

ANEXO I

MANUAL DE COMPETENCIAS

DIRECCIÓN GENERAL IMPOSITIVA
MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS
JUNIO, 2018

ANEXO I: MANUAL DE COMPETENCIAS

1. ¿QUÉ ES UNA COMPETENCIA?

“Es un conjunto de comportamientos verificables y medibles compuesto por conocimientos, habilidades actitudes que son necesarias para desempeñarnos en forma efectiva en nuestro trabajo”.

Características:

- Son observables y medibles,
- Están vinculados con los valores, objetivos y estrategia de la Dirección General Impositiva (DGI),
- Permiten clarificar a las personas los estándares y expectativas de comportamiento,
- Alinean a los equipos con la estrategia de la organización,
- Contribuyen a generar responsabilidad y alineación entre el líder y miembro del equipo en el logro del desempeño esperado.

2. SOBRE EL MANUAL

El Manual de Competencias es fundamental para orientar y generar consistencia en los procesos de Gestión Humana y en especial, en el proceso de Evaluación del Desempeño ya que conforma una guía de comportamientos a desarrollar y a desempeñar, para cumplir con los objetivos de la DGI. Asimismo, fija objetivos de comportamiento apropiados y brinda elementos para la retroalimentación en relación al desempeño de acuerdo con las competencias definidas.

Además, une y direcciona varios procesos clave de Gestión Humana, brindando mayor calidad a la gestión, permitiendo:

- Identificar y focalizar en las competencias a capacitar,
- Asegurar que las personas cuenten con las competencias necesarias para el desempeño de la Función,
- Identificar comportamientos a desarrollar y desempeñar para el crecimiento profesional, entre otros.

Este Manual cuenta con 10 competencias: 4 competencias organizacionales que aplican a todas las personas de la DGI, 5 competencias para los líderes de la Organización y 1 competencia técnica relacionada a la función y actividad que se desempeña, integrando así el modelo de competencias que guía nuestro desempeño.

Por otra parte, se definieron 4 niveles de dominio para cada competencia, con comportamientos asociados que reflejan cómo se espera que las personas se desempeñen. El nivel de dominio para cada competencia constituye una referencia de los conocimientos, habilidades y actitudes requeridos para desempeñarse con éxito en la Función.

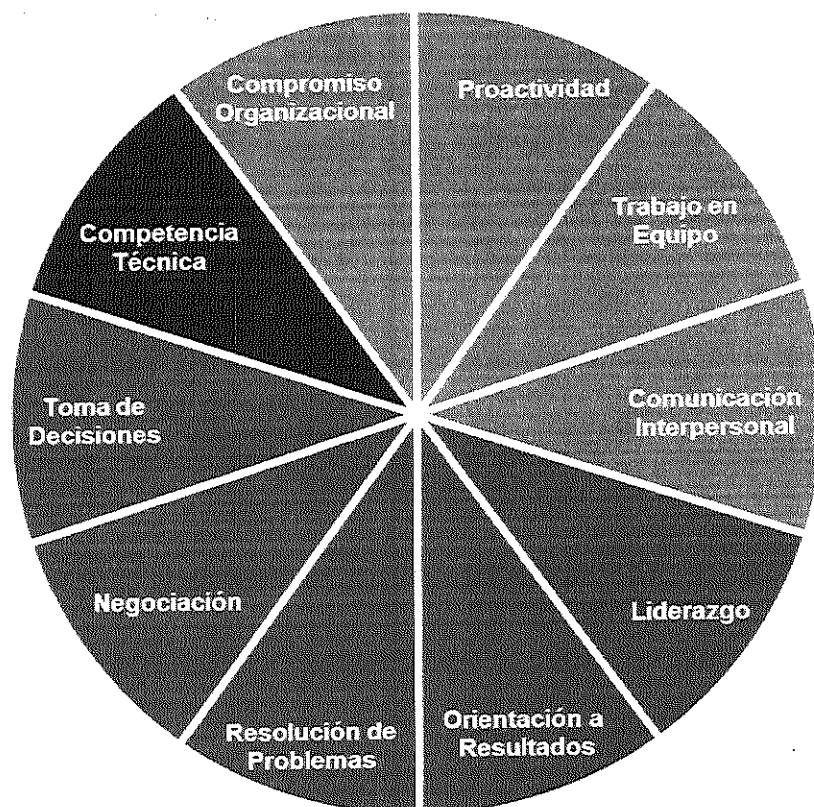
Inicial	Intermedio	Avanzado	Destacado
La persona desarrolla la competencia en situaciones simples y en algunas ocasiones de mediana complejidad. Requiere supervisión de forma frecuente.	La persona desarrolla la competencia en situaciones de mediana complejidad. Requiere supervisión ocasional.	La persona desarrolla la competencia en situaciones difíciles y complejas. En general, no requiere supervisión. Impulsa el desarrollo de la competencias en otras personas.	La persona desarrolla la competencia en situaciones difíciles y complejas. Impulsa el desarrollo de la competencia en el resto del área/ organización, siendo un referente en el tema.

3. NUESTRAS COMPETENCIAS

Nuestras competencias se basan en los valores, objetivos y estrategia de la DGI.

A continuación se describen las competencias y los niveles de dominio.

Cabe destacar que los niveles de dominio para cada competencia son acumulativos. Es decir, si una Función requiere un dominio "Avanzado", implica que ya tiene adquiridos el nivel "Inicial" e "Intermedio".



A continuación se detallan nuestras competencias y posteriormente el mapa con el nivel de dominio de las competencias para los Departamentos y Secciones.

Compromiso Organizacional

Es la disposición de la persona para alinear su conducta con los valores, normas y objetivos estratégicos de la Organización y actuar en forma responsable en el desempeño de sus actividades.

Comportamientos	Inicial	Intermedio	Avanzado	Destacado
Comprensión de los Valores institucionales, Normas y Objetivos	• Conoce los valores, normas y objetivos estratégicos.	• Se desempeña de acuerdo con los valores, normas y objetivos estratégicos.	• Se identifica y compromete a su equipo con los valores, normas y objetivos estratégicos.	• Promueve mas allá de su ámbito de acción la visión, misión y objetivos de la Organización.
Comprensión de la Organización	• Conoce la estructura formal de la Organización.	• Comprende las estructuras formales e informales de la Organización.	• Comprende como sus acciones impactan y se ven impactadas por la estructura y redes formales e informales.	• Comprende y se anticipa a los cambios del entorno que impactan sobre la Organización.
Compromiso y Responsabilidad	• Realiza sus actividades con compromiso y responsabilidad.	• Se compromete y enfoca sus actividades de acuerdo con los objetivos del área.	• Desarrolla y fomenta en su entorno el compromiso y la responsabilidad. • Contribuye al logro de los objetivos organizacionales.	• Fomenta el compromiso y la responsabilidad en la Organización. • Influye en la elaboración de la estrategia Organizacional y la definición de los objetivos organizacionales.

Proactividad

Es dar respuesta eficiente y emprender acciones para anticipar un problema, responder ante desviaciones o proponer mejoras por iniciativa propia y con sentido de urgencia.

Comportamientos	Inicial	Intermedio	Avanzado	Destacado
Iniciativa y Anticipación	- Realiza el trabajo en el tiempo estipulado. - Responde a las situaciones del día a día de acuerdo con los procedimientos definidos.	- Toma iniciativa para resolver problemas dentro de su ámbito de acción. - Plantea distintos enfoques para abordar nuevos temas o situaciones.	- Busca nuevos desafíos. - Se anticipa a actividades que van más allá de su ámbito de acción. - Se prepara para los cambios potenciales, teniendo en cuenta las consecuencias a mediano/largo plazo.	- Fomenta la iniciativa en la Organización. - Elabora planes preventivos y estrategias de acción para abordar las transformaciones futuras de la Organización.
Autonomía dentro de un marco definido	- Trabaja con autonomía en actividades propias y conocidas. - Busca apoyo en caso de iniciar nuevas acciones, ante imprevistos o errores.	Resuelve situaciones e imprevistos simples, por sí mismo.	- Fomenta la autonomía en los miembros de su equipo. - Resuelve situaciones e imprevistos complejos por sí mismo, dentro de las facultades de su Función.	- Asume retos con alto riesgo, responsabilizándose por las consecuencias de las decisiones. - Resuelve situaciones de gran complejidad e imprevistos en la Organización, por sí mismo.
Creación de Oportunidades de Mejora	Propone mejoras en las actividades que desarrolla.	Propone mejoras en los procesos del área.	Elabora planes para mejorar la efectividad y eficacia de los servicios y procesos del área.	Impulsa mejoras a nivel organizacional.

Trabajo en Equipo

Es colaborar y cooperar con los demás, incentivando el intercambio y desarrollo de relaciones interpersonales, para generar un clima de trabajo positivo y productivo, que contribuya al logro de los objetivos organizacionales.

Comportamientos	Inicial	Intermedio	Avanzado	Destacado
Colaboración y Cooperación	Solicita y ofrece colaboración a otros miembros del equipo.	Forma equipos de trabajo y promueve la colaboración entre los diferentes miembros.	- Impulsa la colaboración y cooperación en el equipo para alcanzar mejores resultados. - Estimula la diversidad de puntos de vista y el análisis de las distintas perspectivas.	- Promueve la colaboración y cooperación entre áreas y equipos. - Combina las capacidades de las personas, para el desarrollo de equipos efectivos que impulsen la estrategia organizacional. - Crea y mantiene una fuerte red de contactos con personas y organizaciones que contribuyen al logro de los objetivos de la Organización. - Genera actividades que fomentan la integración, compromiso y colaboración a nivel organizacional.
Desarrollo de Relaciones Interpersonales	Mantiene vínculos cordiales en su área y en el resto de la Organización.	- Promueve la integración entre los Funcionarios de su área y fomenta buenas relaciones en su entorno. - Se muestra atento con el Cliente interno y/o externo.	- Promueve relaciones cordiales con los Funcionarios y Encargados de otras áreas. - Genera vínculos de confianza en su equipo y el Cliente interno y/o externo.	
Empatía	Se muestra abierto en comprender los puntos de vista de los demás.	Responde con receptividad a las preocupaciones y los puntos de vista de los demás.	- Adapta su estilo de trabajo a las diferentes personalidades y puntos de vista de los demás. - Promueve en los equipos de trabajo el respeto y trato justo.	Promueve el respeto y la diversidad de puntos de vista en la Organización.
Desarrollo de un Clima de Trabajo positivo	Muestra una actitud de trabajo positiva.	- Mantiene un clima positivo en su equipo de trabajo. - Interviene para minimizar conflictos.	- Promueve un clima de trabajo positivo en el área. - Se anticipa a los conflictos y genera acciones para minimizarlos.	Impulsa un clima positivo, de confianza y compromiso en la Organización.

Comunicación Interpersonal

Es escuchar activamente y transmitir, a través de los canales adecuados, mensajes claros y fáciles de retener.

Comportamientos	Inicial	Intermedio	Avanzado	Destacado
Comunicación Oral y Escrita	- Se comunica a través de un discurso claro y directo. - Transmite ideas de forma concisa y coherente.	- Comunica ideas complejas de forma clara, concisa y coherente. - Se prepara para adaptar su estilo de comunicación de acuerdo con los receptores y situación.	- Transmite confianza al comunicar sus ideas. - Ajusta su estilo de comunicación en el momento, de acuerdo con las respuestas del receptor.	Inspira confianza y es efectivo al comunicarse con interlocutores internos y/o externos de la Organización.
Escucha Activa	Escucha atentamente y realiza preguntas para asegurar la comprensión del mensaje.	Escucha atentamente e interpreta las señales verbales y no verbales.	- Realiza preguntas relevantes para asegurar la comprensión del mensaje y obtener información complementaria. - Promueve el intercambio de ideas e información.	- Impulsa la escucha activa a nivel organizacional - Utiliza las preguntas para inspirar a los demás.
Utilización de Canales de Comunicación	Conoce los distintos canales de comunicación disponibles y demuestra interés por aprender a utilizarlos.	Utiliza adecuadamente los distintos canales de comunicación disponibles.	- Instruye y apoya en el uso adecuado de los distintos canales de comunicación disponibles en su área. - Se ocupa de la adecuada recepción y comprensión del mensaje.	- Impulsa la aplicación de los distintos canales de comunicación disponibles. - Se asegura del adecuado envío, recepción y comprensión de los mensajes en la Organización.

Liderazgo

Es motivar e inspirar confianza en las personas y orientarlas a la acción en una determinada dirección para el logro de las metas comunes, de acuerdo con los valores y objetivos organizacionales. Es guía para el desarrollo de sus colaboradores, brindando retroalimentación y reconociendo sus aportes en forma oportuna.

Comportamientos	Inicial	Intermedio	Avanzado	Destacado
Organización y Conducción	• Asigna trabajos a las personas del equipo, de acuerdo con las metas establecidas. • Organiza, coordina y controla las actividades de las personas.	• Orienta y explica claramente qué se espera de cada miembro del equipo. • Se preocupa que el equipo cuente con los recursos necesarios para realizar su trabajo.	• Asigna trabajos considerando las habilidades y necesidades de desarrollo de las personas, así como los intereses de la Organización. • Establece prioridades para el equipo, balanceando los objetivos y recursos disponibles.	• Coordina el trabajo de las diferentes áreas para el logro de los objetivos organizacionales. • Brinda guía y dirección de cómo cada actividad es clave para el logro de los objetivos organizacionales.
Motivación	• Demuestra una actitud de trabajo positiva que motiva a los demás.	• Fomenta una actitud de trabajo positiva en los equipos que lidera. • Motiva al equipo para alcanzar los objetivos de trabajo.	• Desarrolla iniciativas para alinear al equipo a los objetivos del área. • Promueve el desarrollo de las personas. • Motiva a los miembros del equipo para superar los objetivos, siendo ejemplo para los demás.	• Comunica la visión de la Organización, generando entusiasmo y compromiso. • Lidera e inspira a la acción siendo modelo de referencia para la Organización.
Retroalimentación	• Solicita retroalimentación constructiva acerca de su desempeño, a supervisores y colaboradores.	• Brinda y solicita retroalimentación constructiva sobre el desempeño de las personas de su área. • Responde sensiblemente a las preocupaciones de los demás.	• Orienta a las personas a su cargo sobre cómo capitalizar sus fortalezas y mejorar las áreas que requieran desarrollo. • Adapta su estilo de retroalimentación a cada persona del equipo.	• Impulsa una cultura de retroalimentación a nivel organizacional.

Orientación a Resultados

Es dirigir los esfuerzos propios y de su equipo, para la consecución de los cometidos del área, las metas y objetivos institucionales, previamente definidos.

Comportamientos	Inicial	Intermedio	Avanzado	Destacado
Responsabilidad	Se responsabiliza por el logro de los objetivos y actividades personales.	- Se responsabiliza por el logro de los objetivos y actividades propias y de su equipo. - Promueve una actitud de responsabilidad en su equipo.	Se responsabiliza por el logro de los objetivos propios, de su área y del impacto que los mismos tienen en la Organización.	Asume la responsabilidad del cumplimiento de los objetivos estratégicos.
Cumplimiento de Objetivos	Cumple con los cometidos, metas y objetivos propuestos para su actividad, a través de la acción.	Cumple con los cometidos, metas y objetivos propuestos a través de su acción y la del equipo.	- Define objetivos claros y resultados deseados para guiar su propio trabajo y el de los demás. - Promueve un ambiente con foco en el cumplimiento de objetivos.	Propone objetivos estratégicos y orienta la acción hacia la obtención de los resultados organizacionales.
Eficacia y Eficiencia	Termina sus trabajos dentro del plazo y con los recursos definidos.	- Realiza las actividades adecuadas con la calidad esperada, procurando la minimización de tiempos y recursos en su desarrollo. - Colabora en el monitoreo de los indicadores clave de gestión.	- Logra los objetivos establecidos maximizando la calidad y minimizando los plazos y recursos. - Monitorea periódicamente los indicadores clave de gestión.	- Fomenta la eficacia y eficiencia a nivel organizacional. - Impulsa y monitorea indicadores estratégicos de eficacia y eficiencia a nivel organizacional.

Resolución de Problemas

Es detectar patrones de comportamiento o conexiones, analizar las partes, sus relaciones causales y consecuencias, para resolver problemas en forma objetiva, sistémica y alineada. Logra que su equipo genere soluciones efectivas.

Comportamientos	Inicial	Intermedio	Avanzado	Destacado
Identificación de Problemas	Utiliza criterios básicos para identificar los factores comprendidos en un problema.	Identifica las partes, sus relaciones causales y consecuencias de problemas de baja complejidad.	Identifica las partes, sus relaciones causales y consecuencias de problemas complejos.	Integra el análisis de problemas complejos, estableciendo las principales relaciones causales y su impacto a nivel organizacional.
Análisis de Información	- Compila datos para entender mejor los problemas. - Transforma los datos primarios en información útil.	Procesa, analiza y prioriza la información para clarificar el problema y entender sus causas.	- Verifica la confiabilidad de la información. - Determina las causas fundamentales y consecuencias de un problema. - Genera conclusiones significativas.	- Verifica que se haya considerado la información relevante e incorpora nueva información. - Desarrolla enfoques nuevos para el análisis de información, ayudando a que se arriben a conclusiones significativas.
Desarrollo de una Solución	Aporta ideas para desarrollar soluciones y solicita asesoramiento en caso de ser necesario.	- Utiliza la experiencia, prácticas y herramientas probadas para desarrollar soluciones. - Realiza recomendaciones evaluando los riesgos y la relación costo-beneficio.	- Desarrolla soluciones nuevas a ser aplicadas. - Considera el impacto de la solución desarrollada en su área y en las demás.	Genera soluciones que contemplen las diferentes realidades e impactos a nivel organizacional y del entorno.
Actitud frente a los Problemas	Mantiene una actitud positiva cuando se enfrenta a problemas.	Enfrenta los problemas y desafíos, con seguridad y sin perder la objetividad.	Inspira seguridad y tranquilidad en los demás en la resolución de los problemas.	Guía a los demás sobre cómo abordar los problemas y generar soluciones efectivas incorporando la perspectiva organizacional.

Negociación

Es identificar posiciones y posibles desacuerdos, mediando, ofreciendo alternativas y orientando los intereses de los grupos, buscando lograr consensos y acuerdos entre las partes, alineados con los objetivos organizacionales.

Comportamientos	Inicial	Intermedio	Avanzado	Destacado
Gestión de la Negociación	- Identifica los elementos relevantes que intervienen en la negociación. - Se muestra dispuesto a entender razonamientos diferentes.	- Participa activamente en las negociaciones y entiende los elementos de la negociación. - Busca llegar a un acuerdo que contemple los intereses de las diferentes partes.	- Gestiona la negociación demostrando conocimiento de la situación y evaluando con precisión todos los intereses. - Generalmente logra acuerdos positivos para las partes que contribuyan al logro de los objetivos de la negociación.	- Gestiona negociaciones complejas de impacto organizacional. - Se anticipa a los conflictos promoviendo el diálogo o media oportunamente para alcanzar acuerdos positivos y duraderos.
Actitud frente a la Adversidad	Mantiene la calma en situaciones de adversidad y se sobrepone rápidamente.	Mantiene la calma y objetividad ante la adversidad y la transmite al resto de las partes.	Interviene ante la adversidad, transmitiendo calma y objetividad en el área y logrando resultados positivos.	Se anticipa a situaciones adversas y desarrolla estrategias para superar los obstáculos y minimizar impactos en los objetivos organizacionales.
Capacidad para Influir	Utiliza información y hechos específicos para explicar su punto de vista.	Influye en base a los beneficios de la propuesta.	Influye, priorizando la propuesta que beneficie el logro de los objetivos de ambas partes.	Influye priorizando la propuesta que beneficie el logro de los objetivos organizacionales.

Toma de Decisiones

Es identificar y analizar diferentes escenarios y alternativas, así como evaluar posibles impactos y elaborar planes de contingencias ante imprevistos, para tomar la decisión adecuada en forma oportuna.

Comportamientos	Inicial	Intermedio	Avanzado	Destacado
Identificación, Análisis y Priorización de Alternativas	Utiliza la información disponible y criterios adecuados para analizar las distintas alternativas.	Identifica, analiza y prioriza las alternativas de una situación.	Realiza un análisis global de las alternativas y las prioriza considerando los objetivos del área.	Prioriza las alternativas teniendo en cuenta el impacto que cada una de ellas tiene en los objetivos organizacionales.
Identificación y Priorización de Riesgos	Identifica los riesgos básicos de las situaciones.	Analiza los riesgos y los prioriza.	Prioriza los riesgos de acuerdo con la vulnerabilidad y su impacto potencial en el cumplimiento de los objetivos del área.	Anticipa riesgos y su potencial impacto a nivel organizacional.
Toma de decisiones Efectivas	- Utiliza la experiencia y la información analizada para seleccionar la mejor alternativa. - Considera los principales riesgos para tomar la decisión.	Selecciona la alternativa que minimice los riesgos y sea más adecuada para el cumplimiento de los objetivos del área.	- Toma decisiones alineadas con los objetivos estratégicos y que minimicen los riesgos. - Evita que la falta de información obstaculice las decisiones críticas. - Impulsa el compromiso en la Organización con las decisiones tomadas.	- Toma decisiones alineadas con los objetivos estratégicos y que minimicen los riesgos. - Evita que la falta de información obstaculice las decisiones críticas. - Impulsa el compromiso en la Organización con las decisiones tomadas.
Compromiso con las Decisiones	Se compromete con sus decisiones y colabora en su ejecución.	Se compromete en la ejecución de las decisiones y sus resultados.	- Promueve el compromiso en los demás con las decisiones tomadas. - Coordina la implementación de las decisiones, buscando minimizar los riesgos.	Se asegura que las decisiones organizacionales sean implementadas, minimizando los riesgos.

Competencia Técnica

Es aplicar el conocimiento técnico en su área de especialidad, así como de los procesos, estándares, herramientas, normas y regulaciones para la función que desempeña. Supone investigar nuevas tendencias, asesorar en la materia e incorporar nuevos conocimientos técnicos, alineados a las políticas de la Organización y mejores prácticas.

Componentes	Inicial	Intermedio	Avanzado	Destacado
Aplicación del Conocimiento	Tiene el conocimiento técnico requerido y lo aplica para llevar a cabo sus actividades.	Aplica su conocimiento técnico para generar los resultados esperados.	Aplica su conocimiento técnico para generar resultados más allá de lo esperado e identificar oportunidades de mejora.	Es reconocido experto por el conocimiento técnico en su especialidad.
Conocimiento de los Procesos, Estándares, Herramientas y Normas	Conoce los procesos, estándares, herramientas y normas referentes a su trabajo y los utiliza adecuadamente.	Guía y ayuda a otros en utilizar adecuadamente las herramientas; aplicar los procesos y cumplir con los estándares y normas.	Se asegura que se cumplan con los procesos, estándares y normas, así como se utilicen correctamente las herramientas disponibles.	Impulsa el cumplimiento de los procesos, estándares y normas en la Organización.
Investigación de Nuevas Tendencias y Prácticas	Se mantiene actualizado acerca de las tendencias, novedades y cambios relacionados con su actividad.	- Investiga sobre tendencias, prácticas y cambios recientes. - Detecta oportunidades que pueden impactar en su área.	- Fomenta el aprendizaje continuo en el área. - Analiza el impacto de las nuevas tendencias y prácticas para el área.	- Es referente de opinión con respecto a las últimas tendencias y nuevas prácticas. - Evalúa el impacto de incorporar nuevas prácticas en la Organización. - Es referente ante consultas y decisiones que afectan a las áreas u Organización.
Asesoramiento y Gestión del Conocimiento	Informa los asuntos relevantes y consulta a expertos sobre temas de su actividad.	- Asesora en el tratamiento adecuado de los temas relevantes para el área. - Comparte su conocimiento técnico y experiencia.	Gestiona nuevos conocimientos técnicos y mejores prácticas que favorezcan el cumplimiento de los objetivos del área.	Promueve el desarrollo de herramientas para la gestión del conocimiento a nivel organizacional.

MAPAS DE DOMINIO - ENCARGADOS DE DEPARTAMENTO Y SECCIÓN

Competencias	Compromiso Organizacional	Proactividad	Trabajo en Equipo	Comunicación Interpersonal	Liderazgo	Orientación a Resultados	Resolución de Problemas	Negociación	Toma de decisiones	Competencia Técnica
Encargados de Departamento 1 a 3	Avanzado	Avanzado	Avanzado	Avanzado	Avanzado	Avanzado	Avanzado	Avanzado	Avanzado	Avanzado
Encargados de Sección 1	Avanzado	Avanzado	Avanzado	Avanzado	Avanzado	Avanzado	Avanzado	Avanzado	Avanzado	Avanzado
Encargados de Sección 2 y 3	Avanzado	Intermedio	Intermedio	Avanzado	Intermedio	Avanzado	Avanzado	Intermedio	Avanzado	Avanzado
Encargados de Sección 4 y 5	Avanzado	Intermedio	Intermedio	Avanzado	Intermedio	Intermedio	Avanzado	Intermedio	Intermedio	Intermedio

