

## ANEXO

### DICCIONARIO DE COMPETENCIAS ESPECÍFICAS ALINEADAS AL PROGRAMA DE MEJORA DEL CUMPLIMIENTO TRIBUTARIO (PMC)

El Modelo de Competencias de la SUNAT aprobado mediante Resolución de Superintendencia Nacional Adjunta de Administración y Finanzas N°107-2017-SUNAT/800000 clasifica las competencias en Transversales y Específicas, precisando que éstas últimas se encuentran relacionadas a las funciones y/o procesos que desarrolla el trabajador.

En el presente documento se desarrollan las competencias específicas alineadas al Plan de Mejora del Cumplimiento tributario (PMC) de los procesos Auditoría, Impugnaciones, Cobranza, Inducción y Masivos de la Superintendencia Nacional Adjunta de Tributos Internos - SNATI, que son las siguientes:

- Comunicación influyente.
- Asistencia al contribuyente.
- Análisis y gestión de la información
- Resiliencia.

Los niveles de desarrollo de cada competencia tienen la siguiente descripción:

Nivel de desarrollo de la competencia		Descripción del nivel
5	Sobresaliente	Comprende a comportamientos de excelencia.
4	Avanzado	Corresponde a comportamientos de desarrollo de la competencia.
3	Satisfactorio	Corresponde a comportamientos adecuados.
2	En Desarrollo	Corresponde a comportamientos en desarrollo.
1	Inicial	El desarrollo de los comportamientos es incipiente.
0	No Desarrollado	Los comportamientos no se encuentran incorporados.

## COMPETENCIAS ESPECÍFICAS ALINEADAS AL PMC

### PROCESO DE AUDITORIA

# COMUNICACIÓN INFLUYENTE

Es la capacidad de influir a través de una comunicación clara, precisa y confiable, mostrando templanza y seguridad personal al momento de sustentar, persuadir y/o convencer al contribuyente u otros relevantes.

0 No desarrollado	1 Inicial	2 En desarrollo	3 Satisfactorio	4 Avanzado	5 Sobresaliente
<ul style="list-style-type: none"> <li>No sustenta sus argumentos.</li> <li>No valida que su mensaje haya sido entendido.</li> <li>No escucha puntos de vista diferentes a los suyos.</li> <li>Se muestra ansioso, en situaciones de conflicto o en donde su interlocutor toma una postura excesivamente firme y/o agresiva.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Muestra complicación a la hora de sustentar sus argumentos, usa un lenguaje confuso, carente de sustentos y/o excesivamente técnico sin dejarse entender por los demás.</li> <li>Pasa por alto el validar que su mensaje haya sido entendido.</li> <li>Tiene dificultad para escuchar puntos de vista diferentes a los suyos, mostrándose rígido y poco flexible.</li> <li>Puede mostrarse timorato y ansioso, en situaciones de conflicto o en donde su interlocutor toma una postura excesivamente firme y/o agresiva.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Expresa ideas y argumentos de manera ordenada y basándose en información confiable.</li> <li>Sustenta o transmite usando un lenguaje predominantemente técnico cuando sea necesario.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Genera credibilidad y convence al momento de guiar, argumentar y brindar información (escrita u oral) de manera sencilla, oportuna y confiable.</li> <li>Valida que su mensaje sea entendido, haciendo preguntas y adaptando el propio estilo a las circunstancias y necesidades del público al que se dirige (contribuyente, administrados, equipo, abogados, otros actores claves).</li> <li>Escucha con apertura al otro, se asegura de entender su realidad y de tener toda la información pertinente antes de decidir y/o actuar. (contribuyente, administrados, equipo, otros actores claves).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Genera credibilidad y convicción al momento de guiar, argumentar y brindar información (escrito y oral) de manera sencilla, oportuna y confiable.</li> <li>Valida que su mensaje sea entendido, haciendo preguntas y adaptando el propio estilo a las circunstancias y necesidades del público al que se dirige (contribuyente, administrados, equipo, abogados, otros actores claves).</li> <li>Escucha con apertura al otro, se asegura de entender su realidad y de tener toda la información pertinente antes de decidir y/o actuar. (contribuyente, equipo, otros actores claves).</li> <li>Persuade, mostrando seguridad, templanza y respeto al momento de defender su postura u objetar los argumentos del otro (contribuyente, administrados, equipo, abogados, otros actores claves).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Genera credibilidad al momento de guiar, argumentar y brindar información (escrito y oral) de manera sencilla, oportuna y confiable.</li> <li>Valida que su mensaje sea entendido, haciendo preguntas y adaptando el propio estilo a las circunstancias y necesidades del público al que se dirige (contribuyente, administrados, equipo, abogados, otros actores claves).</li> <li>Escucha con apertura al otro, se asegura de entender su realidad y de tener toda la información pertinente antes de decidir y/o actuar. (contribuyente, equipo, otros actores claves).</li> <li>Persuade, mostrando seguridad, templanza y respecto al momento de defender su postura u objetar los argumentos del otro (contribuyente, administrados, equipo, abogados, otros actores claves).</li> <li>Maneja con efectividad situaciones de conflicto, logrando concretar acuerdos favorables para el logro de objetivos.</li> </ul>

# ASISTENCIA AL CONTRIBUYENTE

Es la capacidad para empatizar con la realidad del contribuyente, mostrando disposición a brindar asistencia y soporte, en miras a mejorar su experiencia y lograr los resultados de la Institución, sea cual sea el ámbito de acción o el nivel de conexión que se tenga con este (directo o indirecto).

0 No Desarrollado	1 Inicial	2 En desarrollo	3 Satisfactorio	4 Avanzado	5 Sobresaliente
<ul style="list-style-type: none"> <li>No demuestra interés por conocer, entender y/o empatizar con la realidad del contribuyente u otros en general.</li> <li>No asiste al contribuyente ni da soporte al equipo.</li> <li>No demuestra sentido de urgencia al momento de actuar o decidir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evidencia poco interés por conocer, entender y/o empatizar con la realidad del contribuyente u otros en general, poniendo como prioridad el control y obtención de resultados a toda costa.</li> <li>Presenta dificultad para asistir al contribuyente o para dar soporte al equipo.</li> <li>Trabaja de manera aislada, demostrando poco sentido de urgencia al momento de actuar o decidir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Brinda asistencia al contribuyente cuando se le requiere, siendo riguroso con la información que comparte y velando únicamente por el cumplimiento del debido proceso.</li> <li>Se asegura de entender los objetivos, decide y actúa, para garantizar el debido proceso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actúa de forma proactiva y ágil brindando asistencia (información, guía, soluciones herramientas y canales) a fin de ayudar al contribuyente a solucionar su problema y cumplir con sus obligaciones.</li> <li>Se asegura de comprender el mercado, la información, contexto y negocio del contribuyente desde una mirada integral, a fin de poder discriminar cual de las medidas (soluciones o acciones) a tomar es la más idónea en función a su realidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actúa de forma proactiva y ágil brindando asistencia (información, guía, soluciones herramientas y canales) a fin de ayudar al contribuyente a solucionar su problema y cumplir con sus obligaciones.</li> <li>Se asegura de comprender la información y contexto del contribuyente desde una mirada integral, a fin de poder discriminar cual de las medidas (soluciones o acciones) a tomar es la más idónea en función a su realidad.</li> <li>Empatiza con la realidad del contribuyente, mostrándose sensible y respetuoso con las emociones que experimenta, sin perder de vista el cumplimiento del objetivo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actúa de manera proactiva y ágil al momento de brindar información y asistir un requerimiento que impactará en la experiencia del contribuyente, sin descuidar el cumplimiento de objetivos de la Institución.</li> <li>Se asegura de comprender la información y contexto del contribuyente desde una mirada integral, a fin de poder discriminar cual de las medidas (soluciones o acciones) a tomar es la más idónea en función a su realidad.</li> <li>Empatiza con la realidad del contribuyente, mostrándose sensible y respetuoso con las emociones que experimenta, sin perder de vista el cumplimiento del objetivo.</li> <li>Muestra una actitud de asistencia integral, siendo proactivo al momento de brindar información, conocimientos y experiencia al equipo, contribuyendo así, en el cumplimiento de los objetivos de la SNATI.</li> </ul>

# ANÁLISIS Y GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN

Capacidad de obtener, analizar con pensamiento crítico y gestionar la información oportuna y objetivamente. Implica conocer a profundidad los requerimientos de cada necesidad, mantenerse actualizado y garantizar el proveer y/o usar información confiable y de calidad a lo largo del proceso.

No desarrollado	Inicial	En desarrollo	Satisfactorio	Avanzado	Sobresaliente
<ul style="list-style-type: none"> <li>No analiza la información de manera correcta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inicia el análisis de información dando por hecho el incumplimiento del contribuyente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analiza la información de forma objetiva e imparcial, vinculando la legislación y normativa con los hechos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Investiga, indaga, cuestiona y cruza información para asegurarse de conseguir datos certeros y relevantes.</li> <li>Analiza y observa cómo se comportan los diferentes perfiles, a fin de identificar cuál es la mejor manera de llegar a ellos para obtener los resultados deseados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Investiga, indaga, cuestiona y cruza información para asegurarse de conseguir datos certeros y relevantes.</li> <li>Analiza y observa cómo se comportan los diferentes perfiles, a fin de identificar cuál es la mejor manera de llegar a ellos para obtener los resultados deseados.</li> <li>Se mantiene constantemente actualizado y sabe cómo obtener y procesar información de valor.</li> <li>Actúa con prolijidad para seguir los procesos y se asegura de comprender tanto el mercado como la realidad de las empresas o contribuyentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Investiga, indaga, cuestiona y cruza información para asegurarse de conseguir datos certeros y relevantes.</li> <li>Analiza y observa cómo se comportan los diferentes perfiles, a fin de identificar cuál es la mejor manera de llegar a ellos para obtener los resultados deseados.</li> <li>Se mantiene constantemente actualizado y sabe cómo obtener y procesar información de valor.</li> <li>Actúa con prolijidad para seguir los procesos y se asegura de comprender tanto el mercado como la realidad de las empresas o contribuyentes.</li> <li>Utiliza un pensamiento abstracto para visualizar deficiencias y oportunidades en el sistema.</li> </ul>

# RESILIENCIA

Es la capacidad para gestionar las emociones y reponerse rápidamente de situaciones altamente demandantes; así como, de ser capaz de modificar los propios comportamientos y creencias para adaptarse a los cambios internos y externos.

0 No desarrollado	1 Inicial	2 En desarrollo	3 Satisfactorio	4 Avanzado	5 Sobresaliente
<ul style="list-style-type: none"> <li>Sus decisiones y conversaciones son guiadas por impulsos emocionales.</li> <li>No se adapta a cambios o nuevos requerimientos.</li> <li>No acepta retos ni desafíos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se ofusca con facilidad, dejando que sus emociones guíen sus decisiones y conversaciones.</li> <li>Muestra resistencia y/o fastidio ante los cambios o nuevos requerimientos.</li> <li>Ante los retos se muestra con una actitud negativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Controla sus reacciones y respuestas, frente a desacuerdos y confrontaciones de terceros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestiona sus emociones, es capaz de mantener y transmitir calma en situaciones de confrontación, alta presión y estrés.</li> <li>Muestra una actitud positiva y flexible frente al cambio (nuevas tecnologías, procesos, abordajes, otros), adaptando con efectividad sus formas o métodos de trabajo según corresponda.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestiona sus emociones; es capaz de mantener y transmitir calma en situaciones de confrontación, alta presión y estrés.</li> <li>Muestra una actitud positiva y flexible frente al cambio (nuevas tecnologías, procesos, abordajes, otros), adaptando con efectividad sus formas o métodos de trabajo según corresponda.</li> <li>Cuestiona, con pensamiento crítico, la forma en la que se hacen las cosas. Se muestra abierto y ágil al incorporar nuevos conocimientos, estilos, métodos y/o procesos.</li> <li>Se muestra resiliente, logra recuperarse rápidamente de situaciones difíciles, manteniendo foco en los objetivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestiona sus emociones; es capaz de mantener y transmitir calma en situaciones de confrontación, alta presión y estrés.</li> <li>Muestra una actitud positiva y flexible frente al cambio (nuevas tecnologías, procesos, abordajes, otros), adaptando con efectividad sus formas o métodos de trabajo según corresponda.</li> <li>Cuestiona, con pensamiento crítico, la forma en la que se hacen las cosas. Se muestra abierto y ágil al incorporar nuevos conocimientos, estilos y/o procesos.</li> <li>Se muestra resiliente, logra recuperarse rápidamente de situaciones difíciles, manteniendo foco en los objetivos.</li> <li>Promueve una visión positiva del cambio y la adaptabilidad, usando su experiencia para proponer o introducir cambios de manera ágil en los procesos, garantizando la calidad y nivel de asistencia que se brinda al contribuyente o ciudadano.</li> </ul>

## COMPETENCIAS ESPECÍFICAS ALINEADAS AL PMC

### PROCESO DE COBRANZAS

# COMUNICACIÓN INFLUYENTE

Es la capacidad de influir a través de una comunicación clara, precisa y confiable, mostrando templanza y seguridad personal al momento de sustentar, persuadir y/o convencer al contribuyente u otros relevantes.

0 No desarrollado	1 Inicial	2 En desarrollo	3 Satisfactorio	4 Avanzado	5 Sobresaliente
<ul style="list-style-type: none"> <li>No sustenta sus argumentos.</li> <li>No valida que su mensaje haya sido entendido.</li> <li>No escucha puntos de vista diferentes a los suyos.</li> <li>Se muestra ansioso, en situaciones de conflicto o en donde su interlocutor toma una postura excesivamente firme y/o agresiva.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Muestra complicación a la hora de sustentar sus argumentos, usa un lenguaje confuso, carente de sustentos y/o excesivamente técnico sin dejarse entender por los demás.</li> <li>Pasa por alto el validar que su mensaje haya sido entendido.</li> <li>Tiene dificultad para escuchar puntos de vista diferentes a los suyos, mostrándose rígido y poco flexible.</li> <li>Puede mostrarse timorato y ansioso, en situaciones de conflicto o en donde su interlocutor toma una postura excesivamente firme y/o agresiva.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Expresa ideas y argumentos de manera ordenada y basándose en información confiable.</li> <li>Sustenta o transmite usando un lenguaje predominantemente técnico cuando sea necesario.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Genera credibilidad al momento de guiar, argumentar y brindar información (escrita y oral) de manera sencilla, oportuna y confiable.</li> <li>Valida que su mensaje sea entendido, haciendo preguntas y adaptando el propio estilo a las circunstancias y necesidades del público al que se dirige (contribuyente, administrados, equipo, abogados, otros actores claves).</li> <li>Escucha con apertura al otro, se asegura de entender su realidad y de tener toda la información pertinente antes de decidir y/o actuar. (contribuyente, administrados, equipo, otros actores claves).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Genera credibilidad al momento de guiar, argumentar y brindar información (escrita y oral) de manera sencilla, oportuna y confiable.</li> <li>Valida que su mensaje sea entendido, haciendo preguntas y adaptando el propio estilo a las circunstancias y necesidades del público al que se dirige (contribuyente, administrados, equipo, abogados, otros actores claves).</li> <li>Escucha con apertura al otro, se asegura de entender su realidad y de tener toda la información pertinente antes de decidir y/o actuar. (contribuyente, equipo, otros actores claves).</li> <li>Persuade, mostrando seguridad, templanza y respeto al momento de defender su postura u objetar los argumentos del otro (contribuyente, administrados, equipo, abogados, otros actores claves).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Genera credibilidad al momento de guiar, argumentar y brindar información (escrito y oral) de manera sencilla, oportuna y confiable.</li> <li>Valida que su mensaje sea entendido, haciendo preguntas y adaptando el propio estilo a las circunstancias y necesidades del público al que se dirige (contribuyente, administrados, equipo, abogados, otros actores claves).</li> <li>Escucha con apertura al otro, se asegura de entender su realidad y de tener toda la información pertinente antes de decidir y/o actuar. (contribuyente, equipo, otros actores claves).</li> <li>Persuade, mostrando seguridad, templanza y respeto al momento de defender su postura u objetar los argumentos del otro (contribuyente, administrados, equipo, abogados, otros actores claves).</li> <li>Maneja con efectividad situaciones de conflicto, logrando concretar acuerdos favorables para el logro de objetivos.</li> </ul>

# ASISTENCIA AL CONTRIBUYENTE

Es la capacidad para empatizar con la realidad del contribuyente, mostrando disposición a brindar asistencia y soporte, en miras a mejorar su experiencia y lograr los resultados de la Institución, sea cual sea el ámbito de acción o el nivel de conexión que se tenga con este (directo o indirecto).

0 No desarrollado	1 Inicial	2 En desarrollo	3 Satisfactorio	4 Avanzado	5 Sobresaliente
<ul style="list-style-type: none"> <li>No demuestra interés por conocer, entender y/o empatizar con la realidad del contribuyente u otros en general.</li> <li>No asiste al contribuyente ni da soporte al equipo.</li> <li>No demuestra sentido de urgencia al momento de actuar o decidir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evidencia poco interés por conocer, entender y/o empatizar con la realidad del contribuyente u otros en general, poniendo como prioridad el control y obtención de resultados a toda costa.</li> <li>Presenta dificultad para asistir al contribuyente o para dar soporte al equipo.</li> <li>Trabaja de manera aislada, demostrando poco sentido de urgencia al momento de actuar o decidir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Brinda asistencia al contribuyente cuando se le requiere, siendo riguroso con la información que comparte y velando únicamente por el cumplimiento del debido proceso.</li> <li>Se asegura de entender los objetivos, decide y actúa, para garantizar el debido proceso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actúa de forma proactiva y ágil brindando asistencia (información, guía, soluciones herramientas y canales) a fin de ayudar al contribuyente a solucionar su problema y cumplir con sus obligaciones.</li> <li>Se asegura de comprender la información, contexto y negocio del contribuyente desde una mirada integral, a fin de poder discriminar cual de las medidas (soluciones o acciones) a tomar es la más idónea en función a su realidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actúa de forma proactiva y ágil brindando asistencia (información, guía, soluciones herramientas y canales) a fin de ayudar al contribuyente a solucionar su problema y cumplir con sus obligaciones.</li> <li>Se asegura de comprender la información y contexto del contribuyente desde una mirada integral, a fin de poder discriminar cual de las medidas (soluciones o acciones) a tomar es la más idónea en función a su realidad.</li> <li>Empatiza con la realidad del contribuyente, mostrándose sensible y respetuoso con las emociones que experimenta, sin perder de vista el cumplimiento del objetivo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actúa de manera proactiva y ágil al momento de brindar información y asistir un requerimiento que impactará en la experiencia del contribuyente, sin descuidar el cumplimiento de objetivos de la Institución.</li> <li>Se asegura de comprender la información y contexto del contribuyente desde una mirada integral, a fin de poder discriminar cual de las medidas (soluciones o acciones) a tomar es la más idónea en función a su realidad.</li> <li>Empatiza con la realidad del contribuyente, mostrándose sensible y respetuoso con las emociones que experimenta, sin perder de vista el cumplimiento del objetivo.</li> <li>Muestra una actitud de asistencia integral, siendo proactivo al momento de brindar información, conocimientos y experiencia al equipo, contribuyendo así, en el cumplimiento de los objetivos de la SNATI.</li> </ul>

# ANÁLISIS Y GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN

Capacidad de obtener, analizar con pensamiento crítico y gestionar la información oportuna y objetivamente. Implica conocer a profundidad los requerimientos de cada necesidad, mantenerse actualizado y garantizar el proveer y/o usar información confiable y de calidad a lo largo del proceso.

0 No desarrollado	1 Inicial	2 En desarrollo	3 Satisfactorio	4 Avanzado	5 Sobresaliente
<ul style="list-style-type: none"> <li>No analiza la información de manera correcta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inicia el análisis de información dando por hecho el incumplimiento del contribuyente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analiza la información de forma objetiva e imparcial, vinculando la legislación y normativa con los hechos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Investiga, indaga, cuestiona y cruza información para asegurarse de conseguir datos certeros y relevantes.</li> <li>Utiliza el pensamiento crítico para discriminar y discernir la mejor opción, a fin de reducir riesgos, y obtener los resultados deseados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Investiga, indaga, cuestiona y cruza información para asegurarse de conseguir datos certeros y relevantes.</li> <li>Utiliza el pensamiento crítico para discriminar y discernir la mejor opción, a fin de reducir riesgos, y obtener los resultados deseados.</li> <li>Se mantiene constantemente actualizado y sabe cómo obtener y procesar información de valor.</li> <li>Actúa con objetividad y prolijidad, asegurando la calidad y profundidad de la información que obtiene y provee.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Investiga, indaga, cuestiona y cruza información para asegurarse de conseguir datos certeros y relevantes.</li> <li>Utiliza el pensamiento crítico para discriminar y discernir la mejor opción, a fin de reducir riesgos, y obtener los resultados deseados.</li> <li>Se mantiene constantemente actualizado y sabe cómo obtener y procesar información de valor.</li> <li>Actúa con objetividad y prolijidad, asegurando la calidad y profundidad de la información que obtiene y provee.</li> <li>Tiene gran capacidad de aprender y ejecutar nuevas técnicas o modelos de aprendizaje y gestión.</li> </ul>

# RESILIENCIA

Es la capacidad para gestionar las emociones y reponerse rápidamente de situaciones altamente demandantes; así como, de ser capaz de modificar los propios comportamientos y creencias para adaptarse a los cambios internos y externos.

0 No desarrollado	1 Inicial	2 En desarrollo	3 Satisfactorio	4 Avanzado	5 Sobresaliente
<ul style="list-style-type: none"> <li>Sus decisiones y conversaciones son guiadas por impulsos emocionales.</li> <li>No se adapta a cambios o nuevos requerimientos.</li> <li>No acepta retos ni desafíos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se ofusca con facilidad, dejando que sus emociones guíen sus decisiones y conversaciones.</li> <li>Muestra resistencia y/o fastidio ante los cambios o nuevos requerimientos.</li> <li>Ante los retos se muestra con una actitud negativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Controla sus reacciones y respuestas, frente a desacuerdos y confrontaciones de terceros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestiona sus emociones, es capaz de mantener y transmitir calma en situaciones de confrontación, alta presión y estrés.</li> <li>Muestra una actitud positiva y flexible frente al cambio (nuevas tecnologías, procesos, abordajes, otros), adaptando con efectividad sus formas o métodos de trabajo según corresponda.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestiona sus emociones; es capaz de mantener y transmitir calma en situaciones de confrontación, alta presión y estrés.</li> <li>Muestra una actitud positiva y flexible frente al cambio (nuevas tecnologías, procesos, abordajes, otros), adaptando con efectividad sus formas o métodos de trabajo según corresponda.</li> <li>Cuestiona, con pensamiento crítico, la forma en la que se hacen las cosas. Se muestra abierto y ágil al incorporar nuevos conocimientos, estilos, métodos y/o procesos.</li> <li>Se muestra resiliente, logra recuperarse rápidamente de situaciones difíciles, manteniendo foco en los objetivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestiona sus emociones; es capaz de mantener y transmitir calma en situaciones de confrontación, alta presión y estrés.</li> <li>Muestra una actitud positiva y flexible frente al cambio (nuevas tecnologías, procesos, abordajes, otros), adaptando con efectividad sus formas o métodos de trabajo según corresponda.</li> <li>Cuestiona, con pensamiento crítico, la forma en la que se hacen las cosas. Se muestra abierto y ágil al incorporar nuevos conocimientos, estilos y/o procesos.</li> <li>Se muestra resiliente, logra recuperarse rápidamente de situaciones difíciles, manteniendo foco en los objetivos.</li> <li>Promueve una visión positiva del cambio y la adaptabilidad, usando su experiencia para proponer o introducir cambios de manera ágil en los procesos, garantizando la calidad y nivel de asistencia que se brinda al contribuyente o ciudadano.</li> </ul>

## COMPETENCIAS ESPECÍFICAS ALINEADAS AL PMC

### PROCESO DE IMPUGNACIONES

# COMUNICACIÓN INFLUYENTE

Es la capacidad de influir a través de una comunicación clara, precisa y confiable, mostrando templanza y seguridad personal al momento de sustentar, persuadir y/o convencer al contribuyente u otros relevantes.

0 No desarrollado	1 Inicial	2 En desarrollo	3 Satisfactorio	4 Avanzado	5 Sobresaliente
<ul style="list-style-type: none"> <li>No sustenta sus argumentos.</li> <li>No valida que su mensaje haya sido entendido.</li> <li>No escucha puntos de vista diferentes a los suyos.</li> <li>Se muestra ansioso, en situaciones de conflicto o en donde su interlocutor toma una postura excesivamente firme y/o agresiva.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Muestra complicación a la hora de sustentar sus argumentos, usa un lenguaje confuso, carente de sustentos y/o excesivamente técnico sin dejarse entender por los demás.</li> <li>Pasa por alto el validar que su mensaje haya sido entendido.</li> <li>Tiene dificultad para escuchar puntos de vista diferentes a los suyos, mostrándose rígido y poco flexible.</li> <li>Puede mostrarse tímido y ansioso, en situaciones de conflicto o en donde su interlocutor toma una postura excesivamente firme y/o agresiva.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Expresa ideas y argumentos de manera ordenada y basándose en leyes e información confiable.</li> <li>Sustenta o transmite usando un lenguaje predominantemente técnico cuando sea necesario.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Genera credibilidad al momento de argumentar en base a normas y leyes, y brindar información (escrita u oral) de manera sencilla, clara y confiable.</li> <li>Valida que su mensaje sea entendido, haciendo preguntas y adaptando el propio estilo a las circunstancias y necesidades del público al que se dirige (contribuyente, administrados, equipo, abogados, auditores, otros actores claves).</li> <li>Escucha con apertura al otro, se asegura de entender su realidad y de tener toda la información pertinente antes de decidir y/o actuar. (contribuyente, administrados, equipo, otros actores claves).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Genera credibilidad al momento de argumentar en base a leyes y brindar información (escrito y oral) de manera sencilla, clara y confiable.</li> <li>Valida que su mensaje sea entendido, haciendo preguntas y adaptando el propio estilo a las circunstancias y necesidades del público al que se dirige (contribuyente, administrados, equipo, abogados, auditor, otros actores claves).</li> <li>Escucha con apertura al otro, se asegura de entender su realidad y de tener toda la información pertinente antes de decidir y/o actuar. (contribuyente, equipo, otros actores claves).</li> <li>Emite sentencias, mostrándose seguro, crítico e imparcial al momento de dictaminar su postura u objetar los argumentos del otro (contribuyente, administrados, equipo, abogados, auditores, otros actores claves).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Genera credibilidad al momento de guiar, argumentar y brindar información (escrito y oral) de manera sencilla, oportuna y confiable.</li> <li>Valida que su mensaje sea entendido, haciendo preguntas y adaptando el propio estilo a las circunstancias y necesidades del público al que se dirige (contribuyente, administrados, equipo, abogados, otros actores claves).</li> <li>Escucha con apertura al otro, se asegura de entender su realidad y de tener toda la información pertinente antes de decidir y/o actuar. (contribuyente, equipo, otros actores claves).</li> <li>Emite sentencias, mostrándose seguro, crítico e imparcial al momento de dictaminar su postura u objetar los argumentos del otro (contribuyente, administrados, equipo, abogados, auditores, otros actores claves).</li> <li>Maneja con efectividad los conflictos que se pueden generar entre el contribuyente y el auditor, analizando con sentido crítico la aplicación de la legislación.</li> </ul>

# ASISTENCIA AL CONTRIBUYENTE

Es la capacidad para empatizar con la realidad del contribuyente, mostrando disposición a brindar asistencia y soporte, en miras a mejorar su experiencia y lograr los resultados de la Institución, sea cual sea el ámbito de acción o el nivel de conexión que se tenga con este (directo o indirecto).

No desarrollado	Inicial	En desarrollo	Satisfactorio	Avanzado	Sobresaliente
<ul style="list-style-type: none"> <li>No demuestra interés por conocer, entender y/o empatizar con la realidad del contribuyente u otros en general.</li> <li>No asiste al contribuyente ni da soporte al equipo.</li> <li>No demuestra sentido de urgencia al momento de actuar o decidir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evidencia poco interés por conocer, entender y/o empatizar con la realidad del contribuyente u otros en general, poniendo como prioridad el control y obtención de resultados a toda costa.</li> <li>Presenta dificultad para asistir al contribuyente o para dar soporte al equipo.</li> <li>Trabaja de manera aislada, demostrando poco sentido de urgencia al momento de actuar o decidir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Brinda asistencia al contribuyente cuando se le requiere, siendo riguroso con la información que analiza y velando únicamente por el cumplimiento del debido proceso.</li> <li>Se asegura de entender los objetivos, decide y actúa, para garantizar el debido proceso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actúa de manera imparcial, revisando de forma cuidadosa y objetiva la información que recibe, a fin de asistir al contribuyente para resolver las discrepancias con el auditor.</li> <li>Se asegura de comprender e investigar adecuadamente los elementos que generan certeza sobre su pronunciamiento, con el fin de dictaminar de manera objetiva.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actúa de manera imparcial, revisando de forma cuidadosa y objetiva la información que recibe, a fin de asistir al contribuyente para resolver las discrepancias con el auditor.</li> <li>Se asegura de comprender e investigar adecuadamente los elementos que generan certeza sobre su pronunciamiento, con el fin de dictaminar de manera objetiva.</li> <li>Conoce la legislación tributaria y se actualiza permanentemente para poder brindarle al contribuyente y auditor un proceso justo e imparcial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actúa de manera imparcial, revisando de forma cuidadosa y objetiva la información que recibe, a fin de asistir al contribuyente para resolver las discrepancias con el auditor.</li> <li>Se asegura de comprender e investigar adecuadamente los elementos que generan certeza sobre su pronunciamiento, con el fin de dictaminar de manera objetiva.</li> <li>Conoce la legislación tributaria y se actualiza permanentemente para poder brindarle al contribuyente y auditor un proceso justo e imparcial</li> <li>Analiza de manera integral la información que recibe, sin juicios, tomando en cuenta sus conocimientos legislativos así como su experiencia y criterio para dictaminar y resolver lo solicitado por el contribuyente.</li> </ul>

# ANÁLISIS Y GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN

Capacidad de obtener, analizar con pensamiento crítico y gestionar la información oportuna y objetivamente. Implica conocer a profundidad los requerimientos de cada necesidad, mantenerse actualizado y garantizar el proveer y/o usar información confiable y de calidad a lo largo del proceso.

0 No desarrollado	1 Inicial	2 En desarrollo	3 Satisfactorio	4 Avanzado	5 Sobresaliente
<ul style="list-style-type: none"> <li>No analiza la información de manera correcta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inicia el análisis de información dando por hecho el incumplimiento del contribuyente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analiza la información de forma objetiva e imparcial, vinculando la legislación y normativa con los hechos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Investiga y analiza objetivamente la aplicación de la legislación para asegurarse de conseguir datos certeros y relevantes.</li> <li>Utiliza el pensamiento crítico para discriminar y discernir la mejor opción, a fin de ser imparcial al momento de dictaminar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Investiga y analiza objetivamente la aplicación de la legislación para asegurarse de conseguir datos certeros y relevantes.</li> <li>Utiliza el pensamiento crítico para discriminar y discernir la mejor opción, a fin de ser imparcial al momento de dictaminar.</li> <li>Se mantiene constantemente actualizado y sabe cómo obtener y procesar información de valor.</li> <li>Actúa con objetividad y prolijidad, asegurando la calidad y profundidad de la información que obtiene y provee.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Investiga, indaga, cuestiona y cruza información para asegurarse de conseguir datos certeros y relevantes.</li> <li>Utiliza el pensamiento crítico para discriminar y discernir la mejor opción, a fin de reducir riesgos, y obtener los resultados deseados.</li> <li>Se mantiene constantemente actualizado y sabe cómo obtener y procesar información de valor.</li> <li>Actúa con prolijidad, asegurando la calidad de a información que obtiene y provee.</li> <li>Tiene gran capacidad de aprender y ejecutar nuevas técnicas o modelos de aprendizaje y gestión.</li> </ul>

# RESILIENCIA

Es la capacidad para gestionar las emociones y reponerse rápidamente de situaciones altamente demandantes; así como, de ser capaz de modificar los propios comportamientos y creencias para adaptarse a los cambios internos y externos.

0 No desarrollado	1 Inicial	2 En desarrollo	3 Satisfactorio	4 Avanzado	5 Sobresaliente
<ul style="list-style-type: none"> <li>Sus decisiones y conversaciones son guiadas por impulsos emocionales.</li> <li>No se adapta a cambios o nuevos requerimientos.</li> <li>No acepta retos ni desafíos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se ofusca con facilidad, dejando que sus emociones guíen sus decisiones y conversaciones.</li> <li>Muestra resistencia y/o fastidio ante los cambios o nuevos requerimientos.</li> <li>Ante los retos se muestra con una actitud negativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Controla sus reacciones y respuestas, frente a desacuerdos y confrontaciones de terceros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestiona sus emociones, es capaz de mantener y transmitir calma en situaciones de confrontación, alta presión y estrés.</li> <li>Muestra una actitud positiva y flexible frente al cambio (nuevas tecnologías, procesos, abordajes, otros), adaptando con efectividad sus formas o métodos de trabajo según corresponda.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestiona sus emociones; es capaz de mantener y transmitir calma en situaciones de confrontación, alta presión y estrés.</li> <li>Muestra una actitud positiva y flexible frente al cambio (nuevas tecnologías, procesos, abordajes, otros), adaptando con efectividad sus formas o métodos de trabajo según corresponda.</li> <li>Cuestiona, con pensamiento crítico, la forma en la que se hacen las cosas. Se muestra abierto y ágil al incorporar nuevos conocimientos, estilos, métodos y/o procesos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestiona sus emociones; es capaz de mantener y transmitir calma en situaciones de confrontación, alta presión y estrés.</li> <li>Muestra una actitud positiva y flexible frente al cambio (nuevas tecnologías, procesos, abordajes, otros), adaptando con efectividad sus formas o métodos de trabajo según corresponda.</li> <li>Cuestiona, con pensamiento crítico, la forma en la que se hacen las cosas. Se muestra abierto y ágil al incorporar nuevos conocimientos, estilos y/o procesos.</li> <li>Usa su experiencia para proponer o introducir cambios para mejoras en los procesos, garantizando la calidad y objetividad en la asistencia que se brinda al contribuyente y auditor.</li> </ul>

## COMPETENCIAS ESPECÍFICAS ALINEADAS AL PMC

### PROCESO DE INDUCCIÓN

# COMUNICACIÓN INFLUYENTE

Es la capacidad de influir a través de una comunicación clara, precisa y confiable, mostrando templanza y seguridad personal al momento de sustentar, persuadir y/o convencer al contribuyente u otros relevantes.

0 No desarrollado	1 Inicial	2 En desarrollo	3 Satisfactorio	4 Avanzado	5 Sobresaliente
<ul style="list-style-type: none"> <li>No sustenta sus argumentos.</li> <li>No valida que su mensaje haya sido entendido.</li> <li>No escucha puntos de vista diferentes a los suyos.</li> <li>Se muestra ansioso, en situaciones de conflicto o en donde su interlocutor toma una postura excesivamente firme y/o agresiva.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Muestra complicación a la hora de sustentar sus argumentos, usa un lenguaje confuso, carente de sustentos y/o excesivamente técnico sin dejarse entender por los demás.</li> <li>Pasa por alto el validar que su mensaje haya sido entendido.</li> <li>Tiene dificultad para escuchar puntos de vista diferentes a los suyos, mostrándose rígido y poco flexible.</li> <li>Puede mostrarse timorato y ansioso, en situaciones de conflicto o en donde su interlocutor toma una postura excesivamente firme y/o agresiva.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Expresa ideas y argumentos de manera ordenada y basándose en información confiable.</li> <li>Sustenta o transmite usando un lenguaje predominantemente técnico cuando sea necesario.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Induce al contribuyente a un determinado comportamiento al momento de guiarlo y darle información (escrito y oral), utilizando un lenguaje sencillo, oportuno y confiable.</li> <li>Valida que su mensaje sea entendido, haciendo preguntas y adaptando el propio estilo a las circunstancias y necesidades del público al que se dirige (contribuyente, administrados, equipo, otros actores claves).</li> <li>Escucha con apertura al otro, se asegura de entender su realidad y de tener toda la información pertinente antes de argumentar su posición, decidir y/o actuar (contribuyente, administrados, equipo, otros actores claves).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Induce al contribuyente a un determinado comportamiento al momento de guiarlo y darle información (escrito y oral), utilizando un lenguaje sencillo, oportuno y confiable.</li> <li>Valida que su mensaje sea entendido, haciendo preguntas y adaptando el propio estilo a las circunstancias y necesidades del público al que se dirige (contribuyente, administrados, equipo, abogados, otros actores claves).</li> <li>Escucha con apertura al otro, se asegura de entender su realidad y de tener toda la información pertinente antes de argumentar su posición, decidir y/o actuar (contribuyente, administrados, equipo, otros actores claves).</li> <li>Persuade, generando confianza y respecto al momento de defender su postura u objetar los argumentos del otro (contribuyente, administrados, equipo, otros actores claves).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Induce al contribuyente a un determinado comportamiento al momento de guiarlo y darle información (escrito y oral), utilizando un lenguaje sencillo, oportuno y confiable.</li> <li>Valida que su mensaje sea entendido, haciendo preguntas y adaptando el propio estilo a las circunstancias y necesidades del público al que se dirige (contribuyente, administrados, equipo, abogados, otros actores claves).</li> <li>Escucha con apertura al otro, se asegura de entender su realidad y de tener toda la información pertinente antes de argumentar su posición, decidir y/o actuar (contribuyente, administrados, equipo, otros actores claves).</li> <li>Persuade, generando confianza y respecto al momento de defender su postura u objetar los argumentos del otro (contribuyente, administrados, equipo, otros actores claves).</li> <li>Maneja con efectividad situaciones de conflicto, logrando concretar acuerdos favorables para el logro de objetivos.</li> </ul>

# ASISTENCIA AL CONTRIBUYENTE

Es la capacidad para empatizar con la realidad del contribuyente, mostrando disposición a brindar asistencia y soporte, en miras a mejorar su experiencia y lograr los resultados de la Institución, sea cual sea el ámbito de acción o el nivel de conexión que se tenga con este (directo o indirecto).

0 No desarrollado	1 Inicial	2 En desarrollo	3 Satisfactorio	4 Avanzado	5 Sobresaliente
<ul style="list-style-type: none"> <li>No demuestra interés por conocer, entender y/o empatizar con la realidad del contribuyente u otros en general.</li> <li>No asiste al contribuyente ni da soporte al equipo.</li> <li>No demuestra sentido de urgencia al momento de actuar o decidir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evidencia poco interés por conocer, entender y/o empatizar con la realidad del contribuyente u otros en general, poniendo como prioridad el control y obtención de resultados a toda costa.</li> <li>Presenta dificultad para asistir al contribuyente o para dar soporte al equipo.</li> <li>Trabaja de manera aislada, demostrando poco sentido de urgencia al momento de actuar o decidir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Brinda asistencia al contribuyente cuando se le requiere, siendo riguroso con la información que comparte y velando únicamente por el cumplimiento del debido proceso.</li> <li>Se asegura de entender los objetivos, decide y actúa, para garantizar el debido proceso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actúa de forma proactiva y ágil brindando asistencia (información, guía, soluciones herramientas y canales) a fin de ayudar al contribuyente a solucionar su problema y cumplir con sus obligaciones.</li> <li>Se asegura de comprender la información, contexto y negocio del contribuyente desde una mirada integral, a fin de poder discriminar cual de las medidas (soluciones o acciones) a tomar es la más idónea en función a su realidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actúa de forma proactiva y ágil brindando asistencia (información, guía, soluciones herramientas y canales) a fin de ayudar al contribuyente a solucionar su problema y cumplir con sus obligaciones.</li> <li>Se asegura de comprender la información y contexto del contribuyente desde una mirada integral, a fin de poder discriminar cual de las medidas (soluciones o acciones) a tomar es la más idónea en función a su realidad.</li> <li>Conecta con la realidad del contribuyente, mostrándose empático y respetuoso con las emociones que experimenta, sin perder de vista el cumplimiento del objetivo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actúa de forma proactiva y ágil brindando asistencia (información, guía, soluciones herramientas y canales) a fin de ayudar al contribuyente a solucionar su problema y cumplir con sus obligaciones.</li> <li>Se asegura de comprender la información y contexto del contribuyente desde una mirada integral, a fin de poder discriminar cual de las medidas (soluciones o acciones) a tomar es la más idónea en función a su realidad.</li> <li>Conecta con la realidad del contribuyente, mostrándose empático y respetuoso con las emociones que experimenta, sin perder de vista el cumplimiento del objetivo.</li> <li>Muestra una actitud de asistencia integral, siendo proactivo al momento de brindar información, conocimientos y experiencia al equipo, contribuyendo así, en el cumplimiento de los objetivos de la SNATI.</li> </ul>

# ANÁLISIS Y GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN

Capacidad de obtener, analizar con pensamiento crítico y gestionar la información oportuna y objetivamente. Implica conocer a profundidad los requerimientos de cada necesidad, mantenerse actualizado y garantizar el proveer y/o usar información confiable y de calidad a lo largo del proceso.

0 No desarrollado	1 Inicial	2 En desarrollo	3 Satisfactorio	4 Avanzado	5 Sobresaliente
<ul style="list-style-type: none"> <li>No analiza la información de manera correcta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inicia el análisis de información dando por hecho el incumplimiento del contribuyente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analiza la información de forma objetiva e imparcial, vinculando la legislación y normativa con los hechos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Investiga, indaga, cuestiona y cruza información para identificar si hay datos que no cuadran para asegurarse de conseguir la información certera y relevante.</li> <li>Mapea e interrelaciona gran cantidad de información para discriminar y discernir la mejor opción para el contribuyente, a fin de obtener los resultados deseados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Investiga, indaga, cuestiona y cruza información para identificar si hay datos que no cuadran para asegurarse de conseguir la información certera y relevante.</li> <li>Mapea e interrelaciona gran cantidad de información para discriminar y discernir la mejor opción para el contribuyente, a fin de obtener los resultados deseados.</li> <li>Se mantiene alerta y atento al entorno. Sabe cómo obtener y procesar información de valor.</li> <li>Actúa con objetividad y prolijidad, asegurando la calidad y profundidad de la información que obtiene y provee.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Investiga, indaga, cuestiona y cruza información para identificar si hay datos que no cuadran para asegurarse de conseguir la información certera y relevante.</li> <li>Mapea e interrelaciona gran cantidad de información para discriminar y discernir la mejor opción para el contribuyente, a fin de obtener los resultados deseados.</li> <li>Se mantiene alerta y atento al entorno. Sabe cómo obtener y procesar información de valor.</li> <li>Actúa con objetividad y prolijidad, asegurando la calidad y profundidad de la información que obtiene y provee.</li> <li>Es ágil en su gestión y procesamiento de la información. Tiene gran capacidad de aprender y ejecutar nuevas técnicas o modelos de gestión que favorezcan la consecución de sus objetivos.</li> </ul>

# RESILIENCIA

Es la capacidad para gestionar las emociones y reponerse rápidamente de situaciones altamente demandantes; así como, de ser capaz de modificar los propios comportamientos y creencias para adaptarse a los cambios internos y externos.

0 No desarrollado	1 Inicial	2 En desarrollo	3 Satisfactorio	4 Avanzado	5 Sobresaliente
<ul style="list-style-type: none"> <li>Sus decisiones y conversaciones son guiadas por impulsos emocionales.</li> <li>No se adapta a cambios o nuevos requerimientos.</li> <li>No acepta retos ni desafíos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se ofusca con facilidad, dejando que sus emociones guíen sus decisiones y conversaciones.</li> <li>Muestra resistencia y/o fastidio ante los cambios o nuevos requerimientos.</li> <li>Ante los retos se muestra con una actitud negativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Controla sus reacciones y respuestas, frente a desacuerdos y confrontaciones de terceros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestiona sus emociones, es capaz de mantener y transmitir calma en situaciones de confrontación, alta presión y estrés.</li> <li>Muestra una actitud positiva y flexible frente al cambio (nuevas tecnologías, procesos, abordajes, otros), adaptando con efectividad sus formas o métodos de trabajo según corresponda.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestiona sus emociones; es capaz de mantener y transmitir calma en situaciones de confrontación, alta presión y estrés.</li> <li>Muestra una actitud positiva y flexible frente al cambio (nuevas tecnologías, procesos, abordajes, otros), adaptando con efectividad sus formas o métodos de trabajo según corresponda.</li> <li>Se muestra abierto y ágil al incorporar nuevos conocimientos, estilos y/o procesos.</li> <li>Se muestra resiliente, logra recuperarse rápidamente de situaciones difíciles, manteniendo foco en los objetivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestiona sus emociones; es capaz de mantener y transmitir calma en situaciones de confrontación, alta presión y estrés.</li> <li>Muestra una actitud positiva y flexible frente al cambio (nuevas tecnologías, procesos, abordajes, otros), adaptando con efectividad sus formas o métodos de trabajo según corresponda.</li> <li>Se muestra abierto y ágil al incorporar nuevos conocimientos, estilos y/o procesos.</li> <li>Se muestra resiliente, logra recuperarse rápidamente de situaciones difíciles, manteniendo foco en los objetivos.</li> <li>Promueve una visión positiva del cambio y la adaptabilidad, usando su experiencia para proponer o introducir cambios de manera ágil en sus actividades o procesos, garantizando la calidad y nivel de asistencia que se brinda al contribuyente o ciudadano.</li> </ul>

## COMPETENCIAS ESPECÍFICAS ALINEADAS AL PMC

### PROCESO DE MASIVOS

# COMUNICACIÓN INFLUYENTE

Es la capacidad de influir a través de una comunicación clara, precisa y confiable, mostrando templanza y seguridad personal al momento de sustentar, persuadir y/o convencer al contribuyente u otros relevantes.

0 No desarrollado	1 Inicial	2 En desarrollo	3 Satisfactorio	4 Avanzado	5 Sobresaliente
<ul style="list-style-type: none"> <li>No sustenta sus argumentos.</li> <li>No valida que su mensaje haya sido entendido.</li> <li>No escucha puntos de vista diferentes a los suyos.</li> <li>Se muestra ansioso, en situaciones de conflicto o en donde su interlocutor toma una postura excesivamente firme y/o agresiva.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Muestra complicación a la hora de sustentar sus argumentos, usa un lenguaje confuso, carente de sustentos y/o excesivamente técnico sin dejarse entender por los demás.</li> <li>Pasa por alto el validar que su mensaje haya sido entendido.</li> <li>Tiene dificultad para escuchar puntos de vista diferentes a los suyos, mostrándose rígido y poco flexible.</li> <li>Puede mostrarse timorato y ansioso, en situaciones de conflicto o en donde su interlocutor toma una postura excesivamente firme y/o agresiva.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Expresa ideas y argumentos de manera ordenada y basándose en información confiable.</li> <li>Sustenta o transmite usando un lenguaje predominantemente técnico cuando sea necesario.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Genera credibilidad al momento de guiar, argumentar y brindar información. Utiliza un lenguaje sencillo, oportuno y confiable, teniendo llegada con las personas que interactúa.</li> <li>Valida que su mensaje sea entendido, haciendo preguntas y adaptando el propio estilo a las circunstancias y necesidades del público al que se dirige (contribuyente, administrados, equipo, otros actores claves).</li> <li>Escucha con apertura al otro, se asegura de entender su realidad y de tener toda la información pertinente antes de decidir y/o actuar (contribuyente, otros actores claves), se asegura que su intervención este sujeta a ley y sea justa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Genera credibilidad al momento de guiar, argumentar y brindar información. Utiliza un lenguaje sencillo, oportuno y confiable, teniendo llegada con las personas que interactúa.</li> <li>Valida que su mensaje sea entendido, haciendo preguntas y adaptando el propio estilo a las circunstancias y necesidades del público al que se dirige (contribuyente, administrados, equipo, otros actores claves).</li> <li>Escucha con apertura al otro, se asegura de entender su realidad y de tener toda la información pertinente antes de decidir y/o actuar (contribuyente, otros actores claves), se asegura que su intervención este sujeta a ley y sea justa.</li> <li>Persuade, mostrando seguridad, templanza y respeto al momento de defender su postura u objetar los argumentos del otro (contribuyente, administrados, equipo, otros actores claves).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Genera credibilidad al momento de guiar, argumentar y brindar información. Utiliza un lenguaje sencillo, oportuno y confiable, teniendo llegada con las personas que interactúa.</li> <li>Valida que su mensaje sea entendido, haciendo preguntas y adaptando el propio estilo a las circunstancias y necesidades del público al que se dirige (contribuyente, administrados, equipo, otros actores claves).</li> <li>Escucha con apertura al otro, se asegura de entender su realidad y de tener toda la información pertinente antes de decidir y/o actuar (contribuyente, otros actores claves), se asegura que su intervención este sujeta a ley y sea justa.</li> <li>Persuade, mostrando seguridad, templanza y respeto al momento de defender su postura u objetar los argumentos del otro (contribuyente, administrados, equipo, otros actores claves).</li> <li>Maneja con efectividad situaciones de conflicto, logrando concretar acuerdos favorables para el logro de objetivos.</li> </ul>

# ASISTENCIA AL CONTRIBUYENTE

Es la capacidad para empatizar con la realidad del contribuyente, mostrando disposición a brindar asistencia y soporte, en miras a mejorar su experiencia y lograr los resultados de la Institución, sea cual sea el ámbito de acción o el nivel de conexión que se tenga con este (directo o indirecto).

0 No desarrollado	1 Inicial	2 En desarrollo	3 Satisfactorio	4 Avanzado	5 Sobresaliente
<ul style="list-style-type: none"> <li>No demuestra interés por conocer, entender y/o empatizar con la realidad del contribuyente u otros en general.</li> <li>No asiste al contribuyente ni da soporte al equipo.</li> <li>No demuestra sentido de urgencia al momento de actuar o decidir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evidencia poco interés por conocer, entender y/o empatizar con la realidad del contribuyente u otros en general, poniendo como prioridad el control y obtención de resultados a toda costa.</li> <li>Presenta dificultad para asistir al contribuyente o para dar soporte al equipo.</li> <li>Trabaja de manera aislada, demostrando poco sentido de urgencia al momento de actuar o decidir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Brinda asistencia al contribuyente cuando se le requiere, siendo riguroso con la información que comparte y velando únicamente por el cumplimiento del debido proceso.</li> <li>Se asegura de entender los objetivos, decide y actúa, para garantizar el debido proceso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actúa de forma proactiva y ágil, verificando que se estén entregando los documentos (boletas, papeles) de manera adecuada a fin de ayudar al contribuyente a solucionar su problema y cumplir con sus obligaciones.</li> <li>Se asegura de comprender la información, contexto y negocio del contribuyente desde una mirada integral, a fin de poder discriminar cual de las medidas (soluciones o acciones) a tomar es la más idónea en función a su realidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actúa de forma proactiva y ágil, verificando que se estén entregando los documentos (boletas, papeles) de manera adecuada a fin de ayudar al contribuyente a solucionar su problema y cumplir con sus obligaciones.</li> <li>Se asegura de comprender la información y contexto del contribuyente desde una mirada integral, a fin de poder discriminar cual de las medidas (soluciones o acciones) a tomar es la más idónea en función a su realidad.</li> <li>Empatiza con la realidad del contribuyente, mostrándose respetuoso con las emociones que experimenta, sin perder la seguridad y templanza para el cumplimiento del objetivo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actúa de forma proactiva y ágil, verificando que se estén entregando los documentos (boletas, papeles) de manera adecuada a fin de ayudar al contribuyente a solucionar su problema y cumplir con sus obligaciones.</li> <li>Se asegura de comprender la información y contexto del contribuyente desde una mirada integral, a fin de poder discriminar cual de las medidas (soluciones o acciones) a tomar es la más idónea en función a su realidad.</li> <li>Empatiza con la realidad del contribuyente, mostrándose respetuoso con las emociones que experimenta, sin perder la seguridad y templanza para el cumplimiento del objetivo.</li> <li>Se preocupa por dejar claro que su intervención está sujeta a ley y es justa, interactuando con los contribuyentes para evaluar su situación.</li> </ul>

# ANÁLISIS Y GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN

Capacidad de obtener, analizar con pensamiento critico y gestionar la información oportuna y objetivamente. Implica conocer a profundidad los requerimientos de cada necesidad, mantenerse actualizado y garantizar el proveer y/o usar información confiable y de calidad a lo largo del proceso.

0 No desarrollado	1 Inicial	2 En desarrollo	3 Satisfactorio	4 Avanzado	5 Sobresaliente
<ul style="list-style-type: none"> <li>No analiza la información de manera correcta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inicia el análisis de información dando por hecho el incumplimiento del contribuyente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analiza la información de forma objetiva e imparcial, vinculando la legislación y normativa con los hechos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Observa detalladamente, investiga, indaga, cuestiona y cruza información para asegurarse de conseguir datos certeros y relevantes.</li> <li>Utiliza el pensamiento critico para discriminar y discernir la mejor opción, a fin de reducir riesgos, y obtener los resultados deseados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Observa detalladamente, investiga, indaga, cuestiona y cruza información para asegurarse de conseguir datos certeros y relevantes.</li> <li>Utiliza el pensamiento critico para discriminar y discernir la mejor opción, a fin de reducir riesgos, y obtener los resultados deseados.</li> <li>Se mantiene alerta y atento a su entorno apoyándose en su buena memoria visual . Sabe cómo obtener y procesar información de valor.</li> <li>Actúa con objetividad y prolijidad, asegurando la calidad y profundidad de la información que obtiene y provee.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Observa detalladamente, investiga, indaga, cuestiona y cruza información para asegurarse de conseguir datos certeros y relevantes.</li> <li>Utiliza el pensamiento critico para discriminar y discernir la mejor opción, a fin de reducir riesgos, y obtener los resultados deseados.</li> <li>Se mantiene alerta y atento a su entorno apoyándose en su buena memoria visual . Sabe cómo obtener y procesar información de valor.</li> <li>Actúa con objetividad y prolijidad, asegurando la calidad y profundidad de la información que obtiene y provee.</li> <li>Analiza a detalle su entorno y la información que recibe con la finalidad de dejar constancia de lo que observa de manera objetiva y justa, siendo capaz de buscar nuevas técnicas o modelos de gestión para la consecución de sus objetivos.</li> </ul>

# RESILIENCIA

Es la capacidad para gestionar las emociones y reponerse rápidamente de situaciones altamente demandantes; así como, de ser capaz de modificar los propios comportamientos y creencias para adaptarse a los cambios internos y externos.

0 No desarrollado	1 Inicial	2 En desarrollo	3 Satisfactorio	4 Avanzado	5 Sobresaliente
<ul style="list-style-type: none"> <li>Sus decisiones y conversaciones son guiadas por impulsos emocionales.</li> <li>No se adapta a cambios o nuevos requerimientos.</li> <li>No acepta retos ni desafíos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se ofusca con facilidad, dejando que sus emociones guíen sus decisiones y conversaciones.</li> <li>Muestra resistencia y/o fastidio ante los cambios o nuevos requerimientos.</li> <li>Ante los retos se muestra con una actitud negativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Controla sus reacciones y respuestas, frente a desacuerdos y confrontaciones de terceros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestiona sus emociones, es capaz de mantener y transmitir calma en situaciones de confrontación, alta presión y estrés. Incluso ante situaciones donde es agredido, mantiene su postura sin dejarse intimidar ni amilanar, manteniendo el respeto en todo momento.</li> <li>Muestra una actitud positiva y flexible frente al cambio (nuevas tecnologías, procesos, abordajes, otros), adaptando con efectividad sus formas o métodos de trabajo según corresponda.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestiona sus emociones, es capaz de mantener y transmitir calma en situaciones de confrontación, alta presión y estrés. Incluso ante situaciones donde es agredido, mantiene su postura sin dejarse intimidar ni amilanar, manteniendo el respeto en todo momento.</li> <li>Muestra una actitud positiva y flexible frente al cambio (nuevas tecnologías, procesos, abordajes, otros), adaptando con efectividad sus formas o métodos de trabajo según corresponda.</li> <li>Se muestra abierto y ágil al incorporar nuevos conocimientos, estilos, métodos y/o procesos.</li> <li>Se muestra resiliente, logra recuperarse rápidamente de situaciones difíciles, manteniendo foco en los objetivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestiona sus emociones, es capaz de mantener y transmitir calma en situaciones de confrontación, alta presión y estrés. Incluso ante situaciones donde es agredido, mantiene su postura sin dejarse intimidar ni amilanar, manteniendo el respeto en todo momento.</li> <li>Muestra una actitud positiva y flexible frente al cambio (nuevas tecnologías, procesos, abordajes, otros), adaptando con efectividad sus formas o métodos de trabajo según corresponda.</li> <li>Se muestra abierto y ágil al incorporar nuevos conocimientos, estilos, métodos y/o procesos.</li> <li>Se muestra resiliente, logra recuperarse rápidamente de situaciones difíciles, manteniendo foco en los objetivos.</li> <li>Promueve una visión positiva del cambio y la adaptabilidad, usando su experiencia para proponer o introducir cambios de manera ágil en sus actividades o procesos, garantizando la calidad y nivel de asistencia que se brinda al contribuyente o ciudadano.</li> </ul>