

## ANEXO DE LA RESOLUCIÓN DE SUPERINTENDENCIA NACIONAL ADJUNTA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS N° 155-2019-SUNAT/800000

### DICCIONARIO DE COMPETENCIAS DIRECTIVAS DE LA SUNAT

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 que desarrolla el trabajador.

En el presente documento se desarrollan las competencias específicas de los directivos de la SUNAT, que son las siguientes:

- Adaptabilidad al cambio.
- Trabajo colaborativo.
- Desarrollo de colaboradores.
- Visión estratégica.
- Toma de decisiones.

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

Nivel de Desarrollo de la Competencia		Descripción del Nivel
5	<b>Sobresaliente</b>	Comprende a comportamientos de excelencia.
4	<b>Avanzado</b>	Corresponde a comportamientos de desarrollo de la competencia.
3	<b>Satisfactorio</b>	Corresponde a comportamientos adecuados.
2	<b>En Desarrollo</b>	Corresponde a comportamientos en desarrollo.
1	<b>Inicial</b>	Los comportamientos no se encuentran incorporados o su desarrollo es incipiente.

## COMPETENCIAS DIRECTIVAS

### ADAPTABILIDAD AL CAMBIO

COMPETENCIA	DEFINICIÓN
<b>ADAPTABILIDAD AL CAMBIO</b>	<i>Capacidad para responder oportunamente a los cambios en el entorno, aportando ideas y modificando su conducta para alcanzar los objetivos propuestos a largo plazo, mejorando los estándares de productividad, eficiencia e innovación.</i>

NIVEL DE LA COMPETENCIA	INDICADORES CONDUCTUALES
<b>Sobresaliente</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Comprende y se adapta oportunamente a los cambios del entorno, aportando ideas, modificando su conducta para alcanzar los objetivos propuestos a largo plazo, mejorando los estándares de productividad y eficiencia.</li><li>• Muestra disposición y apertura.</li><li>• Promueve y trabaja la innovación de nuevas tecnologías de información.</li><li>• Se sobrepone ágilmente ante las situaciones adversas.</li><li>• Promueve el cambio y adaptabilidad.</li><li>• Es capaz de anticiparse a los cambios del entorno</li><li>• Demuestra flexibilidad dentro de la institución, superando las expectativas.</li></ul>
<b>Avanzado</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Comprende y se adapta oportunamente a los cambios del entorno, aportando ideas, modificando su conducta para alcanzar los objetivos propuestos a largo plazo, mejorando los estándares de productividad y eficiencia.</li><li>• Muestra disposición y apertura.</li><li>• Promueve y trabaja la innovación de nuevas tecnologías de información.</li><li>• Se sobrepone ágilmente ante las situaciones adversas.</li><li>• Promueve el cambio y adaptabilidad.</li></ul>
<b>Satisfactorio</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Comprende y se adapta oportunamente a los cambios del entorno, aportando ideas, modificando su conducta para alcanzar los objetivos propuestos a largo plazo, mejorando los estándares de productividad y eficiencia.</li><li>• Muestra disposición y apertura.</li><li>• Promueve y trabaja la innovación de nuevas tecnologías de información.</li></ul>
<b>En Desarrollo</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aunque le cuesta, trata de adaptarse a los cambios manteniendo una actitud positiva.</li><li>• Aporta ideas con una visión limitada del entorno.</li></ul>
<b>Inicial</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Presenta resistencia para actuar con flexibilidad y adaptarse al entorno.</li></ul>

## TRABAJO COLABORATIVO

COMPETENCIA	DEFINICIÓN
<b>TRABAJO COLABORATIVO</b>	<i>Capacidad de colaborar y fomentar la colaboración al interior de su equipo y de éste con las demás áreas, promoviendo sinergia. Tiene la capacidad de manejar asertivamente y con prontitud los posibles conflictos priorizando los intereses institucionales. Mantiene una comunicación asertiva con su unidad y las demás.</i>

NIVEL DE LA COMPETENCIA	INDICADORES CONDUCTUALES
<b>Sobresaliente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colabora y fomenta la colaboración al interior de su equipo y con equipos de otras unidades, promoviendo sinergia.</li> <li>• Tiene la capacidad para manejar asertivamente los conflictos, resolviéndolos con prontitud y priorizando los intereses institucionales.</li> <li>• Mantiene una comunicación asertiva con su unidad y las demás.</li> <li>• Comparte información relevante, teniendo informado a su equipo y los demás.</li> <li>• Considera el impacto de su trabajo en el de los demás.</li> <li>• Se compromete en el trabajo colaborativo hasta el final del resultado.</li> <li>• Promueve buenas prácticas de trabajo colaborativo.</li> </ul>
<b>Avanzado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colabora y fomenta la colaboración al interior de su equipo y con equipos de otras unidades, promoviendo sinergia.</li> <li>• Tiene la capacidad para manejar asertivamente los conflictos, resolviéndolos con prontitud y priorizando los intereses institucionales.</li> <li>• Mantiene una comunicación asertiva con su unidad y las demás.</li> <li>• Comparte información relevante, teniendo informado a su equipo y los demás.</li> <li>• Considera el impacto de su trabajo en el de los demás.</li> </ul>
<b>Satisfactorio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colabora y fomenta la colaboración al interior de su equipo y con equipos de otras unidades, promoviendo sinergia.</li> <li>• Tiene la capacidad de manejar asertivamente los conflictos, resolviéndolos con prontitud y priorizando los intereses institucionales.</li> <li>• Mantiene una comunicación asertiva con su unidad y las demás.</li> </ul>

<b>En Desarrollo</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Muestra disposición para trabajar de forma colaborativa dentro de su equipo.</li><li>• En situaciones de conflicto con otros equipos, prioriza los intereses de su unidad sin pensar en el bien común dilatando las resoluciones y acuerdos.</li></ul>
<b>Inicial</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Trabaja de forma individual mostrando escasa disposición para colaborar dentro de su equipo.</li><li>• Pone los intereses personales por encima de los institucionales.</li><li>• Tiende a camuflar conflictos y a no compartir información.</li></ul>

## DESARROLLO DE COLABORADORES

COMPETENCIA	DEFINICIÓN
<b>DESARROLLO DE COLABORADORES</b>	<i>Capacidad para promover el crecimiento profesional de su equipo, a través de la identificación de fortalezas y oportunidades de mejora, para la elaboración y seguimiento de sus avances. Implica dedicar tiempo a enseñar a su equipo, brindar retroalimentación y reconocimiento efectivo de manera oportuna y generar espacios de confianza.</i>

NIVEL DE LA COMPETENCIA	INDICADORES CONDUCTUALES
<b>Sobresaliente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifica las fortalezas y oportunidades de mejora de sus colaboradores.</li> <li>• Brinda retroalimentación y reconocimiento de manera oportuna.</li> <li>• Hace seguimiento del desarrollo de sus colaboradores cuando el caso lo amerita.</li> <li>• Promueve el respeto entre colaboradores.</li> <li>• Su comunicación es asertiva, empática, genera espacios de confianza.</li> <li>• Dedicar tiempo en enseñar a su equipo.</li> <li>• Conoce el potencial y desempeño de su equipo, identificando a las personas correctas para el puesto correcto.</li> <li>• Se muestra cercano hacia sus colaboradores interesándose por su bienestar integral.</li> <li>• Desarrolla equipos de alto desempeño empoderándoles e involucrándolos para formar futuros líderes.</li> <li>• Identifica qué motiva a sus colaboradores y sabe hacia dónde quieren crecer.</li> </ul>
<b>Avanzado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifica las fortalezas y oportunidades de mejora de sus colaboradores.</li> <li>• Brinda retroalimentación y reconocimiento de manera oportuna.</li> <li>• Hace seguimiento del desarrollo de sus colaboradores cuando el caso lo amerita.</li> <li>• Promueve el respeto entre colaboradores.</li> <li>• Su comunicación es asertiva, empática, genera espacios de confianza.</li> <li>• Dedicar tiempo en enseñar a su equipo.</li> <li>• Conoce el potencial y desempeño de su equipo, identificando a las personas correctas para el puesto correcto.</li> <li>• Se muestra cercano hacia sus colaboradores interesándose por su bienestar integral.</li> </ul>

<p style="text-align: center;"><b>Satisfactorio</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifica las fortalezas y oportunidades de mejora de sus colaboradores.</li> <li>• Brinda retroalimentación y reconocimiento de manera oportuna.</li> <li>• Hace seguimiento del desarrollo de sus colaboradores cuando el caso lo amerita.</li> <li>• Promueve el respeto entre colaboradores.</li> <li>• Su comunicación es asertiva, empática, genera espacios de confianza.</li> <li>• Dedicar tiempo en enseñar a su equipo.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>En Desarrollo</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solo brinda retroalimentación cuando las instancias formales de la institución se lo exigen.</li> <li>• No se prepara para brindar retroalimentación.</li> <li>• Brinda espacios de aprendizaje cuando sus colaboradores se lo piden, pero no es proactivo en hacerlo.</li> <li>• Promueve el respeto entre colaboradores.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Inicial</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A pesar de que la institución le solicita que brinde retroalimentación a sus colaboradores, no lo realiza.</li> <li>• Le cuesta identificar las fortalezas y oportunidades de mejora de su equipo</li> <li>• No hace seguimiento a los avances del colaborador y no genera espacios de enseñanza.</li> </ul>

## VISIÓN ESTRATÉGICA

COMPETENCIA	DEFINICIÓN
<b>VISIÓN ESTRATÉGICA</b>	<i>Capacidad para gestionar con una visión holística, ágil y eficiente, evaluando y considerando el impacto en las unidades organizacionales y en la sociedad. Plantea acciones alineadas al logro de los objetivos y a la visión de la institución. Implica la capacidad de evaluar las oportunidades y amenazas del entorno, así como las fortalezas y debilidades propias de la institución.</i>

NIVEL DE LA COMPETENCIA	INDICADORES CONDUCTUALES
<b>Sobresaliente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestiona con una visión holística, ágil y eficiente, evaluando y considerando el impacto en todas las unidades organizacionales y en la sociedad.</li> <li>• Plantea acciones alineadas al logro de los objetivos y a la visión de la institución.</li> <li>• Evalúa las oportunidades y amenazas del entorno y las fortalezas y debilidades propias de la institución</li> <li>• Evalúa y prepara planes de contingencia para el impacto que puede causar en la sociedad, considera recursos, plazos, riesgos y coyunturas.</li> <li>• Busca constantemente la mejora continua, proponiendo acciones que faciliten los servicios que se brindan al ciudadano.</li> <li>• Se anticipa ante posibles oportunidades y amenazas del entorno.</li> </ul>
<b>Avanzado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestiona con una visión holística, ágil y eficiente, evaluando y considerando el impacto en todas las unidades organizacionales y en la sociedad.</li> <li>• Plantea acciones alineadas al logro de los objetivos y a la visión de la institución.</li> <li>• Evalúa las oportunidades y amenazas del entorno y las fortalezas y debilidades propias de la institución</li> <li>• Evalúa y prepara planes de contingencia para el impacto que puede causar en la sociedad, considera recursos, plazos, riesgos y coyunturas.</li> </ul>
<b>Satisfactorio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestiona con una visión holística, ágil y eficiente, evaluando y considerando el impacto en todas las unidades organizacionales y en la sociedad.</li> <li>• Plantea acciones alineadas al logro de los objetivos y a la visión de la institución.</li> <li>• Evalúa las oportunidades y amenazas del entorno y las fortalezas y debilidades propias de la institución.</li> </ul>

<b>En Desarrollo</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Propone objetivos de corto plazo considerando las necesidades de la coyuntura institucional actual.</li></ul>
<b>Inicial</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Se enfoca en el día a día, presentando dificultades para visualizar el largo plazo.</li></ul>

## TOMA DE DECISIONES

COMPETENCIA	DEFINICIÓN
<b>TOMA DE DECISIONES</b>	<p><i>Capacidad para analizar ágilmente las situaciones y sus alternativas. Mide y evalúa los riesgos y posibles resultados con objetividad, considerando las circunstancias de cada caso y su impacto en la institución y en la sociedad, para luego seleccionar la decisión más adecuada de manera autónoma. Implica ejecutar las acciones de cada decisión, hacer seguimiento y resolver los problemas que puedan surgir, comunicando lo relevante a todas las partes involucradas, directa o indirectamente. Se hace responsable de sus decisiones y los actos que éstas conllevan.</i></p>

NIVEL DE LA COMPETENCIA	INDICADORES CONDUCTUALES
<b>Sobresaliente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analiza ágilmente las situaciones y sus alternativas.</li> <li>• Mide y evalúa los riesgos y posibles resultados con objetividad, considerando circunstancias de cada caso y su impacto en la institución y en la sociedad.</li> <li>• Selecciona la decisión más adecuada de manera autónoma comunicándola a las partes involucradas directa o indirectamente.</li> <li>• Ejecuta las acciones de cada decisión, hace seguimiento y resuelve los problemas que puedan surgir.</li> <li>• Se hace responsable de sus decisiones y los actos que éstas conllevan.</li> <li>• Toma en consideración las sugerencias del equipo.</li> <li>• Evidencia tener fundamento y sustentos sólidos en sus decisiones y las elige con firmeza.</li> <li>• Aprende de desaciertos pasados, no volviéndolos a incurrir.</li> <li>• Toma las decisiones que generen menos riesgos.</li> <li>• Se anticipa a las posibles consecuencias que conllevan sus decisiones.</li> <li>• Decide de forma sistemática, comprometiéndose y siendo coherente con su elección.</li> </ul>
<b>Avanzado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analiza ágilmente las situaciones y sus alternativas.</li> <li>• Mide y evalúa los riesgos y posibles resultados con objetividad, considerando circunstancias de cada caso y su impacto en la institución y en la sociedad.</li> <li>• Selecciona la decisión más adecuada de manera autónoma comunicándola a las partes involucradas directa o indirectamente.</li> <li>• Ejecuta las acciones de cada decisión, hace seguimiento y resuelve los problemas que puedan surgir.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se hace responsable de sus decisiones y los actos que éstas conllevan.</li> <li>• Toma en consideración las sugerencias del equipo.</li> <li>• Evidencia tener fundamento y sustentos sólidos en sus decisiones y las elige con firmeza.</li> <li>• Aprende de desaciertos pasados.</li> </ul>
<b>Satisfactorio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analiza ágilmente las situaciones y sus alternativas.</li> <li>• Mide y evalúa los riesgos y posibles resultados con objetividad, considerando circunstancias de cada caso y su impacto en la institución y en la sociedad.</li> <li>• Selecciona la decisión más adecuada de manera autónoma comunicándola a las partes involucradas directa o indirectamente.</li> <li>• Ejecuta las acciones de cada decisión, hace seguimiento y resuelve los problemas que puedan surgir.</li> <li>• Se hace responsable de sus decisiones y los actos que éstas conllevan.</li> </ul>
<b>En Desarrollo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analiza sólo la información que le brindan para tomar una decisión, pero no investiga más allá de ello.</li> <li>• Ejecuta el plan sin comunicarlo a las demás partes involucradas y no logra resolver todos los problemas que pueden aparecer.</li> </ul>
<b>Inicial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toma decisiones sin analizar el contexto ni sus posibles consecuencias.</li> <li>• Si puede evitar tomar una decisión, lo hace y delega la responsabilidad a otro.</li> </ul>