CM	IAE			
Construcción		P/C	2	5	4	22			
Limpieza y mantenimiento de canales		C	5	5	4	25			
Mantenimiento de estructuras		P/C	2	5	3	17			
Mantenimiento a parrillas de canales		P	4	1	3	7			
Mantenimiento a las instalaciones de SENARA (Cañas)		P/C	1	3	2	7			
MATERIALES/EQUIPO/SUPERVISIÓN									
MATERIALES		EQUIPOS		SUPERVISIÓN					
		Vehículo							
		Herramientas							
CARACTERÍSTICAS PERSONALES									
HABILIDADES				ACTITUDES					
DESCRIPCIÓN	NIVEL DE REQUERIMIENTO				DESCRIPCIÓN	NIVEL DE REQUERIMIENTO			
	A	B	C	D		A	B	C	D
Hab. Física		X			Voluntad		X		
Buenas relaciones		X			Cariño a la institución		X		
					Decidido		X		
REQUISITOS									
ACADÉMICOS					EXPERIENCIA				
					5 años				
TÉCNICOS					OTROS				
Derramar árboles					Buena condición física				
Construcción					Nadar				
					Licencia B3				
CONDICIONES DE TRABAJO									
FACTORES AMBIENTALES					ESFUERZOS FÍSICOS				
Clima					Trabajo de campo				
Temperatura									
Cocodrilos									
Picaduras (insectos, culebras)									

Asistente de Procesos 1 en Apoyo Administrativo

MATRIZ DE PUESTOS									
NOMBRE DEL PUESTO		Asistente de Procesos 1 en Apoyo Administrativo							
DIRECCIÓN A LA QUE PERTENECE		Dirección Administrativa Financiera							
UBICACIÓN		Sede Central							
CÓDIGO		33314	FECHA	20/08/14					
NATURALEZA DEL PUESTO: Dar apoyo a los Directores y compañeros, así como mantener en orden los documentos.									
RESPONSABILIDADES DEL PUESTO				CALIFICACIÓN					
ACTIVIDADES/TAREAS/FUNCIONES		INT	F	CE	CM	IAE			
Recibir correspondencia y distribuirla		D	5	4	1	9			
Tareas de archivo		D	4	3	2	10			
Realizar informes		D	2	5	2	12			
Redacción de notas		D	4	4	2	12			
Tareas de apoyo al consultorio médico		D	4	4	2	12			
Mecanografiar		D	5	4	2	13			
MATERIALES/EQUIPO/SUPERVISIÓN									
MATERIALES		EQUIPOS		SUPERVISIÓN					
		Computadora							
		Impresora							
CARACTERÍSTICAS PERSONALES									
HABILIDADES				ACTITUDES					
DESCRIPCIÓN	NIVEL DE REQUERIMIENTO				DESCRIPCIÓN	NIVEL DE REQUERIMIENTO			
	A	B	C	D		A	B	C	D
Hab. Redacción y escritura rápida	X				Responsabilidad	X			
Hab. Tratar con público	X				Orden	X			
Hab. Comunicarse	X				Iniciativa	X			
Hab. Manejo de protocolo	X				Respeto	X			
Hab. Organización del trabajo propio y atender actividades en forma simultánea	X				Disciplina	X			
Solución de situaciones imprevistas	X				Previsión	X			
Innovación	X				Tolerancia	X			
					Paciencia	X			
					Optimismo	X			
					Cooperación	X			
					Amabilidad	X			

					Discreción	X			
					Flexibilidad mental	X			
					Confianza	X			
					Seguridad	X			
					Lealtad	X			
					Dinamismo	X			
					Disposición al cambio	X			
REQUISITOS									
ACADÉMICOS					EXPERIENCIA				
Técnico en Secretariado					2 años				
Técnico en Administración									
Técnico para Centros de servicio									
TÉCNICOS					OTROS				
Administración					Servicio al cliente				
Contabilidad					Inteligencia emocional				
Word/Excel/Power Point					Relaciones Humanas				
CONDICIONES DE TRABAJO									
FACTORES AMBIENTALES					ESFUERZOS FÍSICOS				



Técnico de Procesos 2 de Bienes y Servicios

MATRIZ DE PUESTOS									
NOMBRE DEL PUESTO		Técnico de Procesos 2 de Bienes y Servicios							
DIRECCIÓN A LA QUE PERTENECE		Unidad de Servicios Administrativos							
UBICACIÓN		Sede Central							
CÓDIGO		23103	FECHA	05/09/14					
NATURALEZA DEL PUESTO: Ejercer la responsabilidad de llevar controles menores de asignación, traslados y registros de proveedores.									
RESPONSABILIDADES DEL PUESTO				CALIFICACIÓN					
ACTIVIDADES/TAREAS/FUNCIONES		INT	F	CE	CM	IAE			
Encargado de activos fijos en el programa SIA		P/C/D	5	5	4	25			
Control registro de proveedores en el programa SIA		P/C/D	4	2	2	8			
Encargado de custodia de activos en bodegas		P/C/D	4	2	2	8			
Encargado control de garantías de cumplimiento		P/C/D	4	2	3	10			
Enviar informe mensual de estado de garantías de cumplimiento		P/D	2	4	2	10			
Otras labores afines al cargo		P/D	1	1	2	3			
MATERIALES/EQUIPO/SUPERVISIÓN									
MATERIALES		Equipos		SUPERVISIÓN					
		Computadora		Activos de bodega					
		Calculadora							
CARACTERÍSTICAS PERSONALES									
HABILIDADES				ACTITUDES					
DESCRIPCIÓN	NIVEL DE REQUERIMIENTO				DESCRIPCIÓN	NIVEL DE REQUERIMIENTO			
	A	B	C	D		A	B	C	D
Hab. Aprender	X				Cordura			X	
					Atento			X	
					Servicio			X	
					Iniciativa			X	
					Buen vocabulario			X	
					Responsable			X	
					Amable			X	
					Proactivo			X	
REQUISITOS									
ACADÉMICOS					EXPERIENCIA				
Técnico en Administración / Técnico en Proveduría									
TÉCNICOS					OTROS				
Contratación administrativa									
Inventarios - Manejo de bodegas									
Sistema SIA									

Word/Excel	
Control y registro de proveedores	
CONDICIONES DE TRABAJO	
FACTORES AMBIENTALES	ESFUERZOS FÍSICOS
	Alzar pesos - traslado de activos



Técnico de Procesos 3 de Desarrollo

MATRIZ DE PUESTOS									
NOMBRE DEL PUESTO		Técnico de Procesos 3 de Desarrollo							
DIRECCIÓN A LA QUE PERTENECE		INDEP							
UBICACIÓN		Sede Central							
CÓDIGO		23103	FECHA	16/09/14					
NATURALEZA DEL PUESTO: Brindar soporte a la cuadrilla de topografía									
RESPONSABILIDADES DEL PUESTO			CALIFICACIÓN						
ACTIVIDADES/TAREAS/FUNCIONES		INT	F	CE	CM	IAE			
Levantamientos topográficos		P/C/D	5	4	5	25			
Reuniones técnicas institucionales		P/D	2	1	3	5			
Reuniones con agricultores		P/D	2	3	1	5			
Coordinación con otras instituciones		P/D	1	1	3	4			
MATERIALES/EQUIPO/SUPERVISIÓN									
MATERIALES		EQUIPOS		SUPERVISIÓN					
		Estación total							
		Nivel de precisión							
		Radio de comunicación							
		Vehículo							
CARACTERÍSTICAS PERSONALES									
HABILIDADES				ACTITUDES					
DESCRIPCIÓN	NIVEL DE REQUERIMIENTO				DESCRIPCIÓN	NIVEL DE REQUERIMIENTO			
	A	B	C	D		A	B	C	D
Buenas relaciones con personas			X		Aprendizaje continuo			X	
					Tolerancia			X	
					Honestidad			X	
					Formalidad			X	
REQUISITOS									
ACADÉMICOS					EXPERIENCIA				
Diplomado / Técnico en topografía									
TÉCNICOS					OTROS				
Dibujo técnico					Inglés básico				
					Word, Excel				
					Auto Cad básico				
					Buena condición física				
CONDICIONES DE TRABAJO									
FACTORES AMBIENTALES					ESFUERZOS FÍSICOS				
Clima					Trabajo de campo				

	Caminar largas distancias



MATRIZ DE PUESTOS									
NOMBRE DEL PUESTO		Técnico de Procesos 3 de Desarrollo							
DIRECCIÓN A LA QUE PERTENECE		INDEP							
UBICACIÓN		Región Central Oriental							
CÓDIGO		23103	FECHA	01/09/14					
NATURALEZA DEL PUESTO: Dar apoyo a trabajos de la oficina regional									
RESPONSABILIDADES DEL PUESTO			CALIFICACIÓN						
ACTIVIDADES/TAREAS/FUNCIONES		INT	F	CE	CM	IAE			
Conocimiento de la zona de trabajo		P/C/D	5	3	2	11			
Relación con agricultores		P/C/D	5	1	4	9			
Conocimientos agronómicos: manejo de suelos		P/C/D	5	2	5	15			
Manejo de cultivos		P/C/D	5	2	4	13			
Conocimiento sobre riego y drenaje		P/C/D	5	2	4	13			
MATERIALES/EQUIPO/SUPERVISIÓN									
MATERIALES		EQUIPOS		SUPERVISIÓN					
		Computadora							
		Vehículos							
		GPS							
		Cinta métrica							
		Cilindro para infiltración							
		Impresora							
		Teléfono							
CARACTERÍSTICAS PERSONALES									
HABILIDADES				ACTITUDES					
DESCRIPCIÓN	NIVEL DE REQUERIMIENTO				DESCRIPCIÓN	NIVEL DE REQUERIMIENTO			
	A	B	C	D		A	B	C	D
Rel. Interpersonales		X							
Hab. Manejo de datos de campo y otros		X							
REQUISITOS									
ACADÉMICOS			EXPERIENCIA						
Lic. Agronomía									
TÉCNICOS			OTROS						
Manejo y conservación de suelos			Inglés intermedio						
Riego y drenaje			Word, Excel						
Cultivos agrícolas propios de la zona									
Manejo cultivos bajo ambientes protegidos									
CONDICIONES DE TRABAJO									
FACTORES AMBIENTALES			ESFUERZOS FÍSICOS						
Clima - trabajo de campo			Caminar largas horas						

	Manejar largas horas
	Uso de la computadora



MATRIZ DE PUESTOS									
NOMBRE DEL PUESTO		Técnico de Procesos 3 de Desarrollo							
DIRECCIÓN A LA QUE PERTENECE		INDEP							
UBICACIÓN		Sede Central							
CÓDIGO		22205	FECHA	17/09/14					
NATURALEZA DEL PUESTO: Recolectar información topográfica para brindar a otras áreas un insumo para las tareas.									
RESPONSABILIDADES DEL PUESTO			CALIFICACIÓN						
ACTIVIDADES/TAREAS/FUNCIONES		INT	F	CE	CM	IAE			
Instalación de mojones en puntos estratégicos		P/C/D	2	3	4	14			
Colocación de BNS y pines		C/D	5	3	2	11			
Levantamientos topográficos		P/C/D	5	5	4	25			
Cálculos para nivelar con el nivel de precisión		P/C/D	2	4	3	14			
Dar mantenimiento a equipos		P/C/D	5	1	1	6			
MATERIALES/EQUIPO/SUPERVISIÓN									
MATERIALES		EQUIPOS		SUPERVISIÓN					
		Radio							
		Bastones							
		Vehículo							
		Computadora							
		GPS							
CARACTERÍSTICAS PERSONALES									
HABILIDADES				ACTITUDES					
DESCRIPCIÓN	NIVEL DE REQUERIMIENTO				DESCRIPCIÓN	NIVEL DE REQUERIMIENTO			
	A	B	C	D		A	B	C	D
Trabajo en equipo			X		Solidaridad			X	
Aprendizaje continuo			X		Empeño			X	
REQUISITOS									
ACADÉMICOS			EXPERIENCIA						
Topografía			2 años						
TÉCNICOS			OTROS						
Riego y drenaje			Manejar GPS						
			Nadar						
			Word, Excel						
			Buena condición física						
CONDICIONES DE TRABAJO									
FACTORES AMBIENTALES			ESFUERZOS FÍSICOS						
Clima			Trabajo de campo						
Rayería									

Técnico de Procesos 3 en Diseño y Construcción

MATRIZ DE PUESTOS									
NOMBRE DEL PUESTO		Técnico de Procesos 3 en Diseño y Construcción							
DIRECCIÓN A LA QUE PERTENECE		DRAT							
UBICACIÓN		Sede Cañas							
CÓDIGO		13102	FECHA	11/09/14					
NATURALEZA DEL PUESTO: Realizar trabajos topográficos que permitan tener más áreas bajo riego y de así beneficiar a más agricultores.									
RESPONSABILIDADES DEL PUESTO				CALIFICACIÓN					
ACTIVIDADES/TAREAS/FUNCIONES		INT	F	CE	CM	IAE			
Levantamientos topográficos: taquimetría, nivelaciones		P/C/D	5	2	5	15			
Procesar información de campo		D	5	3	3	14			
Trasladar y comunicar información a superiores		D	5	4	2	13			
MATERIALES/EQUIPO/SUPERVISIÓN									
MATERIALES		EQUIPOS		SUPERVISIÓN					
		Nivel de precisión							
		Estadias							
		Prisma							
		Cinta métrica							
		Computadora							
		Vehículo							
CARACTERÍSTICAS PERSONALES									
HABILIDADES				ACTITUDES					
DESCRIPCIÓN	NIVEL DE REQUERIMIENTO				DESCRIPCIÓN	NIVEL DE REQUERIMIENTO			
	A	B	C	D		A	B	C	D
					Responsabilidad		X		
					Positivismo		X		
					Esfuerzo		X		
REQUISITOS									
ACADÉMICOS				EXPERIENCIA					
Topografía				3 años					
TÉCNICOS				OTROS					
Riego y drenaje				Auto Cad					
				Word, Excel					
CONDICIONES DE TRABAJO									
FACTORES AMBIENTALES				ESFUERZOS FÍSICOS					
Clima				Trabajo de campo					
Temperatura				Caminar largas distancias					

Técnico de Procesos 3 en Gestión Hídrica

MATRIZ DE PUESTOS									
NOMBRE DEL PUESTO		Técnico de Procesos 3 de Gestión Hídrica							
DIRECCIÓN A LA QUE PERTENECE		Unidad de Gestión Hídrica							
UBICACIÓN		Sede Central							
CÓDIGO		23104	FECHA	26/08/14					
NATURALEZA DEL PUESTO: Dar servicio sobre los temas atinentes al puesto.									
RESPONSABILIDADES DEL PUESTO			CALIFICACIÓN						
ACTIVIDADES/TAREAS/FUNCIONES		INT	F	CE	CM	IAE			
Atención al público		P	5	5	5	30			
Revisión de dictámenes		D	5	5	5	30			
Pruebas de filtración		P/D	1	5	5	26			
Dar seguimiento a afloramientos		P/D	2	5	5	27			
Medición de pozos		P/D	5	5	5	30			
Contacto con instituciones afines a las labores del SENARA		P/D	5	5	5	30			
Actualización de las bases de datos de pozos, lluvia y ríos		P/D	2	5	5	27			
Monitoreo de acuíferos		P/C	2	5	5	27			
Control de perforación de pozos		P/C	2	5	5	27			
Generar información para usuarios		P/D	5	5	5	30			
Intercambiar información entre Direcciones		P/D	4	5	5	29			
MATERIALES/EQUIPO/SUPERVISIÓN									
MATERIALES		EQUIPOS		SUPERVISIÓN					
		Computadora							
CARACTERÍSTICAS PERSONALES									
HABILIDADES				ACTITUDES					
DESCRIPCIÓN	NIVEL DE REQUERIMIENTO				DESCRIPCIÓN	NIVEL DE REQUERIMIENTO			
	A	B	C	D		A	B	C	D
Creatividad	X				Responsabilidad	X			
Planificación	X								
REQUISITOS									
ACADÉMICOS			EXPERIENCIA						
			Cuatro años en labores relacionadas al puesto						
TÉCNICOS			OTROS						
			Ingles Intermedio						
			Word, Excel						

CONDICIONES DE TRABAJO	
FACTORES AMBIENTALES	ESFUERZOS FÍSICOS
Soportar fenómenos ambientales necesarios para el trabajo, como lluvia	Buena condición física: trabajo de campo



MATRIZ DE PUESTOS									
NOMBRE DEL PUESTO		Técnico de Procesos 3 de Gestión Hídrica							
DIRECCIÓN A LA QUE PERTENECE		Unidad de Gestión Hídrica							
UBICACIÓN		Sede Central							
CÓDIGO		23104	FECHA	17/09/14					
NATURALEZA DEL PUESTO: Hacer que las normas se cumplan para dar un adecuado servicio al público.									
RESPONSABILIDADES DEL PUESTO			CALIFICACIÓN						
ACTIVIDADES/TAREAS/FUNCIONES		INT	F	CE	CM	IAE			
Mantener y actualizar la base de datos de pozos		D	4	3	5	19			
Atención al público (personal y vía telefónica)		P/C/D	5	3	3	14			
Revisión de solicitudes de perforación		C/D	4	4	4	20			
Archivo de solicitudes de perforación		D	5	1	2	7			
Registrar información de pozos en la base de datos		D	4	4	3	16			
Giras de campo		P/C	2	1	3	5			
MATERIALES/EQUIPO/SUPERVISIÓN									
MATERIALES		EQUIPOS		SUPERVISIÓN					
		Computadora		De la documentación en los archivos					
		Archivos							
		Vehículo							
CARACTERÍSTICAS PERSONALES									
HABILIDADES				ACTITUDES					
DESCRIPCIÓN	NIVEL DE REQUERIMIENTO				DESCRIPCIÓN	NIVEL DE REQUERIMIENTO			
	A	B	C	D		A	B	C	D
Discreción con la información			X		Orden			X	
Servicio al cliente			X		Gusto por lo que se hace			X	
					Paciencia			X	
					Afabilidad			X	
					Lealtad a la institución			X	
REQUISITOS									
ACADÉMICOS			EXPERIENCIA						
			1 año						
TÉCNICOS			OTROS						
Perforación			Word, Excel						
Hidrogeología			Inglés básico						
Archivo			Licencia B1						

CONDICIONES DE TRABAJO	
FACTORES AMBIENTALES	ESFUERZOS FÍSICOS
No hay iluminación ni ventilación natural	Trabajo de oficina: Levantamiento de pesos
	Trabajo de campo: Caminar

MATRIZ DE PUESTOS									
NOMBRE DEL PUESTO		Técnico de Procesos 3 de Gestión Hídrica							
DIRECCIÓN A LA QUE PERTENECE		Unidad de Gestión Hídrica							
UBICACIÓN		Sede Central							
CÓDIGO		23104	FECHA	23/09/14					
NATURALEZA DEL PUESTO: Dar apoyo al geólogo, mediante el trabajo de campo técnico									
RESPONSABILIDADES DEL PUESTO			CALIFICACIÓN						
ACTIVIDADES/TAREAS/FUNCIONES		INT	F	CE	CM	IAE			
Brindar apoyo al área de INDEP		P/C/D	2	5	5	27			
Realizar pruebas de infiltración		P/C/D	1	5	5	26			
Monitorear los pozos		P/C/D	2	5	5	27			
Registrar información		P/C/D	5	5	5	30			
MATERIALES/EQUIPO/SUPERVISIÓN									
MATERIALES		EQUIPOS		SUPERVISIÓN					
		Computadora							
		Equipo de hidrometría							
		Vehículo							
CARACTERÍSTICAS PERSONALES									
HABILIDADES				ACTITUDES					
DESCRIPCIÓN	NIVEL DE REQUERIMIENTO				DESCRIPCIÓN	NIVEL DE REQUERIMIENTO			
	A	B	C	D		A	B	C	D
Hab. Actualización tecnológica		X			Disponibilidad		X		
Hab. Sentido común		X			Positivismo		X		
No ser nervioso		X							
REQUISITOS									
ACADÉMICOS			EXPERIENCIA						
Técnico			1 año en el puesto						
TÉCNICOS			OTROS						
Geología			Buena condición física						
Hidrología			Inglés intermedio						
Geografía de Costa Rica			Word, Excel						
			Nadar						
			Licencia B1						
CONDICIONES DE TRABAJO									
FACTORES AMBIENTALES			ESFUERZOS FÍSICOS						
Corrientes de ríos			Levantar pesos						
Clima			Trabajo de campo						
Viento									

Técnico de Procesos 3 en Gestión de Redes y Sistemas

MATRIZ DE PUESTOS									
NOMBRE DEL PUESTO		Técnico de Procesos 3 en Gestión de Redes y Sistemas							
DIRECCIÓN A LA QUE PERTENECE		DRAT							
UBICACIÓN		Sede Cañas							
CÓDIGO		13102		FECHA		10/09/14			
NATURALEZA DEL PUESTO: Encargarse del control de calidad de las obras para garantizar una mayor vida útil del Canal.									
RESPONSABILIDADES DEL PUESTO				CALIFICACIÓN					
ACTIVIDADES/TAREAS/FUNCIONES		INT		F	CE	CM	IAE		
Labores de construcción: control de calidad y laboratorio de materiales		P/C		5	5	5	30		
Distribución de aguas en parcelas		P/C		5	4	4	21		
Procesar la información de campo		D		4	4	3	16		
Realizar informes		D		4	5	3	19		
MATERIALES/EQUIPO/SUPERVISIÓN									
MATERIALES		EQUIPOS			SUPERVISIÓN				
		Computadora			De las obras contratadas				
		Equipo de laboratorio: control de calidad							
		Vehículo							
CARACTERÍSTICAS PERSONALES									
HABILIDADES				ACTITUDES					
DESCRIPCIÓN	NIVEL DE REQUERIMIENTO				DESCRIPCIÓN	NIVEL DE REQUERIMIENTO			
	A	B	C	D		A	B	C	D
Diálogo					Superación				
					Aprendizaje continuo				
REQUISITOS									
ACADÉMICOS				EXPERIENCIA					
Técnico				2 años					
TÉCNICOS				OTROS					
Normas y métodos de construcción				Buena condición física					
Control de calidad				Inglés intermedio					
				Word, Excel					
				Licencia B1					
				Licencia A3					
CONDICIONES DE TRABAJO									
FACTORES AMBIENTALES				ESFUERZOS FÍSICOS					
Clima				Trabajo de campo					
Temperatura				Caminar					
				Manejar					

Técnico de Procesos 3 en Recursos Humanos

MATRIZ DE PUESTOS									
NOMBRE DEL PUESTO		Técnico de Procesos 3 en Recursos Humanos							
DIRECCIÓN A LA QUE PERTENECE		Unidad de Recursos Humanos							
UBICACIÓN		Sede Central							
CÓDIGO		33112	FECHA	03/09/14					
NATURALEZA DEL PUESTO: Vigilar porque todos los procedimientos bajo su responsabilidad estén controlados y revisados									
RESPONSABILIDADES DEL PUESTO			CALIFICACIÓN						
ACTIVIDADES/TAREAS/FUNCIONES	INT	F	CE	CM	IAE				
Elaboración de informes de vacaciones	P/C/D	2	4	4	4	18			
Procesos de inducción	P/C/D	2	5	4	4	22			
Conciliaciones de aporte patronal con ASOSENARA	D	2	5	5	5	27			
Control y seguimiento de periodos de prueba	D	3	5	5	5	28			
Control y seguimiento de incapacidades	P/D	5	5	5	5	30			
Control y seguimiento de plazas vacantes y desocupadas	D	5	4	4	4	21			
Informes de plazas vacantes a la Autoridad Presupuestaria	D	1	5	5	5	26			
Confección de liquidaciones	P/D	2	5	5	5	27			
Elaboración de certificaciones de tiempo laborado	D	5	5	4	4	25			
Pruebas y modificaciones al Sistema (SIA)	D	4	5	4	4	24			
Confección de acciones	P/C/D	5	5	5	5	30			
Reclutamiento y selección	P/C/D	3	4	5	5	23			
Apoyo logístico	P/C/D	2	3	4	4	14			
Control y seguimiento de asistencia a funcionarios del Área administrativa	P/C/D	2	4	4	4	18			
Seguimiento y control de minutas	D	2	3	4	4	14			
Seguimiento y control de tiempo compensatorio	P/C/D	2	5	5	5	27			
Giras	P	1	3	3	3	10			
MATERIALES/EQUIPO/SUPERVISIÓN									
MATERIALES		EQUIPOS		SUPERVISIÓN					
		Computadora							
		Impresora láser							
		Impresora matriz							
CARACTERÍSTICAS PERSONALES									
HABILIDADES				ACTITUDES					
DESCRIPCIÓN	NIVEL DE REQUERIMIENTO				DESCRIPCIÓN	NIVEL DE REQUERIMIENTO			
	A	B	C	D		A	B	C	D
Verstilidad	X				Responsabilidad	X			

Control	X				Orden	X			
Memoria	X				Honestidad	X			
REQUISITOS									
ACADÉMICOS					EXPERIENCIA				
Diplomado en Recursos Humanos					5 años en Recursos Humanos: reclutamiento y selección				
TÉCNICOS					OTROS				
Lineamientos, directrices y reglamentos					Word, Excel				
CONDICIONES DE TRABAJO									
FACTORES AMBIENTALES					ESFUERZOS FÍSICOS				
					Trabajo de oficina				



Profesional General Nivel 2 en Administración Superior

MATRIZ DE PUESTOS									
NOMBRE DEL PUESTO		Profesional General Nivel 2 en Administración Superior							
DIRECCIÓN A LA QUE PERTENECE		Archivo Central							
UBICACIÓN		Sede Central							
CÓDIGO		32306	FECHA	27/08/14					
NATURALEZA DEL PUESTO: Conservar la memoria histórica de la Institución									
RESPONSABILIDADES DEL PUESTO			CALIFICACIÓN						
ACTIVIDADES/TAREAS/FUNCIONES	INT	F	C	C	IA				
			E	M	E				
Elaborar tablas de plazos de conservación	P/D	5	1	5	10				
Reunir y conservar toda la documentación del patrimonio documental	P/D	4	5	4	24				
Registrar la información	D	4	5	4	24				
Dar apoyo a las dependencias	P	2	1	1	3				
Dar capacitaciones	P	1	1	2	3				
Asistir a reuniones de Control Interno	P	1	1	4	5				
Dar servicio de consulta y préstamo de documentos	P/D	1	1	1	2				
Hacer informes de labores	-	1	1	2	3				
Visitas de inspección a archivos de gestión	P/D	1	3	4	13				
MATERIALES/EQUIPO/SUPERVISIÓN									
MATERIALES		EQUIPOS		SUPERVISIÓN					
Cajas para archivar documentos		Computadora							
Material de oficina		Impresora							
		Destructor de papel							
		Archivo de 4 gabetas							
		Archivo móvil							
CARACTERÍSTICAS PERSONALES									
HABILIDADES				ACTITUDES					
DESCRIPCIÓN	NIVEL DE REQUERIMIENTO				DESCRIPCIÓN	NIVEL DE REQUERIMIENTO			
	A	B	C	D		A	B	C	D
Brindar un servicio rápido	X				Buen trato a las personas	X			
Comunicación asertiva					Discreción	X			
Capacidad analítica y de síntesis									
Iniciativa y creatividad									
REQUISITOS									
ACADÉMICOS				EXPERIENCIA					

Licenciatura en la carrera de Archivista	2 años en gestión de archivos o archivo central
TÉCNICOS	OTROS
Cursos de capacitación impartidos por el archivo central	Inglés básico
Uso de bases de datos	Word, Excel
	Tener licencia B1
	Servicio al cliente
	Normativa del sector público afín al cargo
CONDICIONES DE TRABAJO	
FACTORES AMBIENTALES	ESFUERZOS FÍSICOS
Humedad	Levantar objetos pesados
Polvo	
Humo de carros (parqueo a la par)	



Profesional General en Bienes y Servicios Nivel 2

MATRIZ DE PUESTOS									
NOMBRE DEL PUESTO		Profesional General en Bienes y Servicios Nivel 2							
DIRECCIÓN A LA QUE PERTENECE		Unidad de Servicios Administrativos							
UBICACIÓN		Sede Central							
CÓDIGO		32313	FECHA	03/09/14					
NATURALEZA DEL PUESTO: Velar por el buen estado de los vehículos, ya que hay vidas de por medio									
RESPONSABILIDADES DEL PUESTO				CALIFICACIÓN					
ACTIVIDADES/TAREAS/FUNCIONES		INT	F	CE	CM	IAE			
Vigilar porque los vehículos estén en buen estado		P/C/D	5	4	5	25			
Dar seguimiento al mantenimiento preventivo de la flotilla vehicular		P/C/D	4	4	5	24			
Dar seguimiento al mantenimiento correctivo de la flotilla vehicular		P/C/D	1	5	5	26			
Realizar los trámites de pagos de seguros y marchamos		P/C/D	1	4	4	17			
Tramitar la inscripción de vehículos nuevos (seguro, marchamo, placas)		P/C/D	1	4	4	17			
Llevar control de las restricciones de placas		P/C/D	5	4	4	21			
Hacer trámites y seguimiento a colisiones y siniestros fatales		P/C/D	1	4	4	17			
Hacer estudios de mercado que faciliten información para los trámites de carteles		P/C/D	1	3	3	10			
Inventariar la flotilla vehicular		P/C/D	1	3	4	13			
Concretar los trámites de pago por servicios recibidos		P/C/D	4	5	5	29			
Hacer visitas y reparaciones a talleres		P/C/D	5	4	5	25			
Realizar los trámites de reparación por medio del INS		P/C/D	4	4	5	24			
MATERIALES/EQUIPO/SUPERVISIÓN									
MATERIALES		EQUIPOS		SUPERVISIÓN					
		Herramientas							
		Compresor							
		Hidrolavadora							
		Gata hidráulica							
		Vehículos							
		Computadora							
		Impresora							
CARACTERÍSTICAS PERSONALES									
HABILIDADES				ACTITUDES					
DESCRIPCIÓN	NIVEL DE REQUERIMIENTO				DESCRIPCIÓN	NIVEL DE REQUERIMIENTO			
	A	B	C	D		A	B	C	D
Comunicación asertiva	X				Responsabilidad	X			
					Moral	X			

REQUISITOS	
ACADÉMICOS	EXPERIENCIA
Ing. Automotriz	
TÉCNICOS	OTROS
Administración	Word, Excel
Contratación administrativa	
Administración de seguros	Sistemas de monitoreo satelital
Mecánica avanzada	Inglés técnico avanzado
CONDICIONES DE TRABAJO	
FACTORES AMBIENTALES	ESFUERZOS FÍSICOS
	Trabajo de mecánica



Profesional General Nivel 2 en Finanzas

MATRIZ DE PUESTOS									
NOMBRE DEL PUESTO		Profesional General Nivel 2 en Finanzas							
DIRECCIÓN A LA QUE PERTENECE		DRAT							
UBICACIÓN		Sede Cañas							
CÓDIGO		32311	FECHA	12/09/14					
NATURALEZA DEL PUESTO: Controlar presupuestariamente los gastos que se ejecutan en el DDRAT, para que realmente se cuente con el contenido presupuestario.									
RESPONSABILIDADES DEL PUESTO			CALIFICACIÓN						
ACTIVIDADES/TAREAS/FUNCIONES	INT	F	CE	CM	IAE				
Registro de presupuesto	P/C/D	5	4	4	21				
Evacuar consultas	P/D	5	3	4	17				
Registro contable	D	4	4	3	16				
Control de costos	D	4	4	3	16				
Aprobación de cheques	P	4	3	2	10				
Revisión de reintegros de caja chica	P/C/D	4	2	4	12				
Apoyo a jefatura	P/C/D	5	3	4	17				
Cierre presupuesto y cierre contable	P/C/D	2	5	3	17				
Elaboración Plan Anual de Presupuesto	P/C/D	1	5	5	26				
Modificaciones presupuestarias	P/C/D	1	3	3	10				
MATERIALES/EQUIPO/SUPERVISIÓN									
MATERIALES		EQUIPOS		SUPERVISIÓN					
		Computadora							
		Calculadora							
		Mobiliario de oficina							
CARACTERÍSTICAS PERSONALES									
HABILIDADES				ACTITUDES					
DESCRIPCIÓN	NIVEL DE REQUERIMIENTO				DESCRIPCIÓN	NIVEL DE REQUERIMIENTO			
	A	B	C	D		A	B	C	D
Hab. Numérica		X			Ética		X		
Interactuar con personas		X			Honestidad		X		
Tomar decisiones		X			Responsabilidad		X		
Concentración		X			Paciencia		X		
					Tolerancia		X		
REQUISITOS									
ACADÉMICOS					EXPERIENCIA				
Lic. Administración					3 años				
Contaduría pública									
TÉCNICOS					OTROS				

Políticas, reglamentos, directrices, procedimientos y manuales que rijan las labores de SENARA	Word, Excel
Manejo de presupuesto en empresas públicas	
Sistemas y paquetes computacionales de la institución	
CONDICIONES DE TRABAJO	
FACTORES AMBIENTALES	ESFUERZOS FÍSICOS
Ruido	



Profesional General en Recursos Humanos Nivel 2

MATRIZ DE PUESTOS									
NOMBRE DEL PUESTO	Profesional General en Recursos Humanos Nivel 2								
DIRECCIÓN A LA QUE PERTENECE	Unidad de Recursos Humanos								
UBICACIÓN	Sede Central								
CÓDIGO	32312	FECHA	27/08/14						
NATURALEZA DEL PUESTO: Hacer efectivo el pago de salarios a todos los funcionarios, por sus labores realizadas. Así como atender todas las necesidades que surjan entorno a los salarios									
RESPONSABILIDADES DEL PUESTO			CALIFICACIÓN						
ACTIVIDADES/TAREAS/FUNCIONES	INT	F	CE	CM	IAE				
Elaboración presupuesto	D	1	5	5	26				
Cálculo y elaboración de planillas	P/D	3	4	5	23				
Reservas para contabilidad de aguinaldo y salario escolar	D	2	4	4	18				
Cálculo de planillas de horas extra (San José y Cañas)	P/D	3	1	3	6				
Atención de deducciones	P/D	2	4	4	18				
Planilla CCSS	D	2	5	5	27				
Planilla INS	D	2	5	5	27				
Demás consecuencias de la planilla	D	2	4	4	18				
Aporte patronal	D	2	4	4	18				
MATERIALES/EQUIPO/SUPERVISIÓN									
MATERIALES	EQUIPOS	SUPERVISIÓN							
	Computadora								
	Impresora carro largo papel continuo								
	Atril								
	Impresora láser								
	Calculadora								
CARACTERÍSTICAS PERSONALES									
HABILIDADES				ACTITUDES					
DESCRIPCIÓN	NIVEL DE REQUERIMIENTO				DESCRIPCIÓN	NIVEL DE REQUERIMIENTO			
	A	B	C	D		A	B	C	D
Hab. Numérica	X				Iniciativa	X			
Hab. Analítica	X				Positivismo	X			
Manejar estrés	X				Eficiencia	X			
Agilidad digitación	X				Responsabilidad	X			
Comunicación asertiva	X				Calidad	X			
Capacidad de síntesis	X				Discreción	X			
Creatividad	X								
Hab. Resolver imprevistos	X								

Trabajo en equipo	X							
REQUISITOS								
ACADÉMICOS					EXPERIENCIA			
Lic. Recursos Humanos					2 años en planillas			
TÉCNICOS					OTROS			
Legislación laboral					Servicio al cliente			
Normativa sector público afin al puesto					Contro Interno			
Sistemas informáticos					Relaciones humanas			
					Licencia B1			
					Word, Excel			
CONDICIONES DE TRABAJO								
FACTORES AMBIENTALES					ESFUERZOS FÍSICOS			
Aire acondicionado					Cansancio por uso de la computadora			



Profesional Especialista en Desarrollo

MATRIZ DE PUESTOS					
NOMBRE DEL PUESTO	Profesional Especialista en Desarrollo				
DIRECCIÓN A LA QUE PERTENECE	INDEP				
UBICACIÓN	Sede Central				
CÓDIGO	22203	FECHA	03/09/14		
NATURALEZA DEL PUESTO: Cumplir con los objetivos del área agronómica en la elaboración de estudios de factibilidad					
RESPONSABILIDADES DEL PUESTO		CALIFICACIÓN			
ACTIVIDADES/TAREAS/FUNCIONES	INT	F	CE	CM	IAE
Coordinar, ejecutar y controlar las actividades profesionales en materia de ingeniería agronómica en el desarrollo de proyectos	P	5	4	5	25
Participar en reuniones con miembros del Comité Sectorial Agropecuario y comisiones de seguimiento	P/D	3	2	3	9
Colaborar en la definición, paliación y mantenimiento de controles adecuados sobre los diferentes trabajos bajo su responsabilidad	P/C/D	3	4	4	19
Colaborar con el Coordinador Regional en la elaboración de los planes, programas, proyectos y actividades propias de su campo de actividad para garantizar que respondan a las estrategias y objetivos institucionales	P/D	3	2	3	9
Planear y realizar estudio del comportamiento de los niveles freáticos en las áreas con problemas de drenaje y determinar el uso del suelo en los diferentes proyectos	P/C/D	1	3	2	7
Transmitir información a funcionarios y productores que lo requieran	P	2	2	2	6
Brindar apoyo y asistencia técnica a grupos de productores beneficiarios de proyectos	P	2	2	2	6
Atender y resolver consultas de superiores, compañeros, usuarios y público en general	P/D	5	1	4	9
Efectuar actividades de carácter administrativo que se originen relacionadas con la región que le corresponde	P/C/D	3	3	4	15
Elaborar, revisar y firmar documentos e informes relacionados con los proyectos a cargo	P/D	3	4	3	15
Reunirse con superiores y compañeros para coordinación	P	3	2	2	7
Coordinar acciones con los Comités Sectoriales Agropecuarios Locales, Organizaciones de productores y otras comisiones	P	3	2	2	7

Apoyar en la respuesta oportuna a diversos trámites que presentan los agricultores	P	1	1	1	2				
Preparar información sobre el estado y avance de cada etapa de los estudios a cargo	P/C	3	3	4	15				
Realizar tareas administrativas para disponer de los recursos necesarios para hacer los estudios agronómicos	P/C	3	1	2	5				
Buscar, localizar, georeferenciar y evaluar diferentes fuentes de agua ubicadas en la región	C/D	1	4	4	17				
					0				
MATERIALES/EQUIPO/SUPERVISIÓN									
MATERIALES		EQUIPOS		SUPERVISIÓN					
		Computadora							
CARACTERÍSTICAS PERSONALES									
HABILIDADES				ACTITUDES					
DESCRIPCIÓN	NIVEL DE REQUERIMIENTO				DESCRIPCIÓN	NIVEL DE REQUERIMIENTO			
	A	B	C	D		A	B	C	D
Toma de decisiones	X				Positivismo	X			
					Amabilidad	X			
					Humildad	X			
					Afabilidad	X			
					Paciencia	X			
REQUISITOS									
ACADÉMICOS			EXPERIENCIA						
Lic. Agronomía									
TÉCNICOS			OTROS						
Cultivos			Condición física						
Suelos			Word, Excel, Power Point, Project						
Programas relacionados al área agronómica			Nadar						
Pruebas de infiltración			Agilidad						
			Inglés intermedio						
CONDICIONES DE TRABAJO									
FACTORES AMBIENTALES			ESFUERZOS FÍSICOS						
Clima			Trabajo de campo						
Topografía									



Profesional Especialista en Gestión de Redes y Sistemas

MATRIZ DE PUESTOS									
NOMBRE DEL PUESTO		Profesional Especialista en Redes y Sistemas							
DIRECCIÓN A LA QUE PERTENECE		DDRAT							
UBICACIÓN		Sede Cañas							
CÓDIGO		12202	FECHA	10/09/14					
NATURALEZA DEL PUESTO: El cargo tiene como fin cubrir las necesidades de las diferentes actividades que se programan institucionalmente cada año, para así respaldar el quehacer del SENARA ante la ARESEP									
RESPONSABILIDADES DEL PUESTO			CALIFICACIÓN						
ACTIVIDADES/TAREAS/FUNCIONES		INT	F	CE	CM	IAE			
Mediciones de aguas (aforos)		P/C/D	5	5	5	30			
Control de la creación y extensión de proyectos de piscicultura		P/C/D	3	5	4	23			
Producción de fornages de riego: estadísticas de producción y asesoramiento		P/D	1	4	4	17			
Realizar informes generales de las actividades asignadas		D	1	5	3	16			
Dar apoyo a la red primaria		P/C	3	3	2	9			
MATERIALES/EQUIPO/SUPERVISIÓN									
MATERIALES		EQUIPOS		SUPERVISIÓN					
		Equipos de medición de caudales, tipo molinetes		Ayudante de aforos (1)					
		Computadora							
		Suministros de oficina							
		Vehículo							
CARACTERÍSTICAS PERSONALES									
HABILIDADES				ACTITUDES					
DESCRIPCIÓN	NIVEL DE REQUERIMIENTO				DESCRIPCIÓN	NIVEL DE REQUERIMIENTO			
	A	B	C	D		A	B	C	D
Hablar en público			X		Responsabilidad			X	
Trabajo en equipo			X		Ética			X	
Actualización			X		Disponibilidad			X	
Hab. Numérica			X		Positivismo			X	
REQUISITOS									
ACADÉMICOS			EXPERIENCIA						
Ing. Agrónomo			3 años						
TÉCNICOS			OTROS						
Mediciones de caudales			Word, Excel, Power Point, Project						
Manejo proyectos piscícolas			Licencia B1						
Riego cultivos									
Uso adecuado del agua									

CONDICIONES DE TRABAJO	
FACTORES AMBIENTALES	ESFUERZOS FÍSICOS
Clima	Manejar largos períodos
Temperatura	Fatiga
Picaduras	

Profesional Especialista en Gestión de Redes y Sistemas

MATRIZ DE PUESTOS					
NOMBRE DEL PUESTO	Profesional Especialista en Investigación				
DIRECCIÓN A LA QUE PERTENECE	INDEP				
UBICACIÓN	Sede Central				
CÓDIGO	22205	FECHA	02/09/14		
NATURALEZA DEL PUESTO: Ejecutar proyectos correctamente desde la perspectiva ambiental					
RESPONSABILIDADES DEL PUESTO		CALIFICACIÓN			
ACTIVIDADES/TAREAS/FUNCIONES	INT	F	CE	CM	IAE
Diseñar y ejecutar estudios, investigaciones, proyectos, análisis y otras actividades afines propias de la temática ambiental, relacionadas con los proyectos de riego, drenaje y control de inundaciones desarrollados por la institución	P/C/D	5	3	4	17
Realizar diferentes estudios e investigaciones relacionadas con su campo de actividad con el fin de emitir recomendaciones, así como establecer parámetros que faciliten la toma de decisiones	P/C/D	4	4	3	16
Evaluar los beneficios económicos y sociales derivados de la construcción, operación y desarrollo de proyectos de riego y drenaje institucionales	P/C/D	4	4	4	20
Asistir y apoyar a personal de mayor nivel en la formulación y ejecución de políticas, planes y normas propias de su área de competencia	P/C/D	3	3	3	12
Atender y resolver consultas que le formulan sus superiores, compaleros y/o público en general	P/C/D	2	2	2	6
Planificar y coordinar las acciones relacionadas con su área de competencia, a fin de integrar esfuerzos, consensuar criterios, buscar soluciones tendientes a facilitar el logro de los objetivos institucionales	P/C/D	2	2	3	8
Efectuar otras actividades de carácter administrativo y de coordinación que se originen producto de la actividad que despliega en la Dirección	P/C/D	3	4	4	19

Asistir, participar o coordinar reuniones, capacitaciones, comisiones, talleres y sesiones de trabajo con el fin de emitir criterios, proponer cambios, ajustes y soluciones diversas, así como ejecutar acciones concretas que coadyuven al mejoramiento continuo del quehacer institucional	P/C/D	1	2	3	7				
Participar en la definición y mantenimiento de controles adecuados sobre los diferentes trabajos bajo su responsabilidad	P/C/D	2	2	3	8				
Impartir diversas actividades de capacitación y extensión propias de su campo de especialidad	P/C/D	1	2	3	7				
Asesorar técnicamente a diferentes organizaciones en los campos de irrigación, drenaje y control de inundaciones	P/C/D	2	2	3	8				
Integrar y/o participar en comisiones institucionales, interinstitucionales, sectoriales o equipos de trabajo que coadyuven al logro de los objetivos institucionales y del sector agropecuario	P/C/D	1	2	2	5				
Participar en la definición y aplicación de controles adecuados en las actividades propias del área de trabajo de aquellas áreas, actividades o procesos riesgosos puestos en su conocimiento	P/C/D	1	2	3	7				
Elaborar propuestas técnicas a nivel pre y factibilidad para proyectos de riego, drenaje y control de inundaciones	P/C/D	5	4	5	25				
Elaborar informes técnicos con base en la recopilación de datos sobre los proyectos a su cargo	P/C/D	1	3	3	10				
MATERIALES/EQUIPO/SUPERVISIÓN									
MATERIALES		EQUIPOS		SUPERVISIÓN					
		Computadora							
CARACTERÍSTICAS PERSONALES									
HABILIDADES				ACTITUDES					
DESCRIPCIÓN	NIVEL DE REQUERIMIENTO				DESCRIPCIÓN	NIVEL DE REQUERIMIENTO			
	A	B	C	D		A	B	C	D
Visión general de lo humano y el ambiente	X				Objetividad	X			
					Disciplina	X			



				Ética	X			
REQUISITOS								
ACADÉMICOS				EXPERIENCIA				
Lic. Geografía				5 años: Formulación de proyectos / Método de trabajo científico				
TÉCNICOS				OTROS				
				Inglés básico				
				Word, Excel, Power Point, Project				
CONDICIONES DE TRABAJO								
FACTORES AMBIENTALES				ESFUERZOS FÍSICOS				
Picaduras				Trabajo de campo				
Clima								
Accidentes								



MATRIZ DE PUESTOS					
NOMBRE DEL PUESTO	Profesional Especialista en Investigación				
DIRECCIÓN A LA QUE PERTENECE	INDEP				
UBICACIÓN	Sede Central				
CÓDIGO	22205	FECHA	03/09/14		
NATURALEZA DEL PUESTO: Dar asesoramiento a los proyectos de la Dirección en materia agronómica					
RESPONSABILIDADES DEL PUESTO		CALIFICACIÓN			
ACTIVIDADES/TAREAS/FUNCIONES	INT	F	C E	C M	IA E
Evaluación y transferencia de tecnología bajo riego y drenaje	P	4	3	4	16
Obtener información sobre necesidades de agua de los cultivos	D	2	2	3	8
Obtener información sobre la capacidad de almacenamiento de los suelos	D	2	2	3	8
Obtener información sobre condiciones climáticas de las regiones	D/C	2	2	3	8
Establecer parámetros de manejo del agua por medio del uso de diferentes métodos de riego	D	2	4	3	14
Evaluar diferentes condiciones del manejo del agua por medio del uso de diferentes métodos de riego	D/C	1	3	4	13
Evaluar el manejo del agua en condiciones de invernaderos	D	1	3	3	10
Evaluar el uso del fertirriego en los diferentes sistemas de riego	D/C	1	3	3	10
Elaborar proyectos de investigación en cultivos bajo riego	P/D	1	2	3	7
Otorgar asistencia técnica o transferencia de tecnología a los diferentes beneficiarios de los proyectos de riego y drenaje por medio de charlas, cursos, boletines, días de campo y otros.	P/D	4	3	4	16
Participar en reuniones interinstitucionales para coordinar proyectos de investigación y transferencia de tecnología	P	1	2	3	7
Elaborar informes de las actividades	D	1	2	3	7
MATERIALES/EQUIPO/SUPERVISIÓN					
MATERIALES	EQUIPOS	SUPERVISIÓN			
	Tensiómetro				
	Tanque de vaporación				
	Estufa				
	Cilindros de infiltración				
	Pluviómetros				
CARACTERÍSTICAS PERSONALES					
HABILIDADES			ACTITUDES		

DESCRIPCIÓN	NIVEL DE REQUERIMIENTO				DESCRIPCIÓN	NIVEL DE REQUERIMIENTO			
	A	B	C	D		A	B	C	D
Hab. Comunicación		X			Positivismo		X		
Hab. Tratar con la gente		X			Servicio		X		
					Empatía		X		
					Colaboración		X		
					Responsabilidad		X		
					Puntualidad		X		
					Cumplir con lo pactado		X		
REQUISITOS									
ACADÉMICOS					EXPERIENCIA				
Ing. Agrónomo					4 años en manejo del agua y diseño parcelario				
TÉCNICOS					OTROS				
Manejo del agua					Inglés avanzado				
Diseño parcelario					Portugués intermedio				
Riego					Word, Excel, Power Point, Project				
Fertirriego									
Suelos									
Clima									
Cultivos									
CONDICIONES DE TRABAJO									
FACTORES AMBIENTALES					ESFUERZOS FÍSICOS				
Clima					Trabajo de campo: caminar, alzar pesos				



MATRIZ DE PUESTOS									
NOMBRE DEL PUESTO		Profesional Especialista en Investigación							
DIRECCIÓN A LA QUE PERTENECE		INDEP							
UBICACIÓN		Sede Central							
CÓDIGO		22205	FECHA	22/09/14					
NATURALEZA DEL PUESTO: Formar parte de un equipo de trabajo que permita elaborar proyectos de fertilidad. A la vez, evaluar y operar sistemas de riego.									
RESPONSABILIDADES DEL PUESTO			CALIFICACIÓN						
ACTIVIDADES/TAREAS/FUNCIONES		INT	F	CE	CM	IAE			
Estudios de suelos para riego		D/C	5	3	4	17			
Estudios de suelos para drenaje		D/C	5	3	4	17			
Trabajos de cálculo de coeficientes hídricos		D/C	4	3	4	16			
Evaluación de fincas para riego y/o drenaje		D/C	1	3	4	13			
MATERIALES/EQUIPO/SUPERVISIÓN									
MATERIALES		EQUIPOS		SUPERVISIÓN					
		Barrenos							
		Cilindros para infiltración							
		Cilindros para densidad aparente							
		Equipo de conductividad hidráulica							
CARACTERÍSTICAS PERSONALES									
HABILIDADES				ACTITUDES					
DESCRIPCIÓN	NIVEL DE REQUERIMIENTO				DESCRIPCIÓN	NIVEL DE REQUERIMIENTO			
	A	B	C	D		A	B	C	D
Hab. Lógica			X		Responsabilidad			X	
Minuciosidad			X						
Hab. Deducción			X						
REQUISITOS									
ACADÉMICOS			EXPERIENCIA						
Maestría en suelos			2 años - 5 años						
TÉCNICOS			OTROS						
Recurso hídrico			Inglés intermedio						
Cultivos			Word, Excel, Power Point, Project						
			Quantum						
			Arc Gis						
CONDICIONES DE TRABAJO									
FACTORES AMBIENTALES			ESFUERZOS FÍSICOS						
Clima			Trabajo de campo						

Profesional Especialista en Planificación

MATRIZ DE PUESTOS									
NOMBRE DEL PUESTO		Profesional Especialista en Planificación							
DIRECCIÓN A LA QUE PERTENECE		Dirección de Planificación							
UBICACIÓN		Sede Central							
CÓDIGO		32209	FECHA	16/09/14					
NATURALEZA DEL PUESTO: Ejecutar labores de planificación en áreas de especial interés									
RESPONSABILIDADES DEL PUESTO			CALIFICACIÓN						
ACTIVIDADES/TAREAS/FUNCIONES	INT	F	C E	CM	IAE				
Incorporación transversal del tema de género en la planificación institucional	P/C/D	2	3	3	11				
Manejo de la gestión de recursos de cooperación institucional	P/D	3	4	4	19				
Asesoría en procesos de planificación de diferentes unidades institucionales	P/D	4	3	3	13				
Administración de contratos de servicios relacionados con planificación	P/C/D	1	5	4	21				
Manejo de portafolio de proyectos de inversión	P	3	4	4	19				
MATERIALES/EQUIPO/SUPERVISIÓN									
MATERIALES		EQUIPOS		SUPERVISIÓN					
Suministros de oficina		Computadora							
		Mobiliario de oficina							
CARACTERÍSTICAS PERSONALES									
HABILIDADES				ACTITUDES					
DESCRIPCIÓN	NIVEL DE REQUERIMIENTO				DESCRIPCIÓN	NIVEL DE REQUERIMIENTO			
	A	B	C	D		A	B	C	D
Creatividad	X				Transparencia	X			
Coordinación	X				Ética	X			
Comunicación asertiva	X				Proactividad		X		
Resolución de conflictos		X							
Trabajo en equipo		X							
Negociación		X							
REQUISITOS									
ACADÉMICOS					EXPERIENCIA				
Lic. Planificación					3 años				
TÉCNICOS					OTROS				
Estrategias de consecución de recursos					Bilingüe (Inglés)				
Manejo de género					Pasaporte al día				
Formulación de políticas					Licencia B1				
Protocolo y etiqueta internacional					Word, Excel, Publisher, Power Point,				

	Access intermedio
Cooperación internacional	Uso de internet para búsqueda de cooperantes
Contratación administrativa	
CONDICIONES DE TRABAJO	
FACTORES AMBIENTALES	ESFUERZOS FÍSICOS
	Trabajo de oficina



Profesional Especialista en Recursos Humanos

MATRIZ DE PUESTOS					
NOMBRE DEL PUESTO	Profesional Especialista en Recursos Humanos				
DIRECCIÓN A LA QUE PERTENECE	Unidad de Recursos Humanos				
UBICACIÓN	Sede Central				
CÓDIGO	32212	FECHA	02/09/14		
NATURALEZA DEL PUESTO: Atender los procesos de desarrollo del talento humano					
RESPONSABILIDADES DEL PUESTO		CALIFICACIÓN			
ACTIVIDADES/TAREAS/FUNCIONES	INT	F	CE	CM	IAE
Coordinación y gestión de las actividades de capacitación institucional	P	5	3	4	17
Control del incentivo de carrera profesional	D	4	3	3	13
Participar en el subproceso de reclutamiento, selección e inducción de personal	P	2	3	4	14
Control de la evaluación de servicios del personal	D	1	3	3	10
Coordinar el programa de prejubilación institucional	P	2	3	3	11
Coordinar el programa de seguridad y salud ocupacional	P	2	4	4	18
Control y gestión de la póliza de riesgos profesionales del SENARA	D	1	5	3	16
Estudios de reasignaciones de puestos	D	1	3	4	13
Diagnóstico de necesidades de capacitación	P	1	3	4	13
Diagnóstico de clima organizacional	P	1	3	4	13
Emisión de constancias de salarios, servicios, carrera profesional, funciones y otras	P/D	5	4	3	17
Emisión de certificaciones	P/D	5	4	3	17
Control de la sala de capacitación	D	5	3	1	8
Control de equipo multimedia	C	5	3	2	11
Participar como enlace de unidad del sistema de control interno	P/D	2	3	4	14
Participar en comisiones, órganos directores, revisión de normativa, etc	P/D	1	3	5	16
Cubrir las ausencias de la Coordinadora de Recursos Humanos	P	1	4	5	21
MATERIALES/EQUIPO/SUPERVISIÓN					
MATERIALES	EQUIPOS	SUPERVISIÓN			
	Computadora				
	Computadora portátil				
	Sala capacitación				
	Equipo multimedia				
	Vehículos				
CARACTERÍSTICAS PERSONALES					
HABILIDADES			ACTITUDES		
DESCRIPCIÓN	NIVEL DE	DESCRIPCIÓN	NIVEL DE		

	REQUERIMIENTO				N	REQUERIMIENTO			
	A	B	C	D		A	B	C	D
Disposición de servicio a los demás	X				Proactividad	X			
Trabajo en equipo	X								
Hab. Análisis	X								
Toma de decisiones	X								
REQUISITOS									
ACADÉMICOS					EXPERIENCIA				
Administración de Recursos Humanos					2 años				
Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos									
TÉCNICOS					OTROS				
Legislación laboral					Word, Excel, Power Point, Project				
Psicología									
Seguridad ocupacional									
CONDICIONES DE TRABAJO									
FACTORES AMBIENTALES					ESFUERZOS FÍSICOS				
					Giras				



Profesional Experto de Desarrollo

MATRIZ DE PUESTOS									
NOMBRE DEL PUESTO		Profesional Experto de Desarrollo							
DIRECCIÓN A LA QUE PERTENECE		INDEP							
UBICACIÓN		Sede Central							
CÓDIGO		22103	FECHA	09/09/14					
NATURALEZA DEL PUESTO: Ser el intermediario entre la institución y los agricultores para que los proyectos funcionen correctamente									
RESPONSABILIDADES DEL PUESTO				CALIFICACIÓN					
ACTIVIDADES/TAREAS/FUNCIONES		INT	F	CE	CM	IAE			
Estudios Hidrológicos		D/C	4	4	4	20			
Estudios Hidráulicos		D/C	5	4	4	21			
Diseño de proyectos de riego, drenaje y control de inundaciones		P/C/D	5	4	5	25			
Labores de operación de proyectos		P/C/D	3	2	3	9			
Estudios de evaluación de proyectos		P/C/D	2	1	3	5			
Mantenimiento de proyectos		P/C/D	2	2	2	6			
MATERIALES/EQUIPO/SUPERVISIÓN									
MATERIALES		EQUIPOS		SUPERVISIÓN					
		Computadora							
		GPS							
CARACTERÍSTICAS PERSONALES									
HABILIDADES				ACTITUDES					
DESCRIPCIÓN	NIVEL DE REQUERIMIENTO				DESCRIPCIÓN	NIVEL DE REQUERIMIENTO			
	A	B	C	D		A	B	C	D
Hab. Trabajar bajo presión		X			Iniciativa		X		
Hab. Manejar grupos		X			Creatividad		X		
Hab. Tratar agricultores		X			Paciencia		X		
					Tolerancia		X		
					Organizado		X		
					Ordenado		X		
					Metódico		X		
					Estudioso		X		
					Eficiente		X		
REQUISITOS									
ACADÉMICOS				EXPERIENCIA					
Ingeniería Agrícola				5 años (mínimo)					
TÉCNICOS				OTROS					

Dibujo técnico básico	Redacción y ortografía
Topografía básica	Manejar
Conocimientos agronómicos	Buena condición física
Manejo de programas de hidráulica	Sistemas de información geográfica
Construcción de aforos	Word, Excel, Power Point, Project
Conocimientos de trámites burocráticos para permisos de los proyectos	Auto Cad
CONDICIONES DE TRABAJO	
FACTORES AMBIENTALES	ESFUERZOS FÍSICOS
Trabajo de campo (clima)	



MATRIZ DE PUESTOS									
NOMBRE DEL PUESTO		Profesional Experto de Desarrollo							
DIRECCIÓN A LA QUE PERTENECE		INDEP/ Región Central Occidental							
UBICACIÓN		Sede Central							
CÓDIGO		22103	FECHA	26/08/14					
NATURALEZA DEL PUESTO: Gestiona e identificar proyectos de riego.									
RESPONSABILIDADES DEL PUESTO				CALIFICACIÓN					
ACTIVIDADES/TAREAS/FUNCIONES		INT	F	C E	C M	IA E			
Identificación del proyecto		P	1	1	2	3			
Constitución de la sociedad usuarios		P	1	3	2	7			
Georeferenciar el área del proyecto		D	1	3	3	10			
Recolectar información general del proyecto para elaborar el perfil		D	1	3	4	13			
Viabilidad ambiental y concesión de agua		D	1	4	5	21			
Estudio de factibilidad		D	1	5	5	26			
Buscar fuentes de financiamiento		D	1	4	3	13			
Confección de carteles de licitación		D	1	3	2	7			
Proceso de licitación y adjudicación de obras		D	1	3	1	4			
Construcción		C	1	2	5	11			
Operación y mantenimiento		P	1	1	3	4			
MATERIALES/EQUIPO/SUPERVISIÓN									
MATERIALES		EQUIPOS		SUPERVISIÓN					
		Computadora							
		GPS							
		Molinete							
		Equipo análisis de campo							
CARACTERÍSTICAS PERSONALES									
HABILIDADES				ACTITUDES					
DESCRIPCIÓN	NIVEL DE REQUERIMIENTO				DESCRIPCIÓN	NIVEL DE REQUERIMIENTO			
	A	B	C	D		A	B	C	D
Gusto por trabajar en el campo			X		Buenas relaciones humanas			X	
REQUISITOS									
ACADÉMICOS				EXPERIENCIA					
Lic. Ingeniería Civil / Construcción				Cinco años: Afín al puesto o a la formación profesional					
Ingeniería Agronómica / Agrícola				Discriminando opciones de viabilidad y riesgo					
TÉCNICOS				OTROS					
Project				Inglés Nivel Intermedio					
AutoCad				Diseño de sistemas de riego					

	Word, Excel, Power Point, Project
CONDICIONES DE TRABAJO	
FACTORES AMBIENTALES	ESFUERZOS FÍSICOS
No tener miedo a las condiciones del campo: culebras, arañas, etc.	Tener buena condición física
Trabajo de campo: soportar lluvia y sol	



MATRIZ DE PUESTOS									
NOMBRE DEL PUESTO		Profesional Experto de Desarrollo							
DIRECCIÓN A LA QUE PERTENECE		INDEP / Región Huetar Caribe							
UBICACIÓN		Sede Central							
CÓDIGO		22103	FECHA		28/08/14				
NATURALEZA DEL PUESTO: Administrar proyectos para que el Estado no los ejecute, sino que los contrate por la vía privada									
RESPONSABILIDADES DEL PUESTO				CALIFICACIÓN					
ACTIVIDADES/TAREAS/FUNCIONES		INT	F	C E	C M	IA E			
Diseño de sistemas de Riego que incluye desde la presa hasta el riego parcelario		P/C/D	4	4	4	2 0			
Diseño de sistemas de drenaje incluye desde terciarios hasta la red primaria y la evaluación de causas naturales		P/C/D	4	4	4	2 0			
Diseño de sistema de protección terraplenados y en roca para emergencias CNE		P/C/D	1	5	4	2 1			
Estudios hidrológicos para aplicarlos al drenaje y a obras de protección		D	4	3	4	1 6			
MATERIALES/EQUIPO/SUPERVISIÓN									
MATERIALES		EQUIPOS		SUPERVISIÓN					
Responsable por la maquinaria, equipos, materiales y personal que se contrata en cada proyecto									
CARACTERÍSTICAS PERSONALES									
HABILIDADES				ACTITUDES					
DESCRIPCIÓN	NIVEL DE REQUERIMIENTO				DESCRIPCIÓN	NIVEL DE REQUERIMIENTO			
	A	B	C	D		A	B	C	D
Capacidad de reacción		X			Honradez		X		
Creatividad	X				Conducta Intachable		X		
Comunicación		X			Vocabulario honorable		X		
Cap. Analítica y síntesis	X				Positivismo		X		
Resolver imprevistos	X				Proactividad		X		
Concentración para organizar trabajo propio y atender actividades simultáneamente	X				Discreción			X	
Percibir necesidades, intereses y problemas de los demás			X		Disposición al cambio	X			
Negociación			X		Empeño	X			
Liderazgo			X		Abierto a críticas	X			
Trabajo en equipo		X			Buenas relaciones humanas	X			

Trabajar bajo presión		X			Orden y disciplina	X			
Hab. Toma de decisiones	X				Aprendizaje permanente	X			
REQUISITOS									
ACADÉMICOS					EXPERIENCIA				
Ing. Agrícola					3 años en labores de Ing. Agrícola o Ing. Civil				
Ing. Civil									
TÉCNICOS					OTROS				
Suelos					Licencia B1				
Geotécnia					Word, Excel, Power Point, Project				
Hidrología									
Hidráulica									
Sistemas informáticos: Arc View, Google earth, Office, Project, Auto Cad, Paquetes topografía (Surf), Hcanales,									
Hidroesta									
CONDICIONES DE TRABAJO									
FACTORES AMBIENTALES					ESFUERZOS FÍSICOS				
					Manejar largas distancias				



MATRIZ DE PUESTOS									
NOMBRE DEL PUESTO	Profesional Experto de Desarrollo								
DIRECCIÓN A LA QUE PERTENECE	INDEP / Región Central Occidental								
UBICACIÓN	Sede Central								
CÓDIGO	22103	FECHA	08/09/14						
NATURALEZA DEL PUESTO: Consolidar sociedades de usuarios de agua, así como realizar el pre diseño del proyecto									
RESPONSABILIDADES DEL PUESTO			CALIFICACIÓN						
ACTIVIDADES/TAREAS/FUNCIONES	INT	F	CE	CM	IAE				
Constitución de sociedades de usuarios de agua	P/C	1	4	5	21				
Consolidar las sociedades de usuarios de agua	P/C	1	4	4	17				
Recopilar la información de las etapas previas para la obtención de la concesión de agua	P/D	1	3	3	10				
Perfiles de proyectos de riego	P	1	5	5	26				
Diseño de proyectos de riego presurizados	P/D	1	5	5	26				
Diseño de sistemas de riego para la aplicación a nivel parcelario	P/C/D	1	5	5	26				
Operación y mantenimiento de sistemas de riego	P/C	3	5	4	23				
MATERIALES/EQUIPO/SUPERVISIÓN									
MATERIALES	EQUIPOS	SUPERVISIÓN							
	Computadora								
	GPS								
	Molinete								
	Calculadora								
	Vehículo								
	Odómetro								
CARACTERÍSTICAS PERSONALES									
HABILIDADES				ACTITUDES					
DESCRIPCIÓN	NIVEL DE REQUERIMIENTO				DESCRIPCIÓN	NIVEL DE REQUERIMIENTO			
	A	B	C	D		A	B	C	D
Hab. Analítica	X				Paciencia	X			
Hab. Numérica	X								
Hab. Toma de decisiones	X								
Hab. Tratar con personas (agricultores)	X								
Hab. Manejar grupos	X								
REQUISITOS									
ACADÉMICOS				EXPERIENCIA					
Ing. Agrícola				De 5 a 10 años					
TÉCNICOS				OTROS					
Hidráulica				Inglés intermedio					

Manejo de programas de tuberías a presión	Buena condición física
	Word, Excel, Power Point, Project
	Paquetes de hidráulica: tubos (HEC RAS)
CONDICIONES DE TRABAJO	
FACTORES AMBIENTALES	ESFUERZOS FÍSICOS
Clima	Trabajo de campo
Temperatura	



MATRIZ DE PUESTOS									
NOMBRE DEL PUESTO		Profesional Experto de Desarrollo							
DIRECCIÓN A LA QUE PERTENECE		INDEP / Región Huetar Caribe							
UBICACIÓN		Sede Central							
CÓDIGO		22103	FECHA	08/09/14					
NATURALEZA DEL PUESTO: Es necesario el puesto porque la persona conoce en forma global la situación y está enterada del estado actual de las diferentes etapas del proyecto, con el fin de concluirlo eficientemente.									
RESPONSABILIDADES DEL PUESTO			CALIFICACIÓN						
ACTIVIDADES/TAREAS/FUNCIONES		INT	F	CE	CM	IAE			
Reunión con agricultores		P/D	3	4	4	19			
Inspección de campo		P/D	4	5	5	29			
Análisis de la situación		P/D	5	4	5	25			
Diseño y presupuesto de obras de drenaje		D	2	5	5	27			
Reunión con funcionarios de otras instituciones		P/D	2	3	3	11			
Seguimiento de proyectos		P/D	2	3	3	11			
Informes de avance		P/D	2	3	3	11			
Informes de perfil del proyecto		P/D	2	4	4	18			
Informes de factibilidad del proyecto		P/D	1	5	5	26			
Levantamiento de la información de campo		P/D	3	5	5	28			
Análisis y proceso de la información de campo		P/D	4	5	5	29			
MATERIALES/EQUIPO/SUPERVISIÓN									
MATERIALES		EQUIPOS		SUPERVISIÓN					
		Computadora							
		GPS							
		Cámara							
		Cinta							
CARACTERÍSTICAS PERSONALES									
HABILIDADES				ACTITUDES					
DESCRIPCIÓN	NIVEL DE REQUERIMIENTO				DESCRIPCIÓN	NIVEL DE REQUERIMIENTO			
	A	B	C	D		A	B	C	D
Comunicación	X								
REQUISITOS									
ACADÉMICOS				EXPERIENCIA					
				2 años					
TÉCNICOS				OTROS					
Desarrollo de proyectos agrícolas				Inglés Intermedio					
Riego y drenaje				Word, Excel, Power Point, Project					
Diseño y construcción de obras de ingeniería									

CONDICIONES DE TRABAJO	
FACTORES AMBIENTALES	ESFUERZOS FÍSICOS
Trabajo de campo (Clima)	Caminar



Profesional Experto en Diseño y Construcción

MATRIZ DE PUESTOS									
NOMBRE DEL PUESTO		Profesional Experto en Diseño y Construcción							
DIRECCIÓN A LA QUE PERTENECE		DRAT							
UBICACIÓN		Liberia							
CÓDIGO		12101	FECHA	01/09/14					
NATURALEZA DEL PUESTO: Ser un medio de proyección de la institución a nivel nacional, a través de las oficinas regionales									
RESPONSABILIDADES DEL PUESTO			CALIFICACIÓN						
ACTIVIDADES/TAREAS/FUNCIONES	INT	F	CE	CM	IAE				
Gestión y administración de pequeños proyectos de riego y drenaje	C/D	5	4	1	9				
Contratación de obras y carteles de licitación	C/D	1	5	1	6				
Representación institucional y coordinación con otras instituciones	P	4	3	3	13				
Planificación de metas del plan operativo	P/C/D	1	4	3	13				
Presupuesto de la región	P/C/D	1	5	3	16				
Visitas a proyectos y grupos organizados	P	4	2	1	6				
Gestionar pagos de obras de proyectos	P/C/D	1	5	5	26				
Reuniones con Dirección	P	3	3	1	6				
Revisión, integración y aprobación de informes y estudios de factibilidad	C/D	1	5	3	16				
Gestión de presupuesto para proyectos de la región	P/D	1	4	1	5				
MATERIALES/EQUIPO/SUPERVISIÓN									
MATERIALES		EQUIPOS		SUPERVISIÓN					
		Computadora		Técnico					
		Impresora							
		GPS							
		Fax							
		Vehículo							
CARACTERÍSTICAS PERSONALES									
HABILIDADES				ACTITUDES					
DESCRIPCIÓN	NIVEL DE REQUERIMIENTO				DESCRIPCIÓN	NIVEL DE REQUERIMIENTO			
	A	B	C	D		A	B	C	D
					Disponibilidad		X		
					Empatía		X		
REQUISITOS									
ACADÉMICOS				EXPERIENCIA					
Lic. Ingeniería Civil / Ingeniería Agrícola				5 años: Diseño de proyectos de riego y drenaje, inspector					
TÉCNICOS				OTROS					

Administración Pública	Misión y visión institucional
	Word, Excel, Power Point, Project
	Auto Cad
	Programas computacionales sobre hidrología
CONDICIONES DE TRABAJO	
FACTORES AMBIENTALES	ESFUERZOS FÍSICOS
Clima	Trabajo de campo (madrugar, viajar largas distancias)



Coordinador General Planificación

MATRIZ DE PUESTOS									
NOMBRE DEL PUESTO		Coordinador General Planificación							
DIRECCIÓN A LA QUE PERTENECE		Dirección de Planificación							
UBICACIÓN		Sede Central							
CÓDIGO		31014	FECHA	29/08/14					
NATURALEZA DEL PUESTO: Asesorar al tomador de decisiones para articular los intereses de la Institución a nivel estratégico y operativo, tanto interna como externamente.									
RESPONSABILIDADES DEL PUESTO				CALIFICACIÓN					
ACTIVIDADES/TAREAS/FUNCIONES		INT	F	CE	CM	IAE			
Planificar el funcionamiento de la Dirección		P	2	4	3	14			
Organizar el funcionamiento de la Dirección		P	3	3	3	12			
Control y seguimiento del desempeño de la Dirección		P/D	4	4	4	20			
Negociación con las diferentes unidades internas y externas de la institución		P	5	5	4	25			
Evaluación del desempeño de la Dirección		P/D	2	4	4	18			
Asesoría a las distintas unidades en materia de planificación		P	2	4	4	18			
Coordinación con entes fiscalizadores, evaluadores y reguladores externos		P	4	5	5	29			
MATERIALES/EQUIPO/SUPERVISIÓN									
MATERIALES		EQUIPOS		SUPERVISIÓN					
Suministros de oficina		Computadora		Profesionales de la Unidad (4)					
CARACTERÍSTICAS PERSONALES									
HABILIDADES				ACTITUDES					
DESCRIPCIÓN	NIVEL DE REQUERIMIENTO				DESCRIPCIÓN	NIVEL DE REQUERIMIENTO			
	A	B	C	D		A	B	C	D
Liderazgo	X				Ética	X			
Hab. Influir	X				Dedicación	X			
Trabajar bajo presión	X				Lealtad a la Institución	X			
Trabajar para la gente/Servicio público	X				Tolerancia	X			
Hab. Para manejar temas políticos	X				Orden	X			
Visión clara del sector público	X				Actualización	X			
Capacidad prospectiva, de coordinación y evaluación	X				Competente	X			
Comunicación	X				Perseverancia				

Negociación	X								
Mesurado para dar criterios	X								
Hab. Actualizarse en tecnología	X								
Hab. Gerenciales									
REQUISITOS									
ACADÉMICOS					EXPERIENCIA				
Planificador					8 años: Planificación - Sector público				
TÉCNICOS					OTROS				
SPSS avanzado / STAT					Dominio de Inglés				
Excel avanzado					Conocimientos de gerencia				
Word, Power Point, Access, Visio					Ortografía				
CONDICIONES DE TRABAJO									
FACTORES AMBIENTALES					ESFUERZOS FÍSICOS				



Coordinador Especialista en Gestión de Redes y Sistemas

MATRIZ DE PUESTOS									
NOMBRE DEL PUESTO		Coordinador Especialista en Gestión de Redes y Sistemas							
DIRECCIÓN A LA QUE PERTENECE		DRAT							
UBICACIÓN		Sede Cañas							
CÓDIGO		11202	FECHA	10/09/14					
NATURALEZA DEL PUESTO: Administrar un área o subdistrito de riego									
RESPONSABILIDADES DEL PUESTO			CALIFICACIÓN						
ACTIVIDADES/TAREAS/FUNCIONES		INT	F	CE	CM	IAE			
Programar las actividades		P/C/D	4	5	4	24			
Presupuestar las tareas de la región a cargo		P/C/D	1	5	3	16			
Ejecutar las labores planeadas		P/C/D	5	4	4	21			
Operar el área		P/C	5	3	3	14			
Dar mantenimiento		P/C	3	3	3	12			
Realizar contrataciones		P/C/D	2	4	4	18			
Administrar el personal		P	5	3	4	17			
MATERIALES/EQUIPO/SUPERVISIÓN									
MATERIALES		EQUIPOS		SUPERVISIÓN					
Materiales de construcción		Computadora		Ing. agrónomo (1)					
		Vehículo		Canaleros (3)					
		Equipo tecnológico: medición caudales, humedad, suelo, áreas							
		Cámara							
CARACTERÍSTICAS PERSONALES									
HABILIDADES				ACTITUDES					
DESCRIPCIÓN	NIVEL DE REQUERIMIENTO				DESCRIPCIÓN	NIVEL DE REQUERIMIENTO			
	A	B	C	D		A	B	C	D
Tratar con personas	X				Amabilidad	X			
					Responsabilidad	X			
					Respeto	X			
					Sinceridad	X			
REQUISITOS									
ACADÉMICOS			EXPERIENCIA						
Ing. Agrónomo			3 años						
Ing. Agrícola									
TÉCNICOS			OTROS						
Operar canales			Word, Excel, Power Point, Project						
Contrataciones			Inglés intermedio						
Administración pública			Licencia B1						
Administración de recursos humanos			Licencia A3						
Topografía									

CONDICIONES DE TRABAJO	
FACTORES AMBIENTALES	ESFUERZOS FÍSICOS
Temperatura	Abrir compuertas
Clima	Manejar
	Caminar



Coordinador Experto de Desarrollo

MATRIZ DE PUESTOS									
NOMBRE DEL PUESTO	Coordinador Experto Desarrollo								
DIRECCIÓN A LA QUE PERTENECE	INDEP								
UBICACIÓN	Región Huetar Atlántica								
CÓDIGO	21103	FECHA	01/09/14						
NATURALEZA DEL PUESTO: Fungir como representante en la Región Caribe para dar el seguimiento correspondiente									
RESPONSABILIDADES DEL PUESTO		CALIFICACIÓN							
ACTIVIDADES/TAREAS/FUNCIONES	INT	F	C E	CM	IAE				
Elaborar presupuesto	P/D	1	1	3	4				
Ejecutar presupuesto según planificación anual	P/D	4	1	3	7				
Gestionar contratación de trabajos	P/D	1	3	4	13				
Gestión de construcciones y seguimiento	P/C/D	1	1	2	3				
Apoyo a mantenimiento de obras	P	1	1	2	3				
Reuniones de coordinación (Comité Sectorial Agropecuario, CCCI, Coredes, Corac)	P/D	2	1	3	5				
Reuniones Sede Central para coordinación de aspectos administrativos, seguimiento de procesos y coordinación general	P/D	4	2	2	8				
Gestión de proyectos nuevos regionales	P	2	2	4	10				
Asignación y seguimiento de actividades al personal	P/D	4	1	3	7				
					0				
MATERIALES/EQUIPO/SUPERVISIÓN									
MATERIALES		EQUIPOS		SUPERVISIÓN					
		Vehículos		Técnico procesos					
		Computadora		Profesional Experto					
		Calculadora							
		Impresoras							
		Fax							
CARACTERÍSTICAS PERSONALES									
HABILIDADES				ACTITUDES					
DESCRIPCIÓN	NIVEL DE REQUERIMIENTO				DESCRIPCIÓN	NIVEL DE REQUERIMIENTO			
	A	B	C	D		A	B	C	D
Cap. Toma de decisiones y solución de problemas			X		Responsabilidad			X	
Comunicación			X						
Trabajo en equipo			X						
Capacitación constante			X						

REQUISITOS	
ACADÉMICOS	EXPERIENCIA
Ing. Agrónomo / Ing. Agrícola / Ing. Civil	10 años en drenaje, cultivos y maquinaria
TÉCNICOS	OTROS
Cultivos	Inglés avanzado
Drenaje	Word, Excel, Power Point, Project
Manejo de causes	
Maquinaria	
Administración	
CONDICIONES DE TRABAJO	
FACTORES AMBIENTALES	ESFUERZOS FÍSICOS
Clima (radiación)	Trabajo de campo
Topografía irregular	Manejar
Picaduras	
Accidentes	



MATRIZ DE PUESTOS					
NOMBRE DEL PUESTO	Coordinador Experto Desarrollo				
DIRECCIÓN A LA QUE PERTENECE	INDEP				
UBICACIÓN	Región Brunca				
CÓDIGO	21103	FECHA	29/09/14		
NATURALEZA DEL PUESTO: La necesidad de tener un funcionario en la región que atienda las demandas de los productores en riego y drenaje y de la población en general en temas de control de inundaciones y estudios hidrológicos y aguas subterráneas.					
RESPONSABILIDADES DEL PUESTO		CALIFICACIÓN			
ACTIVIDADES/TAREAS/FUNCIONES	INT	F	CE	CM	IAE
Planificar, dirigir, organizar, coordinar, evaluar y supervisar las diferentes actividades profesionales, técnicos y administrativas que se desarrollan en la Unidad Regional a su cargo, siguiendo las directrices emanadas del nivel político del SENARA	P/C/D	5	4	4	21
Coordinar con instituciones del Sector Agropecuario ONGs Municipalidades y grupos de productores organizados	P/C/D	3	3	3	12
Atender las demandas de todos los grupos mencionados	P/C/D	1	5	4	21
Identificar, analizar y valorar solicitudes de nuevos proyectos mediante reuniones, giras de campo y otras con la finalidad de obtener los estudios de preinversión e inversión que resulten de un documento de factibilidad.	P/C/D	1	4	3	13
Dedicar tiempo completo a las actividades que le ocupa y sin restricción de horario	P/C/D	5	5	5	30
Revisar especificaciones técnicas de diseño, carteles en las etapas de preparación, adjudicación, contratación y ejecución de las obras a construir; así como, velar por la ejecución del presupuesto asignado a cada proyecto.	P/C/D	1	5	5	26
Velar por el desarrollo laboral del personal a cargo a través de procesos de capacitación permanente que permita el cumplimiento de los objetivos organizacionales.	P/C/D	1	4	3	13
Realizar giras de campo para identificar fuentes de aguas y problemas de drenaje en lugares específicos	P/C/D	1	4	3	13
Dar seguimiento a los proyectos en operación y a los proyectos en las diferentes etapas de elaboración	P/C/D	2	4	3	14
Valorar fuentes de agua para uso agrícola	P/C/D	1	5	2	11
Gestionar la información necesaria para obtención de permisos en los estudios de preinversión	P/C/D	2	5	3	17
Asignar, coordinar, orientar y supervisar las labores del personal a cargo y cualquier otro que se asigne cuando se realiza los estudios ya sea para operación o ejecución de dichos proyecto garantizando un uso	P/C/D	5	5	3	20

racional del tiempo y otros recursos.													
Asesorar a las autoridades gubernamentales en aspectos propios del riego, aguas subterráneas, avenamiento y control de inundaciones por medio de reuniones de trabajo, charlas, y otros medios cuando éstos lo requieran						P/C/D	1	4	4	17			
Elaborar informes de perfiles, factibilidad, informes a los superiores e informes a organizaciones e instituciones que lo requieran.						P/C/D	2	5	4	22			
Atender solicitudes de Instituciones y otros sobre temas relacionados al manejo del recurso hídrico.						P/C/D	1	4	3	13			
Programar, coordinar, supervisar y evaluar el desarrollo de proyectos e investigaciones especializadas con carácter interdisciplinario, en coordinación con instituciones nacionales e internaciones.						P/C/D	1	5	3	16			
Estar atento a cumplir con los directrices gubernamentales e institucionales						P/C/D	5	5	3	20			
Dar asistencia técnico y asesoramiento a los beneficiarios de proyectos en operación						P/C/D	2	4	3	14			
Formular estrategias y acciones que permitan atender las demandas de instituciones, ONGs, grupos de productores y otros en La Región						P/C/D	1	5	3	16			
Colaborar con el Director de Ingeniería y Desarrollo de Proyectos en los procesos de planificación, coordinación, dirección y articulación de las acciones de la dirección concernientes a los proyectos de riego, drenaje y control de inundaciones.						P/C/D	2	5	3	17			
Velar por el fiel cumplimiento de las leyes, reglamentos y procedimientos establecidos relacionados con el quehacer institucional, dando seguimiento a las acciones de los colaboradores con la finalidad de cumplir con el marco jurídico vigente que regula el accionar de la administración pública.						P/C/D	5	5	3	20			
MATERIALES/EQUIPO/SUPERVISIÓN													
MATERIALES						EQUIPOS			SUPERVISIÓN				
CARACTERÍSTICAS PERSONALES													
HABILIDADES						ACTITUDES							
DESCRIPCIÓN				NIVEL DE REQUERIMIENTO				DESCRIPCIÓN		NIVEL DE REQUERIMIENTO			
				A	B	C	D			A	B	C	D



Comunicación con agricultores	X				Proactividad	X			
Relaciones humanas con población de la zona rural	X								
Manejo del carácter	X								
REQUISITOS									
ACADÉMICOS					EXPERIENCIA				
TÉCNICOS					OTROS				
Riego, drenaje y control de inundaciones					Word, Excel, Power Point, Project				
Agricultura y ganadería					Autocad				
Conservación de suelos									
Producción agrícola y pecuaria									
CONDICIONES DE TRABAJO									
FACTORES AMBIENTALES					ESFUERZOS FÍSICOS				



Director Apoyo Administrativo

MATRIZ DE PUESTOS									
NOMBRE DEL PUESTO		Director Apoyo Administrativo							
DIRECCIÓN A LA QUE PERTENECE		Dirección Administrativa Financiera							
UBICACIÓN		Sede Central							
CÓDIGO		31014	FECHA	09/09/14					
NATURALEZA DEL PUESTO: Ser la instancia que lidere todas las actividades de soporte administrativas y financieras de las acciones estratégicas de la institución									
RESPONSABILIDADES DEL PUESTO			CALIFICACIÓN						
ACTIVIDADES/TAREAS/FUNCIONES	INT	F	C E	CM	IAE				
Atender al público interno: del área, de otras áreas y gerencia	P/C/D	5	4	5	25				
Planificar el trabajo de la Dirección	P/C/D	1	3	3	10				
Organizar con los coordinadores	P/C/D	4	3	3	13				
Dar seguimiento	P/C/D	5	3	3	14				
Coordinar las acciones necesarias	P/C/D	5	4	3	17				
Revisar documentos del área	P/C/D	5	5	5	30				
Aprobar y firmar documentos, cheques y transferencias	P/C/D	5	5	3	20				
MATERIALES/EQUIPO/SUPERVISIÓN									
MATERIALES		EQUIPOS		SUPERVISIÓN					
Suministros de oficina		Computadora		Coordinadores (3)					
CARACTERÍSTICAS PERSONALES									
HABILIDADES				ACTITUDES					
DESCRIPCIÓN	NIVEL DE REQUERIMIENTO				DESCRIPCIÓN	NIVEL DE REQUERIMIENTO			
	A	B	C	D		A	B	C	D
Dinamismo	X				Ética	X			
Hab. Trabajar en equipo	X				Transparencia	X			
Hab. Investigación	X				Lealtad a la institución	X			
Hab. Actualizarse	X				Disposición	X			
					Compromiso	X			
REQUISITOS									
ACADÉMICOS			EXPERIENCIA						
Administrador			4 años						
TÉCNICOS			OTROS						
Conocimiento del aparato público			Inteligencia emocional						
Manejo presupuestario			Manejo del recurso humano						
Contratación administrativa			Manejo de conflictos						
			Herramientas tecnológicas del área que surjan						

CONDICIONES DE TRABAJO	
FACTORES AMBIENTALES	ESFUERZOS FÍSICOS
	Atención constante de personas

Director de Gestión Hídrica

MATRIZ DE PUESTOS									
NOMBRE DEL PUESTO		Director de Gestión Hídrica							
DIRECCIÓN A LA QUE PERTENECE		Investigación y gestión hídrica							
UBICACIÓN		Sede Central							
CÓDIGO		21004	FECHA	29/08/14					
NATURALEZA DEL PUESTO: El objetivo del cargo es asumir la responsabilidad de proteger y manejar el recurso hídrico.									
RESPONSABILIDADES DEL PUESTO			CALIFICACIÓN						
ACTIVIDADES/TAREAS/FUNCIONES	INT	F	CE	CM	IAE				
Dar seguimiento a la ejecución de estudio hidrogeológicos para conocimiento de mantos acuíferos.	P/D	4	4	4	20				
Gestión del recurso hídrico	P/D	4	4	4	20				
Incorporar en los POI la lista de proyectos	D	1	3	3	10				
Dar seguimiento a acciones de protección del recurso hídrico	P/D	5	5	5	30				
Recibir solicitudes de pronunciamiento a particulares	P	5	3	3	14				
MATERIALES/EQUIPO/SUPERVISIÓN									
MATERIALES	EQUIPOS	SUPERVISIÓN							
Recursos financieros	Molinetes	Jefes de la unidad							
	Estaciones climáticas	Profesionales de la unidad							
	Medidores nivel de pozos								
	GPS								
	Equipo Cómputo								
	Vehículos								
CARACTERÍSTICAS PERSONALES									
HABILIDADES				ACTITUDES					
DESCRIPCIÓN	NIVEL DE REQUERIMIENTO				DESCRIPCIÓN	NIVEL DE REQUERIMIENTO			
	A	B	C	D		A	B	C	D
Adm. Del tiempo para atender diferentes actividades simultáneamente	X				Proactividad	X			
Adentrarse en materia de otros campos	X				Apertura	X			
Hab. Tratar con gente	X								
Negociación	X								
Hab. Trabajar en el campo	X								
REQUISITOS									
ACADÉMICOS				EXPERIENCIA					
Hidrogeólogo				10 años, sector público, labores afines					

TÉCNICOS	OTROS
Hidrogeología	Inglés avanzado
Gestión del recurso hídrico	Inteligencia emocional
Manejo recursos naturales	Word, Excel, Power Point, Project
	Bases de datos
	Programas hidrología
CONDICIONES DE TRABAJO	
FACTORES AMBIENTALES	ESFUERZOS FÍSICOS
Factores climáticos que influyen en trabajo de campo	



Director en Gestión de Redes y Sistemas

MATRIZ DE PUESTOS									
NOMBRE DEL PUESTO		Director de Redes y Sistemas							
DIRECCIÓN A LA QUE PERTENECE		DRAT							
UBICACIÓN		Sede Cañas							
CÓDIGO		11002	FECHA	11/09/14					
NATURALEZA DEL PUESTO: Ser el motor que ponga en movimiento las acciones necesarias para cumplir con los objetivos planificados y así obtener los resultados esperados.									
RESPONSABILIDADES DEL PUESTO				CALIFICACIÓN					
ACTIVIDADES/TAREAS/FUNCIONES		INT	F	CE	CM	IAE			
Dirigir la operación de la estructura administrativa y operativa del DRAT		P/C/D	5	4	5	25			
Planificar, coordinar y supervisar la ejecución de los planes operativos del DRAT		P/C/D	5	5	5	30			
Coordinar actividades del DRAT con instituciones externas y sector político		P/C/D	4	4	5	24			
Velar por el cumplimiento de las normativas		P/C/D	4	5	5	29			
Revisar procedimiento de contrataciones y aprobarlas		P/D	4	5	5	29			
Revisar documentos y aprobarlos		P/D	5	4	4	21			
Atención a agricultores		P	5	4	4	21			
Coordinar convenios institucionales		P/D	1	4	4	17			
MATERIALES/EQUIPO/SUPERVISIÓN									
MATERIALES		EQUIPOS		SUPERVISIÓN					
		Mobiliario de oficina		Funcionarios del DRAT (46)					
		Teléfonos							
		Fotocopiadora							
		Computadora							
CARACTERÍSTICAS PERSONALES									
HABILIDADES				ACTITUDES					
DESCRIPCIÓN	NIVEL DE REQUERIMIENTO				DESCRIPCIÓN	NIVEL DE REQUERIMIENTO			
	A	B	C	D		A	B	C	D
Sociabilizar	X				Innovación	X			
Liderazgo	X				Disposición al cambio	X			
Hab. Comunicación	X				Credibilidad	X			
Dinamismo	X				Honestidad	X			
					Respeto	X			
REQUISITOS									
ACADÉMICOS				EXPERIENCIA					
Economía Agrícola				8 años					
TÉCNICOS				OTROS					

Riego	Word, Excel, Power Point, Project
Administración	Inglés avanzado
Planificación	Francés, Alemán intermedio
Relaciones Humanas	Licencia B1
CONDICIONES DE TRABAJO	
FACTORES AMBIENTALES	ESFUERZOS FÍSICOS
Clima	Caminar
	Manejar

