

Anexo Resolución 065 del 11 de abril de 2024

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES

DIAN

CAPÍTULO I

GENERALIDADES

En Colombia, desde el año 2004 se han hecho grandes adelantos en el tema de las competencias laborales de los empleados públicos, desde el enfoque comportamental; particularmente en la definición, la inclusión en los manuales de funciones con propósitos evaluativos mediante las pruebas de selección de personal y la evaluación del desempeño laboral, así como también la creación de mecanismos para favorecer su desarrollo.

Lo anterior, incluye a todos los niveles jerárquicos, incluso el nivel directivo, quienes son evaluados en sus competencias comportamentales mediante el proceso meritocrático y los acuerdos de gestión.

En este mismo sentido, en la DIAN los derogados Decretos 765 de 2005, 3626 de 2005 y 071 de 2020 abrieron el camino para desarrollar el tema en la Entidad. En la actualidad, el Decreto 927 del 7 de junio de 2023, dedica el capítulo VIII a este tema, identificando los siguientes tipos y definiciones de competencias.

Competencias laborales

Se definen como la capacidad de una persona para desarrollar en diferentes contextos, con base en los requerimientos de calidad y resultados esperados, las funciones inherentes a un empleo. Esta capacidad está determinada por los conocimientos, destrezas, habilidades, valores, actitudes y aptitudes que deben poseer, demostrar y mejorar los empleados públicos de la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales -DIAN.

Las competencias laborales son de dos (2) tipos:

1. **Competencias funcionales.** Hacen referencia a las habilidades y conocimientos aplicados que debe tener el empleado público de la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales -DIAN para llevar a cabo las funciones de su empleo, de conformidad con los criterios de calidad definidos por la Entidad. En el Manual Específico de Requisitos y Funciones se indicarán las competencias funcionales para el adecuado desempeño de cada cargo.
2. **Competencias comportamentales.** Hacen referencia al conjunto de atributos personales que caracterizan la conducta del empleado público, los cuales favorecen el desempeño exitoso de las tareas y funciones asignadas, así como la

adecuada interacción con diferentes grupos de interés de acuerdo con los principios del código de integridad adoptado por la Entidad.

El presente Diccionario se ocupará únicamente de las competencias comportamentales. Cada una de las competencias aquí incluidas se describen teniendo en cuenta: a) nombre, b) definición, c) niveles de desarrollo, y d) conductas observables.

- Nombre: Denominación con la que se conoce la competencia.
- Definición: Breve desarrollo descriptivo de las principales características de la competencia, como es entendida para la DIAN.
- Niveles de desarrollo: Se establecen cuatro (4) niveles de desarrollo de la competencia, el nivel uno (1) significa la presencia de la competencia en su mínimo valor, no significa la inexistencia de esta. El nivel cuatro (4) representa el mayor grado de desarrollo de la competencia.

Estos valores se utilizan con varios fines, uno de ellos es determinar los niveles que se espera posea quien ocupe el empleo, así como orientar las evaluaciones de competencias del servidor. De la comparación entre las competencias del individuo y las deseadas para el empleo, surgen las oportunidades de desarrollo de cada funcionario.

- Conductas observables: Según Alles (2017) citada por Da Costa (2019)¹ se trata de los comportamientos que pueden ser vistos (acción física) u oído (en un discurso). Según la misma autora, un comportamiento es aquello que una persona hace o dice.

En la ficha de descripción del empleo del Manual Específico de Requisitos y Funciones de la Entidad se señalan, para cada empleo, las competencias comportamentales que apliquen.

Las competencias comportamentales pueden ser:

- a) Competencias comportamentales básicas
- b) Competencias comportamentales gerenciales
- c) Competencias comportamentales específicas
- d) Competencia comportamental para la modalidad de teletrabajo

A continuación, se explica cada uno de los tipos de competencias comportamentales

¹ Da Costa, M. (2019). *Informe de consultoría DIAN*.

CAPÍTULO II

COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES BÁSICAS

Las competencias comportamentales básicas se asimilan al nivel más bajo de las competencias comportamentales, esto es el nivel 1 de desarrollo (Da Costa, 2019).

Las competencias comportamentales básicas deben formar parte de todas las fichas de los empleos. Por lo tanto, deben permanecer en las competencias requeridas para cumplir cualquier función en la DIAN.

A continuación, se describen las **Competencias Comportamentales Básicas**:

1. Adaptabilidad
2. Comportamiento ético
3. Comunicación efectiva
4. Orientación al logro
5. Orientación al usuario y al ciudadano
6. Trabajo en equipo

Competencia Comportamental Básica

	Adaptabilidad
Capacidad para comprender diferentes perspectivas y responder oportunamente a diversas situaciones, contextos, medios y personas, modificando su conducta y formas de trabajo, alineadas con el cumplimiento de los objetivos institucionales.	
Nivel de desarrollo	
Comprende perspectivas diferentes y cambia las conductas a fin de ajustar su accionar a los diferentes contextos.	
Conductas observables	
Pone en marcha los cambios que le son propuestos en sus objetivos laborales.	
Integra con facilidad nuevas perspectivas, aprendizajes y tecnologías que le permitan cumplir con su labor.	
Acepta con disposición el enfrentarse a nuevas e inesperadas situaciones y medios.	

Competencia Comportamental Básica

	Comportamiento ético
Capacidad para actuar de acuerdo con prácticas laborales correctas, demostrando congruencia entre el discurso y la actuación, enmarcado en el código de integridad de la DIAN.	
Nivel de desarrollo	
Desarrolla su trabajo a la luz del código de integridad institucional y siendo consciente del impacto de su actuación en el quehacer institucional.	
Conductas observables	
Demuestra integridad en el ejercicio de sus tareas.	
Conoce y aplica el código de integridad de la organización.	
Se identifica y asume como propio el código de integridad de la Entidad.	

Competencia Comportamental Básica

	Comunicación efectiva
Capacidad para escuchar, entender a otros y transmitir de forma clara y precisa la información requerida, tanto en lo escrito como en lo verbal y gestual, a fin de construir redes de contacto efectivas con los funcionarios y ciudadanos para alcanzar los objetivos institucionales.	
Nivel de desarrollo	
Escucha activamente y brinda información de forma clara y precisa, verificando la comprensión del mensaje por parte de su interlocutor.	
Conductas observables	
Hace un uso adecuado de las redes de contacto organizacionales, manteniendo un diálogo respetuoso con superiores, colaboradores, pares y ciudadanos.	
Realiza las preguntas adecuadas a fin de obtener la información que necesita, de acuerdo con la necesidad.	
Se asegura de que su interlocutor comprenda el mensaje.	

Competencia Comportamental Básica

	Orientación al logro
Capacidad de orientar el trabajo propio para el cumplimiento de los objetivos propuestos en el marco de la estrategia organizacional, bajo estándares de calidad establecidos.	
Nivel de desarrollo	
Demuestra disposición y cumple con las acciones necesarias para alcanzar los objetivos asignados.	
Conductas observables	
Cumple con lo solicitado en los tiempos previstos y con los recursos que se le asignan.	
Realiza una adecuada organización y control de su propio trabajo para incrementar su productividad, haciendo buen uso de la tecnología	
Se responsabiliza por el logro de los objetivos y actividades propias.	

Competencia Comportamental Básica

	Orientación al usuario y al ciudadano
Capacidad y disposición para entender y satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios y ciudadanos, según las políticas públicas, los estándares de calidad establecidos y las competencias institucionales.	
Nivel de desarrollo	
Escucha y atiende al ciudadano en forma objetiva y cordial para dar respuesta dentro de los plazos y condiciones de calidad establecidos.	
Conductas observables	
Escucha activamente las necesidades y requerimientos de los ciudadanos y orienta sus esfuerzos en la entrega de respuestas y/o soluciones oportunas, actualizadas y eficientes.	
Brinda soluciones a los clientes aplicando los protocolos de servicio, los estándares de calidad y haciendo uso de la tecnología disponible.	
Muestra disposición de servicio, amabilidad y respeto en la atención a los ciudadanos y usuarios.	

Competencia Comportamental Básica



Trabajo en equipo

Capacidad para trabajar con otros de forma coordinada, armónica y sinérgica, potenciando los aportes de cada integrante, en pro del logro de los objetivos establecidos.

Nivel de desarrollo

Se compromete con los acuerdos alcanzados por el equipo para el desarrollo del trabajo y la consecución de objetivos establecidos.

Conductas observables

Participa en las actividades del equipo y cumple con los acuerdos, en pro de la consecución de los objetivos establecidos.

Colabora con los demás integrantes del equipo.

Acepta las normas comunes de trabajo establecidas para la consecución de los resultados.

CAPITULO III

COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES GERENCIALES

Es el conjunto de habilidades, conocimientos, actitudes, comportamientos y valores que necesita un servidor público con personal al cargo, para desempeñar las labores que le han sido encomendadas y que facilitan el logro de los objetivos propuestos en el plan estratégico de la Entidad.

Estas competencias serán evaluadas a los gerentes públicos y a quienes se encuentren asignados o designados en una jefatura, mediante los instrumentos que se determinen.

Las competencias comportamentales gerenciales para la DIAN son:

1. Comportamiento ético
2. Desarrollo y autodesarrollo del talento humano
3. Liderazgo
4. Visión estratégica

Competencia Comportamental Gerencial



Comportamiento ético			
Capacidad para actuar de acuerdo con prácticas laborales correctas, demostrando congruencia entre el discurso y la actuación, enmarcado en el código de integridad de la DIAN.			
Nivel de desarrollo			
Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
Desarrolla su trabajo a la luz del código de integridad institucional y siendo consciente del impacto de su actuación en el quehacer institucional.	Respeta el código de integridad, aún sobre sus propios intereses, incorporándolo en todos los ámbitos.	Es confiable en su manera de proceder y con la información a su cargo, basado en la aplicación del código de integridad.	Estructura, fomenta y aplica estrategias organizacionales sobre la base de valores institucionales y prácticas organizacionales, para sí mismo y para la organización.
Conductas observables			
Demuestra integridad en el ejercicio de sus tareas.	Maneja de forma imparcial los temas a su cargo, aplicando el código de integridad.	Pone a disposición información autorizada sobre su trabajo, pero es reservado con información que afecte la imagen institucional o derechos de los ciudadanos y funcionarios.	Es consciente de las repercusiones de su actuación en el servicio que ofrece la entidad, orientando su conducta de acuerdo con el código de integridad.
Conoce y aplica el código de integridad de la organización.	Incorpora el código de integridad en todas las esferas de su actuación.	Se muestra coherente entre el decir y el hacer, generando confianza en otros.	Promueve en los equipos de trabajo en los que participa la práctica del código de integridad en todas las esferas de actuación.
Se identifica y asume como propio el código de integridad de la Entidad.	Se expresa con orgullo sobre sus actuaciones ajustadas al código de integridad de la Entidad.	Asume las consecuencias de sus actos y hace lo pertinente para corregir sus errores.	Es referente en la organización por su comportamiento ético.

Competencia Comportamental Gerencial

 <h3>Desarrollo y autodesarrollo del talento humano</h3>			
Nivel de desarrollo			
<i>Nivel 1</i>	<i>Nivel 2</i>	<i>Nivel 3</i>	<i>Nivel 4</i>
Identifica necesidades de desarrollo propio y de sus colaboradores, así como posibilidades de mejoramiento	Orienta y explica a sus colaboradores sobre la importancia del desarrollo integral, identificando acciones concretas de mejoramiento.	Muestra compromiso en el desarrollo profesional propio y de sus colaboradores, integrándolos a las actividades de aprendizaje de la organización.	Reconoce la importancia del talento humano en la organización, inspirando a sus colaboradores hacia el desarrollo integral.
Conductas observables			
Genera un ambiente de confianza que permite que sus colaboradores manifiesten sus intereses frente a su desarrollo.	Retroalimenta a sus colaboradores en un ambiente respetuoso y cordial, generando oportunidades de aprendizaje a partir de las diferentes experiencias.	Propicia los espacios y la participación propia y de sus colaboradores en actividades de desarrollo.	Motiva a sus colaboradores a participar en las actividades de desarrollo y autodesarrollo, teniendo en cuenta las necesidades individuales, e impulsa su aplicación en la cotidianidad laboral.
Comprende las necesidades de desarrollo propias y del personal a cargo, y el aporte que las herramientas tecnológicas ofrecen al desarrollo profesional.	Reconoce el potencial propio y de sus colaboradores, así como las acciones concretas de desarrollo, apoyándose en el uso de la tecnología.	Busca información y actualizaciones para su función y la de sus colaboradores, fomentando el aprendizaje continuo y el uso de la tecnología.	Diseña estrategias de largo plazo para el desarrollo propio y de sus colaboradores, atendiendo a las necesidades de la Entidad.
Muestra interés para llevar a cabo acciones de mejoramiento integral propio y de sus colaboradores.	Valora el esfuerzo de sus colaboradores por avanzar en su desarrollo profesional.	Se compromete con el desarrollo propio y de sus colaboradores, integrándolos a las diferentes actividades de aprendizaje.	Se interesa por empoderar a sus colaboradores, en pro de su desarrollo integral.

Competencia Comportamental Gerencial

 <h3>Liderazgo</h3>			
Nivel de desarrollo			
Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
Entrega a sus colaboradores instrucciones e información de manera clara y oportuna, organizando y controlando las actividades.	Orienta y explica lo que se espera de cada funcionario, promoviendo la eficiencia y motivando al equipo hacia el logro de los objetivos organizacionales.	Potencia las habilidades y capacidades de su equipo de trabajo generando un ambiente de entusiasmo y compromiso.	Inspira una visión de futuro en su equipo, fortaleciendo valores y comportamientos coherentes con las definiciones estratégicas del servicio.
Conductas observables			
Establece los objetivos de su dependencia, dando instrucciones concretas para su cumplimiento.	Asigna las responsabilidades en función a las capacidades de sus colaboradores, con foco en los aportes diversos.	Empodera y motiva a sus colaboradores para que desarrollen su trabajo con eficiencia, entusiasmo y autonomía.	Inspira y brinda la guía necesaria para que sus colaboradores alcancen los objetivos organizacionales, alineados con el Código de Integridad.
Identifica y aplica mecanismos para socializar y controlar las actividades, haciendo uso adecuado de la tecnología.	Genera confianza en sus colaboradores.	Estimula en sus colaboradores nuevas y mejores formas de solucionar problemas laborales.	Impulsa la autonomía, la responsabilidad y la participación de sus colaboradores, fomentando un uso intensivo de la tecnología.
Demuestra interés por lograr el compromiso y respaldo de sus colaboradores.	Crea y socializa con sus colaboradores un enfoque inspirador de la dependencia.	Promueve un clima laboral armónico, acorde con el Código de Integridad de la Entidad.	Es referente entre pares y colaboradores, por conducir al equipo al logro de los objetivos institucionales en el marco del Código de Integridad.

Competencia Comportamental Gerencial

 <h3>Visión estratégica</h3>			
Nivel de desarrollo			
Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
Se mantiene informado de lo que ocurre en el entorno, estableciendo vínculos entre sus aportes y el logro de los objetivos organizacionales.	Prevé cambios en el entorno y busca alternativas de solución a situaciones críticas, para el logro de los objetivos organizacionales.	Actúa para alcanzar metas retadoras asociadas a la estrategia, involucrando a sus colaboradores.	Potencializa las capacidades organizacionales necesarias para el logro de los objetivos con visión de futuro.
Conductas observables			
Genera y mantiene vínculos estratégicos que le permiten planificar acciones para solucionar posibles problemas.	Advierte anticipadamente las situaciones críticas que podrían afectar la visión de la Entidad.	Involucra a los colaboradores y otros actores estratégicos en el desarrollo de programas, proyectos o planes con visión de futuro.	Conduce la organización o el área como un sistema integral para el logro de los objetivos organizacionales, aprovechando las oportunidades del entorno.
Observa y se actualiza constantemente sobre los cambios del entorno y sus efectos en la Entidad.	Establece puntos de control y los mecanismos para afrontar los obstáculos en la implementación de los planes.	Busca oportunidades de mejora en los procesos, productos o personal a cargo.	Diseña políticas y procedimientos que permiten optimizar las capacidades organizacionales para el logro de los objetivos, articulando los cambios del entorno con la estrategia organizacional.
Reconoce la importancia que tiene su trabajo y el de sus colaboradores en el logro de los objetivos organizacionales, proyectando respuestas a necesidades futuras de la entidad.	Asume como un reto responder efectivamente a los cambios organizacionales futuros.	Articula estrategias siendo consistente con los cambios del entorno, la misión y la visión institucional.	Es referente en la organización en materia de generación de capacidades estratégicas.

CAPITULO IV

COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES ESPECÍFICAS

Es el conjunto de habilidades, conocimientos, actitudes, comportamientos y valores que requiere un servidor público, para desempeñar las labores de un determinado proceso/subproceso, que facilitan el logro de los objetivos propuestos.

Las competencias comportamentales específicas para la DIAN son:

1. Adaptabilidad
2. Comportamiento ético.
3. Compromiso con la organización
4. Comunicación efectiva
5. Iniciativa
6. Innovación
7. Orientación al logro
8. Orientación al usuario y al ciudadano
9. Solución de problemas
10. Trabajo en equipo

Nota: La competencia Comportamiento Ético se clasifica como comportamental básica, siendo evaluada en el nivel 1 de desarrollo. Es también competencia comportamental específica y gerencial, y para el efecto su nivel de desarrollo será superior a 1.

Competencia Comportamental Específica

 <h3>Adaptabilidad</h3>			
Capacidad para comprender diferentes perspectivas y responder oportunamente a diversas situaciones, contextos, medios y personas, modificando su conducta y formas de trabajo, alineadas con el cumplimiento de los objetivos institucionales.			
Nivel de desarrollo			
Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
Comprende perspectivas diferentes y cambia las conductas a fin de ajustar su accionar a los diferentes contextos.	Revalúa la seguridad que le dan sus certezas, modificando su actuar en consonancia con los nuevos argumentos organizacionales, en línea con el Código de Integridad.	Se anticipa a los cambios en las diversas situaciones, contextos y medios, producto de la revisión de los objetivos bajo su responsabilidad, adecuando su propio accionar a los cambios necesarios.	Implementa y fomenta cambios de forma proactiva en su propia actividad y la de los equipos de trabajo en los que participa, con base en la revisión de las estrategias organizacionales.
Conductas observables			
Pone en marcha los cambios que le son propuestos en sus objetivos laborales.	Evalúa las distintas posturas, mostrando apertura para ajustar su accionar ante nuevas evidencias o posibilidades.	Asume una actitud positiva y de autocontrol frente a los cambios, apoyado en el Código de Integridad.	Estimula a los equipos de trabajo en los que participa a tomar los cambios como oportunidades de desarrollo, demostrando capacidad de aprendizaje y gran criterio ético.
Integra con facilidad nuevas perspectivas, aprendizajes y tecnologías que le permitan cumplir con su labor.	Se esfuerza por entender de manera sistemática los cambios y aplica las metodologías y herramientas que propone la organización para facilitar su adaptación.	Identifica las repercusiones que los cambios externos e internos de la organización tienen en su campo de acción y en el de la dependencia, y fomenta el uso de nuevas metodologías y herramientas que facilitan la adaptación.	Diseña e implementa nuevas metodologías y herramientas que facilitan la adaptación a diversas situaciones, contextos, medios y personas, y fomenta su uso en los equipos en los que participa.
Acepta con disposición el enfrentarse a nuevas e inesperadas situaciones y medios.	Apoya y promueve los cambios en las dinámicas laborales y trabaja para llevarlos a cabo, fundamentado en el Código de Integridad.	Es proactivo en la identificación y adopción de los cambios para ajustar su accionar a situaciones, contextos, medios y personas.	Demuestra a través de sus acciones ser un agente de cambio.

Competencia Comportamental Específica

 <h3>Comportamiento ético</h3>			
Capacidad para actuar de acuerdo con prácticas laborales correctas, demostrando congruencia entre el discurso y la actuación, enmarcado en el código de integridad de la DIAN.			
Nivel de desarrollo			
Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
Desarrolla su trabajo a la luz del código de integridad institucional y siendo consciente del impacto de su actuación en el quehacer institucional.	Respeta el código de integridad, aún sobre sus propios intereses, incorporándolo en todos los ámbitos.	Es confiable en su manera de proceder y con la información a su cargo, basado en la aplicación del código de integridad.	Estructura, fomenta y aplica estrategias organizacionales sobre la base de valores institucionales y prácticas organizacionales, para sí mismo y para la organización.
Conductas observables			
Demuestra integridad en el ejercicio de sus tareas.	Maneja de forma imparcial los temas a su cargo, aplicando el código de integridad.	Pone a disposición información autorizada sobre su trabajo, pero es reservado con información que afecte la imagen institucional o derechos de los ciudadanos y funcionarios.	Es consciente de las repercusiones de su actuación en el servicio que ofrece la entidad, orientando su conducta de acuerdo con el código de integridad.
Conoce y aplica el código de integridad de la organización.	Incorpora el código de integridad en todas las esferas de su actuación.	Se muestra coherente entre el decir y el hacer, generando confianza en otros.	Promueve en los equipos de trabajo en los que participa la práctica del código de integridad en todas las esferas de actuación.
Se identifica y asume como propio el código de integridad de la Entidad.	Se expresa con orgullo sobre sus actuaciones ajustadas al código de integridad de la Entidad.	Asume las consecuencias de sus actos y hace lo pertinente para corregir sus errores.	Es referente en la organización por su comportamiento ético.

Competencia Comportamental Específica

 <h3>Compromiso con la organización</h3>			
Capacidad para alinear su comportamiento con las necesidades, metas y prioridades de la entidad, para el logro de los objetivos institucionales y en concordancia con el Código de Integridad de la Entidad.			
Nivel de desarrollo			
Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
Actúa en función a las responsabilidades de su cargo, superando los resultados esperados, sintiendo como propio el Código de Integridad	Genera en el equipo al que pertenece la capacidad de superar los resultados esperados, teniendo como referencia los objetivos de la organización.	Trabaja en función de los objetivos organizacionales, aplicando los valores institucionales, generando en el equipo al que pertenece la capacidad de sentirlos como propios.	Posee un alto sentido de pertenencia, trabaja en función a los objetivos y valores institucionales, pregonando con el ejemplo.
Conductas observables			
Acepta las técnicas y metodologías propuestas para cumplir con sus obligaciones y superar los resultados esperados.	Propone técnicas y metodologías para que el equipo al que pertenece cumpla con sus obligaciones y responsabilidades.	Supera las responsabilidades establecidas para su cargo, obrando en función de los objetivos organizacionales, generando en el equipo al que pertenece la capacidad de sentirlos como propios.	Demuestra un alto sentido de pertenencia en su accionar y motivación, fomentando el apego a los objetivos organizacionales.
Se identifica y pone en práctica lo establecido en el Código de Integridad de la Entidad.	Muestra disposición para colaborar en la incorporación y difusión de los objetivos y del Código de Integridad.	Demuestra respeto por el Código de Integridad y apoya a la organización en momentos difíciles.	Demuestra respeto por el Código de Integridad y a través de sus acciones estimula a sus pares a apoyar a la organización en momentos difíciles.
Demuestra disciplina y buen nivel de productividad en el logro de los resultados esperados.	Emite mensajes claros que motivan al equipo a mejorar sus niveles de productividad.	Toma la iniciativa para hacer un trabajo mancomunado con otras áreas.	Es referente para los integrantes del equipo, por su disciplina personal y alta productividad.

Competencia Comportamental Específica

 <h3>Comunicación efectiva</h3>			
Nivel de desarrollo			
Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
Escucha activamente y brinda información de forma clara y precisa, verificando la comprensión del mensaje por parte de su interlocutor.	Se comunica de forma clara y concisa, de acuerdo con el tipo de interlocutor, siendo receptivo a nuevas redes de contacto en diferentes contextos.	Selecciona los métodos más adecuados para lograr comunicaciones efectivas, mediante la consolidación de redes de contacto, considerando su impacto en los interlocutores.	Adapta su estilo comunicacional a las características de su interlocutor, buscando generar el máximo beneficio para las partes, potencializando las redes de contacto a fin de lograr los objetivos institucionales.
Conductas observables			
Hace un uso adecuado de las redes de contacto organizacionales, manteniendo un diálogo respetuoso con superiores, colaboradores, pares y ciudadanos.	Identifica nuevas redes de contacto externas e internas que faciliten su gestión.	Consolida las redes de contacto externas e internas generando un clima de colaboración.	Desarrolla estrategias que resultan efectivas para crear un ambiente positivo y de confianza en la intercomunicación con funcionarios y ciudadanos.
Realiza las preguntas adecuadas a fin de obtener la información que necesita, de acuerdo con la necesidad.	Comunica con transparencia y asertividad, tanto los acuerdos como los desacuerdos	Minimiza las barreras y distorsiones que dificultan la circulación de la información organizacional, para ello puede hacer uso de la tecnología.	Estructura y mantiene abiertos los canales de comunicación, promoviendo el intercambio inteligente y oportuno de la información necesaria para el logro de los objetivos institucionales, estimulando el uso de tecnologías de comunicación.
Se asegura de que su interlocutor comprenda el mensaje.	Adapta su discurso y canal de acuerdo con el tipo de interlocutor.	Se muestra motivado por generar intercambios de información veraz y efectiva, que faciliten el logro de los objetivos institucionales.	Mantiene una actitud responsable y proactiva por la optimización de los canales de comunicación y de las redes de contacto, con el fin de lograr los objetivos institucionales.

Competencia Comportamental Específica

 <h3>Iniciativa</h3>			
Capacidad para actuar proactiva y autónomamente, pensando en acciones futuras con el propósito de crear oportunidades o soluciones a problemas.			
Nivel de desarrollo			
Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
Actúa con rapidez y efectividad ante nuevos requerimientos, haciendo un uso correcto de los recursos disponibles.	Identifica e implementa de forma autónoma las acciones e ideas necesarias para el logro de objetivos, haciendo uso de las tecnologías y recursos disponibles.	Diseña métodos de trabajo que facilitan la actuación proactiva de los equipos en los que participa, fomentando el aprovechamiento de las oportunidades que se presentan.	Diseña modelos que favorecen la autonomía de los equipos de trabajo en los que participa.
Conductas observables			
Actúa proactivamente identificando las acciones que deberían tomarse para el logro de objetivos.	Identifica e implementa de forma autónoma las ideas y acciones innovadoras necesarias para el logro de objetivos.	Identifica, implementa y fomenta en sus pares la adopción de acciones necesarias para el logro de objetivos.	Crea en los equipos de trabajo en los que participa, un ambiente receptivo a las propuestas innovadoras para dinamizar la gestión institucional.
Utiliza de manera creativa las tecnologías y otros recursos que le son asignados, cuando es pertinente.	Identifica soluciones y las implementa haciendo buen uso de las tecnologías y recursos disponibles para el logro de los objetivos.	Se anticipa utilizando las tecnologías y nuevas estrategias que permitan aplicar mejoras.	Identifica, diseña e implementa soluciones e ideas innovadoras, promoviendo en los equipos en los que participa un uso óptimo de la tecnología y recursos disponibles.
Demuestra interés por conocer ideas que contribuyan a la mejora de su trabajo.	Muestra disposición para promover nuevas ideas que contribuyen a la mejora de los procesos internos.	Promueve en los equipos en los que participa la habilidad de responder con rapidez, eficacia y eficiencia ante nuevos requerimientos.	Es referente en términos de proactividad y autonomía.

Competencia Comportamental Específica

 <h3>Innovación</h3>			
Nivel de desarrollo			
<i>Nivel 1</i>	<i>Nivel 2</i>	<i>Nivel 3</i>	<i>Nivel 4</i>
Presenta y aplica soluciones a fin de resolver problemas o situaciones, utilizando su experiencia en casos similares.	Presenta, recomienda y aplica soluciones pertinentes y alineadas a los objetivos institucionales, agregando valor a su área de trabajo.	Presenta, recomienda y aplica soluciones creativas a situaciones complejas, agregando valor a la organización y evaluando los impactos de su aplicación.	Presenta, recomienda, aplica y fomenta un ambiente de co-construcción de nuevas propuestas de mejoramiento organizacional, agregando valor a la organización.
Conductas observables			
Presenta y aplica soluciones, asumiendo con responsabilidad el riesgo de la implementación, basándose en su experiencia.	Aprovecha y mejora experiencias exitosas de otras áreas o entidades en la solución de problemas de su dependencia, capitalizando los recursos tecnológicos disponibles.	Presenta nuevas soluciones que exceden su puesto de trabajo, ya que son aplicables a toda el área a la que pertenece y están alineadas a los objetivos institucionales.	Diseña y aplica soluciones nuevas y originales, que superan las expectativas de su puesto de trabajo, ya que son aplicables a toda la organización, repercutiendo positivamente en los usuarios y el entorno.
Revisa permanentemente los procesos y procedimientos para optimizar los resultados.	Estimula a los miembros de los equipos de trabajo en los que participa, para identificar y aplicar soluciones creativas que agregan valor a su área de trabajo.	Investiga y soporta conceptual y empíricamente soluciones creativas a problemas complejos.	Crea redes de estudio y generación de nuevas ideas basándose en su visión de la organización, su entorno y su proyección de futuro.
Es comprometido en la aplicación de las soluciones encontradas junto a los equipos de trabajo en los que participa.	Es evidente su disposición a involucrarse en la búsqueda de soluciones creativas a situaciones problemáticas.	Se muestra flexible y comprometido en la búsqueda de alternativas creativas y su posterior implementación y evaluación, utilizando técnicas novedosas, en el marco de los valores institucionales.	Es referente frente a sus pares por presentar soluciones creativas que agregan valor.

Competencia Comportamental Específica

 <h3>Orientación al logro</h3>			
Capacidad de orientar el trabajo propio para el cumplimiento de los objetivos propuestos en el marco de la estrategia organizacional, bajo estándares de calidad establecidos.			
Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
Demuestra disposición y cumple con las acciones necesarias para alcanzar los objetivos asignados.	Mantiene una actitud orientada a la obtención de metas, según estándares de calidad establecidos, en el marco de la estrategia organizacional.	Oriente el trabajo propio para el cumplimiento de los objetivos propuestos, participando proactivamente en el logro de metas del equipo.	Propone nuevos desafíos, promueve y desarrolla comportamientos encaminados a cumplir con los objetivos, realizando mediciones que permitan su evaluación.
Conductas observables			
Cumple con lo solicitado en los tiempos previstos y con los recursos que se le asignan.	Asume responsabilidad el cumplimiento de las metas individuales, aportando soluciones a problemas inesperados.	Realiza aportes significativos al cumplimiento de los objetivos fijados, enfocando los esfuerzos al logro de los resultados de la dependencia, previendo planes de contingencia para asegurar los resultados.	Participa proactivamente en la fijación de actividades desafiantes, superando los objetivos individuales establecidos, optimizando los tiempos de respuesta y anticipándose para minimizar riesgos.
Realiza una adecuada organización y control de su propio trabajo para incrementar su productividad, haciendo buen uso de la tecnología.	Realiza un adecuado seguimiento de sus tareas midiendo sus resultados.	Monitorea sus resultados en correspondencia con las metas de su dependencia, modificando sus propios métodos de trabajo, de ser necesario, para lograr los resultados esperados.	Demuestra permanente interés por ir un paso adelante en el logro de los objetivos que faciliten el cumplimiento de la misión y visión institucional
Se responsabiliza por el logro de los objetivos y actividades propias.	Se muestra motivado para hacer su trabajo cada día mejor, superando los obstáculos que se presenten.	Promueve en los equipos de trabajo en los que participa el cumplimiento responsable de los resultados, gestionando la presión ante las dificultades que se presenten.	A través de su ejemplo, promueve un ambiente de trabajo enfocado en el cumplimiento de los objetivos de manera ética, sobre la base de altos estándares de calidad.

Competencia Comportamental Específica

 <h3>Orientación al usuario y al ciudadano</h3>			
Nivel de desarrollo			
<i>Nivel 1</i>	<i>Nivel 2</i>	<i>Nivel 3</i>	<i>Nivel 4</i>
Escucha y atiende al ciudadano en forma objetiva y cordial para dar respuesta dentro de los plazos y condiciones de calidad establecidos.	Establece comunicación empática para comprender y satisfacer las necesidades del usuario y el ciudadano, brindándole valor agregado al servicio, en el marco de los objetivos institucionales.	Genera redes necesarias de coordinación con otros actores para la optimización del servicio, impactando positivamente en los objetivos institucionales.	Anticipa las necesidades de los ciudadanos, desarrollando estrategias innovadoras aplicables en su dependencia.
Conductas observables			
Escucha activamente las necesidades y requerimientos de los ciudadanos y orienta sus esfuerzos en la entrega de respuestas y/o soluciones oportunas, actualizadas y eficientes.	Ofrece información veraz y oportuna teniendo en cuenta las características de cada grupo de interés en el manejo de la comunicación empática.	Se esmera por cumplir con los requerimientos, creando puentes entre unidades, procesos y entidades, reconociendo el impacto del servicio que presta.	Se anticipa a las necesidades del usuario y el ciudadano y realiza propuestas para mejorar la calidad del servicio entregado, buscando construir confianza y reputación institucional.
Brinda soluciones a los usuarios y ciudadanos aplicando los protocolos de servicio, los estándares de calidad y haciendo uso de la tecnología disponible.	Verifica constantemente la satisfacción de los usuarios y ciudadanos, propone mejoras en la prestación del servicio, en el marco de los objetivos institucionales y haciendo uso de las herramientas tecnológicas.	Estudia las necesidades actuales y potenciales de los usuarios y ciudadanos para mejorar consistentemente la calidad del producto o servicio, hace un uso intensivo de la tecnología.	Investiga, diseña, fomenta e implementa nuevas metodologías y herramientas para prestar un servicio de excelencia.
Muestra disposición de servicio, amabilidad y respeto en la atención a los ciudadanos y usuarios.	Demuestra autocontrol emocional en el manejo de situaciones difíciles con usuarios y ciudadanos.	Demuestra respeto y responsabilidad social ante las necesidades actuales y futuras de los usuarios y ciudadanos.	Se le reconoce como referente en el desarrollo y aplicación de nuevas y mejores formas de servicio al usuario y al ciudadano.

Competencia Comportamental Específica

 <h3>Solución de problemas</h3>			
Capacidad para identificar y analizar una situación a resolver, generar diferentes opciones de solución, seleccionar e implementar la más adecuada, en función de los objetivos organizacionales establecidos.			
Nivel de desarrollo			
Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
Genera más de una opción frente a cada situación cotidiana a resolver dentro de su experticia, ejecutando la opción más adecuada en el marco de los procedimientos establecidos.	Utiliza metodologías para la generación de soluciones creativas, respaldando sus decisiones en hechos, datos y evidencias.	Resuelve situaciones en asuntos críticos o sensibles para la organización, manteniendo el autocontrol y previendo consecuencias futuras.	Implementa soluciones integrales a problemas complejos favoreciendo el aprendizaje organizacional.
Conductas observables			
Genera más de una opción frente a cada situación a resolver, teniendo en cuenta los recursos disponibles y soluciones anteriormente probadas.	Genera múltiples opciones de solución frente a cada situación a resolver, aplicando técnicas y metodologías creativas, teniendo en cuenta los recursos disponibles.	Desarrolla soluciones creativas en asuntos críticos o sensibles para la organización, aun cuando el escenario sea cambiante o inestable, atacando las causas del problema, apoyándose en los sistemas de información.	Aborda el problema desde una visión sistémica, integrando diferentes enfoques y especialistas para buscar soluciones y evaluar los resultados de la solución implementada.
Selecciona la solución más adecuada y la ejecuta utilizando los procedimientos vigentes.	Selecciona la opción más adecuada controlando los efectos o consecuencias de su implementación, haciendo énfasis en el control de calidad.	Controla la ejecución de las opciones elegidas para asegurarse que respetan las pautas de calidad y oportunidad fijadas, previendo acciones ante posibles obstáculos.	Aplica, promueve y comunica la gestión dada a los problemas para obtener el mejor resultado, en función a los objetivos institucionales.
Se preocupa por aplicar la mejor solución a las diferentes situaciones laborales cotidianas.	Se muestra interesado por consultar diversas fuentes de información, documentarse, aprender sobre nuevas soluciones a un problema, utilizando sistemas de información para apoyar sus decisiones.	Demuestra autocontrol de las emociones ante situaciones difíciles, es consciente del impacto de la decisión.	Se interesa por vincular a sus pares en la generación de opciones múltiples, principalmente en situaciones críticas para la organización, promoviendo el uso de sistemas de información.

Competencia Comportamental Específica

 <p>Trabajo en equipo</p>			
Capacidad para trabajar con otros de forma coordinada, armónica y sinérgica, potenciando los aportes de cada integrante, en pro del logro de los objetivos establecidos.			
<i>Nivel 1</i>	<i>Nivel 2</i>	<i>Nivel 3</i>	<i>Nivel 4</i>
Se compromete con los acuerdos alcanzados por el equipo para el desarrollo del trabajo y la consecución de los objetivos establecidos.	Coopera y muestra disposición para ayudar a otros miembros del equipo con el fin de favorecer el logro de los objetivos establecidos.	Fomenta el espíritu de colaboración, valorando positivamente los aportes de cada integrante y cuidando el buen clima laboral.	Desarrolla el espíritu de equipo y la cooperación entre sus miembros, construyendo mejores productos en pro de los objetivos establecidos.
Conductas observables			
Participa en las actividades del equipo y cumple con los acuerdos, en pro de la consecución de los objetivos establecidos.	Interactúa con los demás miembros del equipo en el marco de los valores institucionales, para el logro de los objetivos establecidos.	Orienta el trabajo del equipo, fomenta y reconoce la participación de todos, cuidando del buen ambiente de trabajo.	Alienta al equipo y demuestra satisfacción por el éxito de otros y crea ambientes laborales colaborativos.
Colabora con los demás integrantes del equipo.	Aporta su conocimiento y reconoce el aporte de cada integrante del equipo, entendiendo el valor de la diversidad de opinión.	Monitorea el cumplimiento de los objetivos del equipo y alerta sobre las desviaciones, con fundamento en los datos.	Antepone a los intereses individuales los del equipo, con el fin de lograr los objetivos organizacionales.
Acepta las normas comunes de trabajo establecidas para la consecución de los resultados.	Muestra disposición para ayudar a otros miembros del equipo, con el fin de aunar esfuerzos hacia un objetivo común.	Demuestra una actitud proactiva, receptiva y abierta frente a las decisiones adoptadas por el equipo.	Es referente para los integrantes del equipo, por su permanente actitud conciliadora y disposición para lograr los objetivos.

CAPÍTULO V

COMPETENCIA COMPORTAMENTAL PARA LA MODALIDAD DE TELETRABAJO

Se identificó la competencia comportamental denominada Autogestión del trabajo.

Esta competencia aplica para los perfiles que sean teletrabajables y el nivel de desarrollo requerido será tres (3), el cual se tendrá en cuenta para los procesos de selección para esta modalidad de trabajo, evaluación del desempeño y planes de desarrollo.



Autogestión del trabajo

Capacidad de administrar su trabajo con autonomía, apoyado en el uso de las TICs, basado en las relaciones de confianza entre las partes, en función del cumplimiento de los compromisos asignados y en el marco de los lineamientos y normativa adoptados para el teletrabajo.

Nivel de desarrollo

Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
Realiza su trabajo con interés, usando herramientas básicas de las TICs, con una supervisión a distancia permanente.	Desarrolla su trabajo con motivación y autocontrol, haciendo uso de los recursos disponibles, bajo supervisión a distancia y estableciendo una comunicación concisa y comprensible con sus interlocutores.	Administra su trabajo con motivación y confianza, haciendo uso de su autonomía y habilidades comunicativas, utilizando los recursos necesarios y preservando la seguridad de la información, en el marco de los lineamientos del teletrabajo.	Gestiona su trabajo con alto grado de autonomía, responsabilidad y motivación, optimizando el uso de los recursos y la seguridad de la información, generando relaciones de confianza con sus interlocutores en los diferentes contextos de desempeño.

Conductas observables

Establece prioridades según criterios evidentes y fija metas a corto plazo, cumpliendo con lo que se le pide.	Establece prioridades y plazos, monitorea y controla la calidad de sus resultados.	Establece su plan de acción según prioridades, hace seguimiento, evalúa y mejora los resultados de su trabajo.	Establece su plan de gestión de forma estructurada, se anticipa a situaciones problemáticas, determina acciones de mejoramiento, generando resultados de manera más rápida y de mayor calidad.
Utiliza los recursos de tiempo, información y tecnologías disponibles.	Administra los recursos de tiempo, información y tecnologías disponibles, de acuerdo con los lineamientos y procedimientos.	Administra los recursos de tiempo, información y tecnologías, respondiendo con inmediatez, obteniendo responsablemente la información necesaria, preservando su seguridad y la de los equipos.	Optimiza responsablemente la diversidad de los recursos de tiempo, información y tecnologías, disponibles y no disponibles, preservando la seguridad de la información.



Autogestión del trabajo (Cont.)

Desarrolla sus rutinas de trabajo a distancia con supervisión permanente siguiendo los lineamientos impartidos.	Realiza una amplia gama de actividades en ambientes cambiantes, bajo la supervisión a distancia y respetando los lineamientos impartidos.	Cumple cabalmente con labores tanto rutinarias como complejas, haciendo uso de su autonomía, estableciendo relaciones de confianza con su líder de proceso y acatando los lineamientos.	Desarrolla tareas rutinarias y complejas en ambientes impredecibles, con alto grado de autonomía y responsabilidad, estableciendo relaciones de confianza con sus interlocutores y siguiendo las políticas establecidas.
Intercambia información de forma clara y precisa, utilizando las herramientas básicas de las TICS.	Mantiene comunicación concisa, comprensible y objetiva con los interlocutores, utilizando las tecnologías de la información y comunicación disponibles.	Se comunica de manera efectiva, demostrando seguridad y receptividad a las ideas y características del interlocutor, utilizando las herramientas de las TICS necesarias.	Establece una comunicación efectiva, identificando al interlocutor clave y ajustándose a sus particularidades y a las del entorno, llegando a acuerdos importantes aun en situaciones de conflicto y optimizando el uso de las herramientas tecnológicas.
Demuestra interés en la realización de su labor.	Se muestra motivado frente a nuevas metas, solucionando dificultades propias del teletrabajo.	Demuestra motivación y confianza para asumir nuevos retos y aprendizajes, siendo persistente para solucionar situaciones propias del teletrabajo.	Mantiene motivación, confianza y adaptabilidad en contextos cambiantes, siendo persistente en la solución de situaciones críticas que se pudieran presentar en teletrabajo.