

## ANEXO DE LA RESOLUCIÓN DE SUPERINTENDENCIA NACIONAL ADJUNTA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS N° 107 -2017-SUNAT/800000

### MODELO DE COMPETENCIAS DE LA SUNAT

El Modelo de gestión de recursos humanos de la SUNAT aprobado mediante Resolución de Superintendencia N° 117-2012/SUNAT se enmarca dentro del enfoque de la gestión por competencias. Por ello, con el fin de complementar la administración de los subsistemas de recursos humanos se presenta el Modelo de Competencias.

Las competencias son las características personales que se traducen en comportamientos que evidencian los conocimientos, habilidades y actitudes de la persona.

Se clasifican en: Transversales a la entidad, las cuales se encuentran relacionadas a los valores y a la cultura institucional, siendo aplicables a todos los trabajadores; y Específicas, relacionadas a las funciones que desarrolla el trabajador.

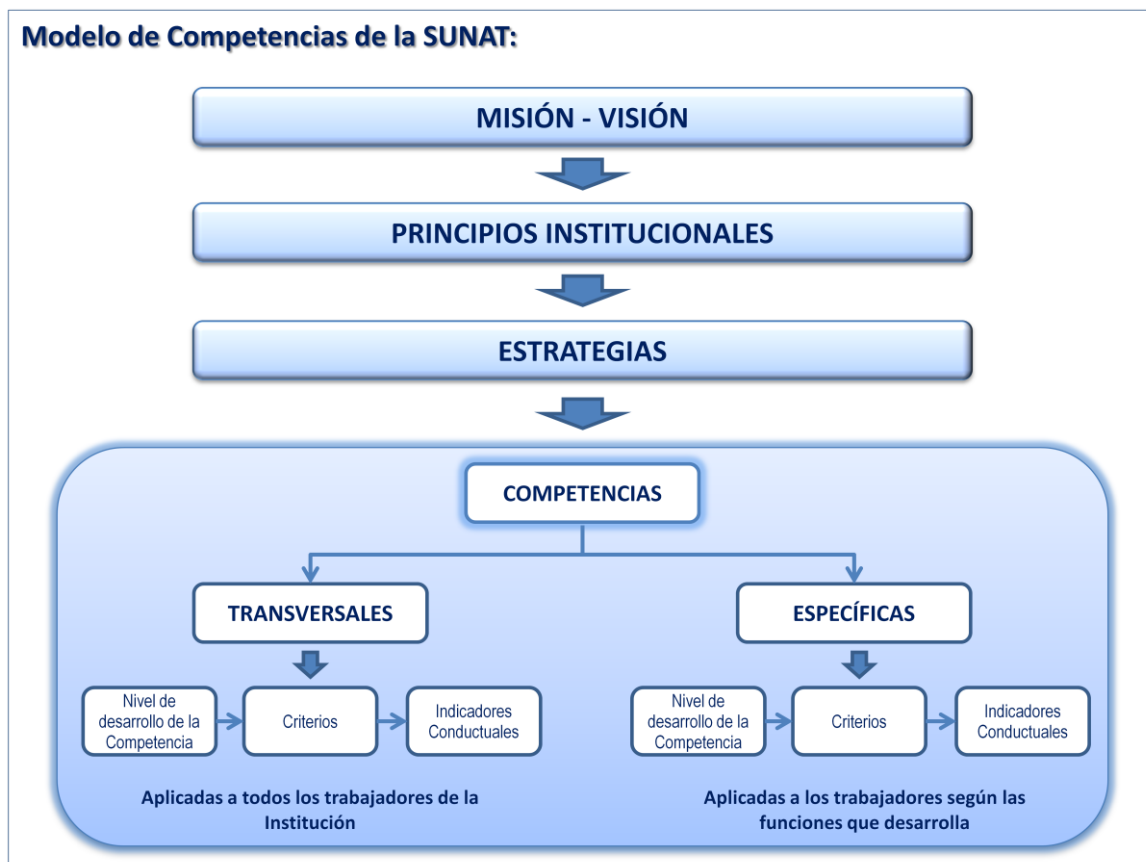
Los elementos que constituyen el modelo de competencias son los siguientes:

- **Competencia:** corresponde al nombre de la competencia.
- **Definición de la Competencia:** Describe los comportamientos esperados de la competencia.
- **Niveles de la Competencia:** corresponde al mayor o menor grado de desarrollo de la competencia.

Nivel de Desarrollo de la Competencia	Descripción del nivel
5	Comprende comportamientos de excelencia, muy por encima del promedio.
4	Corresponde a comportamientos por encima del promedio. Es un nivel desarrollado de la competencia.
3	Corresponde a comportamientos adecuados. Es un nivel promedio de desarrollo de la competencia.
2	Corresponde a comportamientos en desarrollo y por lo tanto por debajo del nivel promedio.
1	Los comportamientos no se encuentran incorporados o su desarrollo incipiente.

- **Criterios:** constituido por los aspectos específicos que alinean las competencias a la estrategia.
- **Indicadores conductuales:** constituido por las diferentes acciones de los trabajadores que evidencian el desarrollo de la competencia.

En el gráfico siguiente se muestra la interacción de los elementos del modelo:



En el presente documento se muestran las competencias transversales a la SUNAT, las cuales se definen a partir del rol de la SUNAT y los principios institucionales establecidos en el Plan Estratégico Institucional.

## **COMPETENCIAS TRANSVERSALES**

### **Orientación al Trabajo en Equipo**

El trabajo en equipo implica que un colaborador se involucre en un grupo de personas para trabajar de manera coordinada en la ejecución de un proyecto o una tarea. Es importante resaltar que un trabajo en equipo no es simplemente la suma de aportaciones individuales. Por el contrario, representa la unidad de esfuerzos conducentes a la realización de un logro u objetivo deseado. El resultado de ello es la generación de relaciones de confianza, positivas y donde la colaboración es una actitud permanente. Un buen trabajo en equipo propicia la generación de un clima laboral armónico y productivo.

Los indicadores conductuales que evidencian el desarrollo de esta competencia se definen bajo los siguientes aspectos:

- ❖ Alineamiento con el objetivo común y con los valores institucionales

Está asociado a la iniciativa y predisposición a trabajar en conjunto con sus demás compañeros de área y en la Institución, en aras de lograr un objetivo común alineado a los valores institucionales de la SUNAT.

- ❖ **Generación de relaciones efectivas**  
Capacidad de desarrollar y establecer lazos de compañerismo y sinergias en el desarrollo de las tareas, haciendo propicio un clima favorable para la productividad y el diálogo.
- ❖ **Cohesión de esfuerzos**  
Define la capacidad de unir objetivos personales con los del equipo, aun comprendiendo las diferencias que sobre una determinada acción puedan producirse.
- ❖ **Compartir y recibir conocimientos**  
Es la predisposición de aportar conocimientos, experiencias y enfoques de solución frente a determinados problemas, siendo flexible ante las opiniones contrarias y adoptando nuevos enfoques provenientes del grupo, de manera constructiva y satisfactoria. Aporta al equipo con su saber-hacer.

### **Vocación de Servicio**

La vocación de servicio representa esa actitud permanente de atender y servir a un cliente externo (usuario) o interno (compañero de trabajo), con el objeto de resolver sus necesidades y poder satisfacer y/o exceder sus expectativas. Es poner al cliente (usuario) como el foco y prioridad en las funciones que desarrollamos, brindando más allá de lo básico; consultando y analizando lo que necesita este cliente (usuario). Implica tener la iniciativa de resolver las necesidades planteadas, incluso antes de que aquellas se presenten. Se requiere de un alto nivel de empatía y compromiso por servir, incluso independientemente de los beneficios que uno podría percibir a cambio.

Esta competencia demanda un marcado compromiso con los valores y atributos de la Institución, requiriendo del dominio de los procesos y actividades rutinarias normadas para atender a los distintos tipos de clientes, así como de sus propias tareas, para que de esta manera sea eficaz la entrega de cualquier servicio demandado.

Los indicadores conductuales que evidencian el desarrollo de esta competencia se definen bajo los siguientes aspectos:

- ❖ **Identificar necesidades y proponer mejoras en el servicio**  
Corresponde a ese impulso permanente por servir antes que se lo pidan, identificando oportunamente las necesidades del cliente y buscando atenderlos bajo los estándares establecidos o con nuevas formas productivas y eficientes.
- ❖ **Satisfacción en el servicio**  
La capacidad de proveer soluciones satisfactorias en el proceso de atención a los requerimientos de los clientes, logrando cumplir con sus expectativas.
- ❖ **Calidad en el servicio**  
Alude a la entrega eficaz y eficiente del servicio entregado, siempre considerando los intereses de la Institución y logrando cubrir las necesidades del cliente de manera oportuna.

- ❖ Gestionar relaciones de respeto, credibilidad y confianza  
Corresponde a las formas en las que se construye una relación positiva a través de una comunicación adecuada, cortés y completa en la información, basados en las capacidades, respeto, honestidad y preservando las pautas establecidas por SUNAT.

### **Orientación a Resultados**

Esta competencia implica la obtención de logros. Para su medición basta la observación simple de la capacidad del evaluado de alcanzar objetivos previamente establecidos por la Institución, siempre bajo los estándares éticos y de calidad en todos sus resultados.

En esta competencia se valora la iniciativa, la flexibilidad frente a los cambios tecnológicos y del entorno laboral, incorporando la innovación y la búsqueda de la excelencia en todo su amplio sentido. Debemos recordar aquí que la búsqueda de la excelencia comprende uno de los atributos culturales de la Institución, que conlleva valores fundamentales como el profesionalismo y un óptimo trabajo en equipo.

Los indicadores conductuales que evidencian el desarrollo de esta competencia se definen bajo los siguientes aspectos:

- ❖ Flexibilidad e innovación  
Alude a la actitud y capacidad de encontrar siempre fórmulas de mejorar su trabajo y entrega de resultados, adaptándose a posibles cambios en los procesos, procedimientos o políticas.
- ❖ Consecución de los objetivos  
Alineado a la obtención de los resultados en tiempo y en forma, con las estrategias y herramientas disponibles.
- ❖ Aseguramiento de los estándares de calidad  
Este criterio está asociado a esa actitud y capacidad de asegurar que la responsabilidad encomendada se logra acorde a los estándares requeridos.
- ❖ Optimización de los recursos empleados  
Alude al uso apropiado de los recursos disponibles para lograr los resultados.

## COMPETENCIAS TRANSVERSALES A LA SUNAT

### ORIENTACIÓN AL TRABAJO EN EQUIPO

COMPETENCIA	DEFINICIÓN
<b>Orientación al Trabajo en Equipo</b>	<p><i>Es la capacidad de generar relaciones de trabajo efectivas, empáticas y de confianza, compartiendo información y conocimientos, considerando el aporte de cada miembro del equipo, siendo flexible comprendiendo y valorando posturas distintas o contrarias, con prevalencia de los intereses institucionales sobre los particulares y cohesionando los propios esfuerzos a los del equipo y el de otras áreas o entidades; para el logro de los objetivos institucionales.</i></p>

NIVEL DE LA COMPETENCIA	CRITERIOS	INDICADORES CONDUCTUALES
<b>5</b>	Alineación en el objetivo y en valores institucionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Promueve que las acciones del equipo prioricen el resultado colectivo y que se construya el compromiso de una visión y valores compartidos de la Institución, demostrando un fuerte sentido de colaboración para su grupo.</li> </ul>
	Generación de relaciones efectivas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Convoca al trabajo en equipo donde se integran los esfuerzos y se aprovecha la diversidad de perfiles, generando sinergias internas que agreguen valor al trabajo del área.</li> </ul>
	Cohesión de esfuerzos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Tiene un rol dinámico dentro de su equipo de trabajo, incentiva la cohesión a través de la comunicación y una escucha activa, sabiendo integrar los diversos estilos y habilidades que hay en el equipo.</li> </ul>
	Compartir y recibir conocimientos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Intercambia información y conocimientos, solicitando ideas, opiniones y promoviendo el consenso, enseñando y aprendiendo de los demás miembros del equipo.</li> </ul>
<b>4</b>	Alineación en el objetivo y en valores institucionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Prioriza y se compromete en la búsqueda de logros compartidos por encima del interés personal.</li> </ul>
	Generación de relaciones efectivas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Muestra apertura frente a los miembros del equipo, de surgir inconvenientes, se muestra conciliador, escucha otros puntos de vista y fomenta el diálogo.</li> </ul>
	Cohesión de esfuerzos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Participa en forma activa en las tareas de equipo y colabora en el logro de los objetivos del mismo.</li> </ul>
	Compartir y recibir conocimientos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Comparte experiencias y mejores prácticas con los integrantes del equipo y valora el conocimiento y las experiencias de otros, ayudando a que todos los miembros se integren al equipo.</li> </ul>
<b>3</b>	Alineación en el objetivo y en valores institucionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Colabora en la búsqueda de logros compartidos dentro del equipo</li> </ul>

NIVEL DE LA COMPETENCIA	CRITERIOS	INDICADORES CONDUCTUALES
	Generación de relaciones efectivas.	○ Capaz de valorar las ideas e intervenciones de los demás y colabora cuando lo involucran en el equipo.
	Cohesión de esfuerzos.	○ Conoce el objetivo común del equipo y cumple con las tareas y actividades a ejecutar, contribuyendo al logro de los objetivos del equipo.
	Compartir y recibir conocimientos.	○ Comparte información, conocimiento y aporta ideas al equipo.
2	Alineación en el objetivo y en valores institucionales	○ Tiene dificultad en priorizar los objetivos del equipo sobre los intereses personales.
	Generación de relaciones efectivas.	○ Mantiene un ambiente de cordialidad con el equipo de trabajo, evitando conflictos
	Cohesión de esfuerzos.	○ Ejecuta las decisiones tomadas por el equipo, realizando la parte del trabajo que le corresponde.
	Compartir y recibir conocimientos.	○ Solicita información mínima y/o es capaz de compartir información para el logro del objetivo sólo si se lo solicitan y si es que se encuentra dentro de sus posibilidades.
1	Alineación en el objetivo y en valores institucionales	○ Antepone los intereses personales a los objetivos del equipo.
	Generación de relaciones efectivas.	○ Prefiere trabajar aisladamente, realiza la parte del trabajo que le corresponde participando en el equipo cuando se le requiere.
	Cohesión de esfuerzos.	○ Tiende a presentar dificultades para involucrarse en un proyecto o tarea grupal. Se reserva la información recibida para su propio conocimiento, interactuando con el equipo sólo cuando es necesario, generalmente no toma en cuenta la opinión o ideas de los demás miembros del equipo.
	Compartir y recibir conocimientos.	○ Brinda su opinión sólo cuando se lo solicitan, sin enfocarse en el objetivo común.

## VOCACIÓN DE SERVICIO

COMPETENCIA	DEFINICIÓN
<b>Vocación de Servicio</b>	<i>Capacidad de actuar escuchando, entendiendo y propiciando la satisfacción de las necesidades de los usuarios internos o externos, sobre la base de un servicio de calidad, en un marco de confianza, respeto y transparencia.</i>

NIVEL DE LA COMPETENCIA	CRITERIOS	INDICADORES CONDUCTUALES
<b>5</b>	Identificar necesidades y proponer mejoras	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Identifica con anticipación las necesidades del usuario y propone o adecúa productos y/o servicios que simplifiquen los procesos involucrados, haciendo un uso eficiente de los recursos.</li> </ul>
	Satisfacción en el servicio	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Es un referente cuando se trata de satisfacer necesidades del usuario, asegurándose que los servicios y/o productos que entrega funcionen de acuerdo a la necesidad y se le otorgue una respuesta oportuna y completa al usuario.</li> </ul>
	Calidad en el servicio	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Realiza seguimiento en la atención de la necesidad del usuario, generando confianza, evitando situaciones en las que el interés personal esté en conflicto con el de la Institución y asegurando que la necesidad quede satisfecha.</li> </ul>
	Gestionar relaciones de respeto y confianza	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Utiliza diversos medios para conocer las necesidades y expectativas del usuario, ejerciendo una comunicación fluida y accesible con el usuario, con respeto a la verdad.</li> </ul>
<b>4</b>	Identificar necesidades y proponer mejoras	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Adapta su accionar a las necesidades del usuario y reconoce oportunidades de mejora, considerando los recursos que se necesitan.</li> </ul>
	Satisfacción en el servicio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Promueve la atención de los requerimientos del usuario a través de un óptimo servicio, evaluando las diferentes alternativas existentes para facilitar una respuesta integral y sustentada.</li> </ul>
	Calidad en el servicio	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Demuestra una actitud de disponibilidad y transparencia al usuario, siendo imparcial en su actuación, resolviendo la necesidad y priorizando el interés de la Institución.</li> </ul>
	Gestionar relaciones de respeto y confianza	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Está atento y escucha activamente al usuario, reguntando con amabilidad y respeto, a fin de conocer sus necesidades, utilizando un lenguaje claro y cordial ante el usuario.</li> </ul>
<b>3</b>	Identificar necesidades y proponer mejoras	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Escucha las necesidades del usuario, cumpliendo con sus expectativas dentro del ámbito de su competencia y recursos disponibles.</li> </ul>

NIVEL DE LA COMPETENCIA	CRITERIOS	INDICADORES CONDUCTUALES
	Satisfacción en el servicio.	○ Atiende resolviendo la necesidad, consultando y utilizando la información que tiene disponible frente al usuario.
	Calidad en el servicio	○ Muestra apertura en la comunicación con el usuario a fin de conocer sus expectativas brindando un servicio oportuno y de respuesta eficaz ante la necesidad.
	Gestionar relaciones de respeto y confianza	○ Atiende con paciencia y tolerancia al usuario, mostrando consideración, honestidad e interés frente a sus necesidades, aún en situaciones complejas.
2	Identificar necesidades y proponer mejoras.	○ Atiende los requerimientos del usuario ofreciendo respuestas estándar a sus necesidades, cumpliendo con las instrucciones o solicitudes de los procesos o pautas definidos dentro del servicio.
	Satisfacción en el servicio.	○ Escucha y responde a los requerimientos del usuario a un nivel básico, cumpliendo con lo solicitado.
	Calidad en el servicio	○ Resuelve la necesidad bajo las pautas mínimas establecidas para hacerlo.
	Gestionar relaciones de respeto y confianza	○ Escucha y se comunica bajo un lenguaje sencillo y breve ante el usuario. Su respuesta se limita a la pregunta del usuario.
1	Identificar necesidades y proponer mejoras	○ Atiende los requerimientos del usuario sin comprender claramente sus necesidades.
	Satisfacción en el servicio.	○ Responde tardíamente en dar atención a los requerimientos de los usuarios o los resuelve parcialmente.
	Calidad en el servicio.	○ Aplica inapropiadamente las instrucciones para atender los requerimientos, sin llegar a resolver plenamente las necesidades del usuario.
	Gestionar relaciones de respeto y confianza	○ Traslada las consultas y requerimientos del usuario a compañeros de labores o su superior, demostrando inseguridad en sus planteamientos.



## ORIENTACIÓN A RESULTADOS

COMPETENCIA	DEFINICIÓN
<b>Orientación a Resultados</b>	<p><i>Capacidad para orientar sus acciones, con ética y transparencia, hacia la consecución de los objetivos del trabajo individual y de la Institución. Implica la búsqueda de nuevas soluciones, adaptación a los cambios, optimización de los recursos, aseguramiento de los estándares de calidad y oportunidad en la entrega de resultados en los plazos requeridos y/o con sentido de urgencia ante situaciones o decisiones importantes.</i></p>

NIVEL DE LA COMPETENCIA	CRITERIOS	INDICADORES CONDUCTUALES
<b>5</b>	Flexibilidad e innovación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Evalúa la forma como se ejecutan los procesos y diseña soluciones novedosas o más allá de lo requerido acorde a las necesidades de la Institución, al interés público y a los objetivos del trabajo individual.</li> </ul>
	Consecución de objetivos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Logra superar con excelencia los objetivos previstos utilizando estrategias que le permiten asegurarse el superar las expectativas de sus resultados, dentro de un marco de transparencia y ética.</li> </ul>
	Aseguramiento de estándares de Calidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Administra y controla los indicadores de resultados, anticipando problemas y creando planes de contingencia, si es necesario, hace cambios para conseguir mejoras, asegurando el cumplimiento de los objetivos.</li> </ul>
	Optimización de Recursos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Reorienta sus esfuerzos ante la falta o posible carencia de recursos y realiza un uso eficiente de los mismos, promoviendo los principios éticos de la entidad en su actuar y en el de los demás.</li> </ul>
<b>4</b>	Flexibilidad e innovación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Elabora y propone acciones de mejora o ejecuta medidas correctivas sobre los procesos o procedimientos, considerando el interés público.</li> </ul>
	Consecución de objetivos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Cumple con los plazos establecidos y supera el estándar de calidad requerido.</li> </ul>
	Aseguramiento de estándares de Calidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Elabora e implementa planes de acción que conduzcan al logro de los objetivos, reacciona rápidamente ante los problemas, identificando los riesgos y alternativas de solución para superarlos.</li> </ul>
	Optimización de Recursos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Realiza un uso eficiente de los recursos, en el cumplimiento de sus labores, aplicando las buenas prácticas del servicio público en coherencia con los principios éticos de la entidad.</li> </ul>
<b>3</b>	Flexibilidad e innovación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Propone los cambios necesarios en los procesos en su ámbito de acción, en atención a lo requerido, considerando el interés público.</li> </ul>
	Consecución de objetivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Cumple los plazos de cumplimiento y alcanza el</li> </ul>

NIVEL DE LA COMPETENCIA	CRITERIOS	INDICADORES CONDUCTUALES
		estándar de calidad requerido.
	Aseguramiento de estándares de Calidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Organiza sus actividades y las prioriza de acuerdo a los objetivos establecidos, modificando sus métodos de trabajo ante los cambios de contexto.</li> </ul>
	Optimización de Recursos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Identifica los recursos necesarios para el logro de metas y objetivos y optimiza su uso, actuando de acuerdo a los principios éticos de la Institución.</li> </ul>
2	Flexibilidad e innovación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Se adapta a los cambios en los procedimientos y herramientas de trabajo implementados en el área o en la Institución, en cumplimiento de su función al servicio de la ciudadanía.</li> </ul>
	Consecución de objetivos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Eventualmente no cumple los plazos establecidos sin considerar la calidad técnica del trabajo realizado, necesitando supervisión directa.</li> </ul>
	Aseguramiento de estándares de Calidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Realiza las actividades asignadas y sigue las instrucciones recibidas, necesitando seguimiento a los resultados obtenidos.</li> </ul>
	Optimización de Recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Hace uso de los recursos de la Institución de acuerdo a lo requerido.</li> </ul>
1	Flexibilidad e innovación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Tiene dificultades para aceptar los cambios implementados en el área o en la Institución, no asume la responsabilidad que se desprende de sus procesos de trabajo.</li> </ul>
	Consecución de objetivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Realiza sus tareas fuera de los plazos establecidos y tiene resultados por debajo de los estándares de calidad requeridos.</li> </ul>
	Aseguramiento de estándares de Calidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ejecuta parcialmente las tareas asignadas sin reconocer su impacto en el logro de objetivos y los inconvenientes que puede tener.</li> </ul>
	Optimización de Recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Usa los recursos sin tener en cuenta la optimización de los mismos.</li> </ul>