

## ANEXO

### 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 en el 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.

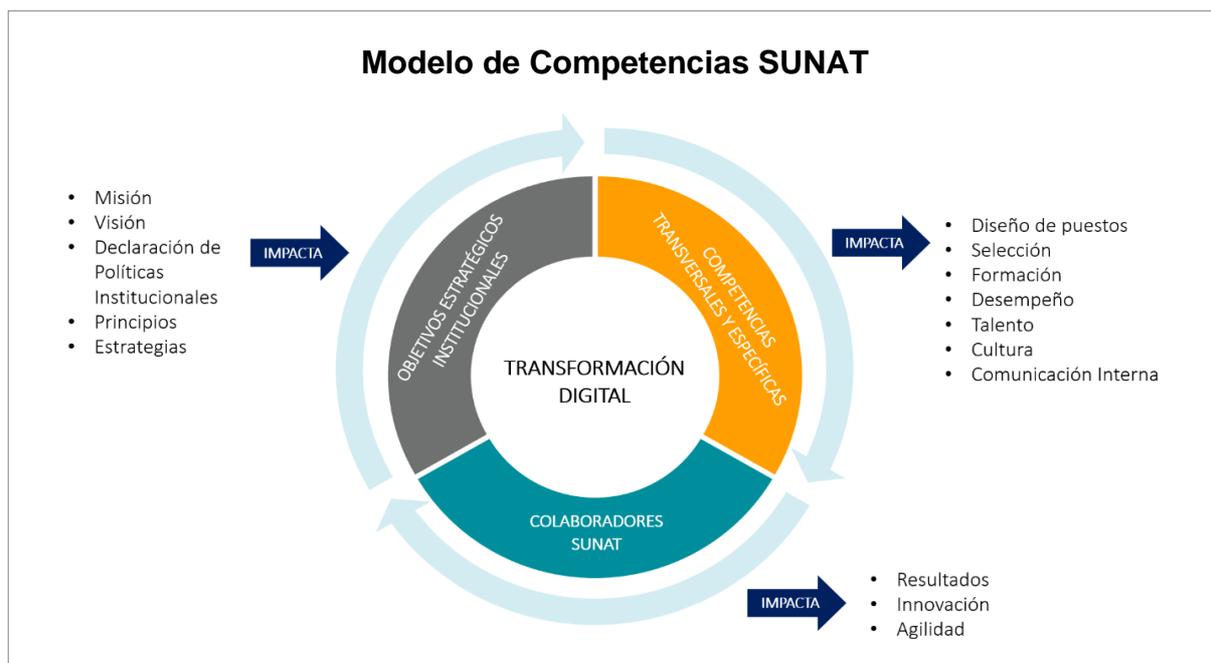
Las competencias son las características personales que se traducen en comportamientos que evidencian los conocimientos, habilidades y actitudes de la persona. Se encuentran relacionadas a la misión, visión, políticas, principios y estrategias institucionales.

Se clasifican en: Transversales a la entidad, las cuales son aplicables a todos los trabajadores; y Específicas, relacionadas a las funciones y/o procesos 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:** corresponde a la descripción cualitativa de la competencia.
- **Niveles de desarrollo de la Competencia:** corresponde al mayor o menor grado de desarrollo de la competencia.
- **Descripción del nivel de desarrollo de la competencia:** corresponde a la descripción cualitativa del nivel de desarrollo de la competencia.
- **Indicadores conductuales:** constituido por los diferentes comportamientos de los trabajadores, que evidencian el desarrollo de la competencia.

En el siguiente gráfico se muestra los elementos del modelo:



En el presente documento se muestran las competencias transversales y directivas de la SUNAT:

## COMPETENCIAS TRANSVERSALES

### TRABAJO COLABORATIVO

Trabajamos en conjunto para alcanzar objetivos comunes, nos responsabilizamos por los resultados del equipo y generamos un ambiente de confianza y colaboración que promueve la innovación y favorece la comunicación entre las áreas de la institución, mostrando flexibilidad y respeto por los aportes y opiniones de los miembros del equipo.

0 No desarrollado	1 Inicial	2 En desarrollo	3 Satisfactorio	4 Avanzando	5 Sobresaliente
<ul style="list-style-type: none"> <li>Trabaja de forma individual.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Muestra escasa disposición para colaborar dentro de su equipo.</li> <li>Brinda información y aportes solo cuando se le solicita.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Muestra disposición para trabajar de forma colaborativa dentro de su equipo.</li> <li>Brinda información y expresa sus opiniones, pero se muestra poco flexible ante opiniones contrarias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Interactúa frecuentemente con los miembros de su equipo, generando un ambiente de confianza y colaboración para el logro objetivos comunes.</li> <li>Toma responsabilidad por los resultados del equipo y propone nuevas formas de hacer las cosas.</li> <li>Se comunica de forma asertiva, mostrando flexibilidad y respeto por los aportes y opiniones de cada miembro del equipo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Interactúa frecuentemente con los miembros de su equipo, generando un ambiente de confianza y colaboración para el logro objetivos comunes.</li> <li>Toma responsabilidad por los resultados del equipo y propone nuevas formas de hacer las cosas.</li> <li>Se comunica de forma asertiva, mostrando flexibilidad y respeto por los aportes y opiniones de cada miembro del equipo.</li> <li>Promueve el logro de los objetivos institucionales a través de la integración con otras áreas.</li> <li>Resuelve los conflictos con prontitud y priorizando los intereses institucionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Interactúa frecuentemente con los miembros de su equipo, generando un ambiente de confianza y colaboración para el logro objetivos comunes.</li> <li>Toma responsabilidad por los resultados del equipo y propone nuevas formas de hacer las cosas.</li> <li>Se comunica de forma asertiva, mostrando flexibilidad y respeto por los aportes y opiniones de cada miembro del equipo.</li> <li>Promueve el logro de los objetivos institucionales a través de la integración con otras áreas.</li> <li>Resuelve los conflictos con prontitud y priorizando los intereses institucionales.</li> <li>Hace uso de herramientas colaborativas y otros mecanismos a su disposición que favorezcan su gestión.</li> </ul>

## MOTIVACIÓN POR EL RESULTADO

Damos todo de nosotros para lograr los objetivos institucionales, buscando la excelencia en los procesos y servicios de una manera innovadora, ágil y eficiente, logrando adaptarnos a los cambios y/o diferentes contextos que se nos presenten.

0 No desarrollado	1 Inicial	2 En desarrollo	3 Satisfactorio	4 Avanzando	5 Sobresaliente
<ul style="list-style-type: none"> <li>Prioriza los objetivos personales sobre los institucionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ejecuta parcialmente las tareas asignadas sin reconocer su impacto en el logro de objetivos.</li> <li>Usa los recursos sin tener en cuenta la optimización de los mismos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realiza las actividades asignadas y sigue las instrucciones recibidas, necesitando seguimiento sobre los resultados obtenidos.</li> <li>Hace uso de los recursos de la institución de acuerdo a lo requerido.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrolla sus funciones con foco en el logro de los objetivos institucionales.</li> <li>Se adapta a los cambios y/o diferentes contextos que se nos presenten.</li> <li>Se conecta con nuevas herramientas y nuevas formas de lograr el resultado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrolla sus funciones con foco en el logro de los objetivos institucionales.</li> <li>Se adapta a los cambios y/o diferentes contextos que se nos presenten.</li> <li>Se conecta con nuevas herramientas y nuevas formas de lograr el resultado.</li> <li>Mejora los procesos y servicios que desarrolla, reduciendo los tiempos, costos e incrementando la productividad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrolla sus funciones con foco en el logro de los objetivos institucionales.</li> <li>Se adapta a los cambios y/o diferentes contextos que se nos presenten.</li> <li>Se conecta con nuevas herramientas y nuevas formas de lograr el resultado.</li> <li>Mejora los procesos y servicios que desarrolla, reduciendo los tiempos, costos e incrementando la productividad.</li> <li>Gestiona indicadores, anticipándose a los problemas y realiza cambios, de ser necesario, para asegurar el resultado.</li> </ul>

## PASIÓN POR EL SERVICIO

Empatizamos con las necesidades de los ciudadanos y/o colaboradores de la institución con responsabilidad, dedicación e interés, demostrando en cada una de nuestras acciones, compromiso por resolver con diligencia el servicio requerido y adelantarnos a las necesidades que puedan requerir, enfocándose en la experiencia del usuario.

0 No desarrollado	1 Inicial	2 En desarrollo	3 Satisfactorio	4 Avanzando	5 Sobresaliente
<ul style="list-style-type: none"> <li>Muestra desinterés y no logra empatizar con la necesidad del usuario.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atiende los requerimientos del usuario sin comprender claramente sus necesidades.</li> <li>Responde fuera de plazo al requerimiento del usuario o los resuelve parcialmente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atiende los requerimientos siguiendo el proceso definido por la institución, pero sin mostrar dedicación y compromiso por resolver la necesidad del usuario.</li> <li>Escucha y responde a los requerimientos del usuario solo para cumplir con lo solicitado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Escucha y comprende la necesidad del usuario, identificando claramente la solución a brindar.</li> <li>Actúa con responsabilidad, dedicación, interés e integridad en el proceso de atención al usuario.</li> <li>Demuestra compromiso por resolver de manera ágil y eficiente el servicio requerido.</li> <li>Se adelanta a las necesidades que el usuario pueda requerir, enfocándose en la experiencia del usuario.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Escucha y comprende la necesidad del usuario, identificando claramente la solución a brindar.</li> <li>Actúa con responsabilidad, dedicación, interés e integridad en el proceso de atención al usuario.</li> <li>Demuestra compromiso por resolver de manera ágil y eficiente el servicio requerido.</li> <li>Se adelanta a las necesidades que el usuario pueda requerir, enfocándose en la experiencia del usuario.</li> <li>Realiza seguimiento en la atención de la necesidad del usuario, generando confianza.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Escucha y comprende la necesidad del usuario, identificando claramente la solución a brindar.</li> <li>Actúa con responsabilidad, dedicación, interés e integridad en el proceso de atención al usuario.</li> <li>Demuestra compromiso por resolver de manera ágil y eficiente el servicio requerido.</li> <li>Se adelanta a las necesidades que el usuario pueda requerir, enfocándose en la experiencia del usuario.</li> <li>Realiza seguimiento a la atención de la necesidad del usuario, generando confianza.</li> <li>Es un referente cuando se trata de satisfacer necesidades del usuario, promoviendo dentro de su equipo la pasión por el servicio.</li> </ul>

## COMPETENCIAS DIRECTIVAS

### LIDERAZGO TRANSFORMADOR

Promuevo el cambio, la innovación y la agilidad en los procesos y servicios de la institución para el logro de los objetivos institucionales. Desarrollo a mi equipo a través del feedback constructivo, frecuente y oportuno, generando compromiso y motivación en un entorno positivo, y de confianza, a través de una comunicación precisa.

0 No desarrollado	1 Inicial	2 En desarrollo	3 Satisfactorio	4 Avanzando	5 Sobresaliente
<ul style="list-style-type: none"> <li>Se muestra reacio al cambio.</li> <li>Muestra desinterés por el desarrollo de su equipo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Brinda indicaciones generales para el desarrollo de las tareas.</li> <li>Realiza seguimiento al desarrollo de los trabajos asignados siendo escuchado por su rol jerárquico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asigna tareas a su equipo, sin detallar los objetivos a alcanzar.</li> <li>Realiza retroalimentación solo cuando le es requerida por la institución.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunica los objetivos a los miembros del equipo, guiándolos en el desarrollo de las actividades.</li> <li>Propone procesos y servicios ágiles e innovadores para el logro de los objetivos institucionales.</li> <li>Fomenta el desarrollo de sus colaboradores a través del feedback constructivo, frecuente y oportuno, resaltando la importancia de los principios institucionales.</li> <li>Asigna tareas en función a las habilidades de los miembros de su equipo, mejorando el desempeño.</li> <li>Favorece un ambiente de confianza, donde el error es parte del proceso de aprendizaje y de la obtención de mejores resultados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunica los objetivos a los miembros del equipo, guiándolos en el desarrollo de las actividades.</li> <li>Propone procesos y servicios ágiles e innovadores para el logro de los objetivos institucionales.</li> <li>Fomenta el desarrollo de sus colaboradores a través del feedback constructivo, frecuente y oportuno, resaltando la importancia de los principios institucionales.</li> <li>Asigna tareas en función a las habilidades de los miembros de su equipo, mejorando el desempeño.</li> <li>Favorece un ambiente de confianza, donde el error es parte del proceso de aprendizaje y de la obtención de mejores resultados.</li> <li>Motiva a sus colaboradores, generando compromiso para el cumplimiento de los objetivos institucionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunica los objetivos a los miembros del equipo, guiándolos en el desarrollo de las actividades.</li> <li>Propone procesos y servicios ágiles e innovadores para el logro de los objetivos institucionales.</li> <li>Fomenta el desarrollo de sus colaboradores a través del feedback constructivo, frecuente y oportuno, resaltando la importancia de los principios institucionales.</li> <li>Asigna tareas en función a las habilidades de los miembros de su equipo, mejorando el desempeño.</li> <li>Favorece un ambiente de confianza, donde el error es parte del proceso de aprendizaje y de la obtención de mejores resultados.</li> <li>Motiva a sus colaboradores, generando compromiso para el cumplimiento de los objetivos institucionales.</li> <li>Impulsa el cambio, la innovación y la agilidad en la institución.</li> </ul>

## PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

Defino estrategias, evaluando el impacto y anticipándome a las necesidades y oportunidades del entorno, bajo un enfoque sistémico y de futuro, incorporando en la planificación acciones innovadoras y ágiles, que se orienten al logro de los objetivos institucionales.

0 No desarrollado	1 Inicial	2 En desarrollo	3 Satisfactorio	4 Avanzando	5 Sobresaliente
<ul style="list-style-type: none"> <li>Cumple con sus funciones sin conocer el impacto de las mismas en los objetivos institucionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proyecta planes y programas, sin tomar en cuenta las condiciones del entorno.</li> <li>Propone acciones orientadas a mantener la forma de hacer las cosas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ejecuta programas, proyectos y/o acciones establecidos por la institución, utilizando los recursos disponibles.</li> <li>Propone objetivos considerando solo las necesidades de la coyuntura institucional actual.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Define estrategias con una visión integral y de futuro que permita el desarrollo de la institución.</li> <li>Anticipa riesgos y posibles escenarios considerando el impacto en la institución y en sus actores claves.</li> <li>Incorpora en su estrategia acciones que buscan generar cambio a través de un pensamiento ágil.</li> <li>Demuestra una visión innovadora sobre la manera de desarrollar sus estrategias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Define estrategias con una visión integral y de futuro que permita el desarrollo de la institución.</li> <li>Anticipa riesgos y posibles escenarios considerando el impacto en la institución y en sus actores claves.</li> <li>Incorpora en su estrategia acciones que buscan generar cambio a través de un pensamiento ágil.</li> <li>Demuestra una visión innovadora sobre la manera de desarrollar sus estrategias.</li> <li>Considera dentro de su planificación la eficiencia en recursos y plazos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Define estrategias con una visión integral y de futuro que permita el desarrollo de la institución.</li> <li>Anticipa riesgos y posibles escenarios considerando el impacto en la institución y en sus actores claves.</li> <li>Incorpora en su estrategia acciones que buscan generar cambio a través de un pensamiento ágil.</li> <li>Demuestra una visión innovadora sobre la manera de desarrollar sus estrategias.</li> <li>Considera dentro de su planificación la eficiencia en recursos y plazos.</li> <li>Evalúa y prepara planes de acción ante situaciones imprevistas que puedan afectar el logro de los objetivos.</li> </ul>

## TOMA DE DECISIONES

Elijo con objetividad las acciones y recursos que garanticen el logro de los objetivos institucionales, buscando nuevas formas de alcanzarlos de manera ágil aún en entornos inciertos y/o desafiantes, asegurando que mis decisiones generen resultados de manera oportuna, responsabilizándome de ellos y de su impacto en la institución y en sus actores claves.

0 No desarrollado	1 Inicial	2 En desarrollo	3 Satisfactorio	4 Avanzando	5 Sobresaliente
<ul style="list-style-type: none"> <li>Evita tomar decisiones y delega la responsabilidad a otro.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Toma decisiones sin analizar el contexto ni sus posibles consecuencias.</li> <li>Se muestra poco comprometido con sus decisiones, por lo que no realiza seguimiento a las acciones propias de la decisión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Toma decisiones considerando solo su contexto cercano, sin evaluar su implicancia en el entorno.</li> <li>Sus decisiones se orientan a mantener las formas y métodos de trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analiza las situaciones con objetividad e identifica las alternativas, evaluando los riesgos y su impacto.</li> <li>Prioriza las acciones que generen innovación y agilidad en los procesos y servicios.</li> <li>Decide con seguridad, considerando su implicancia en el entorno.</li> <li>Impulsa que sus decisiones y acciones en general se realicen, haciéndose responsable de los resultados de estas y de su impacto en la institución y en sus actores claves.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analiza las situaciones con objetividad e identifica las alternativas, evaluando los riesgos y su impacto.</li> <li>Prioriza las acciones que generen innovación y agilidad en los procesos y servicios.</li> <li>Decide con seguridad, considerando su implicancia en el entorno.</li> <li>Impulsa que sus decisiones y acciones en general se realicen, haciéndose responsable de los resultados de estas y de su impacto en la institución y en sus actores claves.</li> <li>Realiza cambios en sus decisiones de manera ágil para resolver situaciones que puedan surgir, asegurando el logro del objetivo planteado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analiza las situaciones con objetividad e identifica las alternativas, evaluando los riesgos y su impacto.</li> <li>Prioriza las acciones que generen innovación y agilidad en los procesos y servicios.</li> <li>Decide con seguridad, considerando su implicancia en el entorno.</li> <li>Impulsa que sus decisiones y acciones en general se realicen, haciéndose responsable de los resultados de estas y de su impacto en la institución y en sus actores claves.</li> <li>Realiza cambios en sus decisiones de manera ágil para resolver situaciones que puedan surgir, asegurando el logro del objetivo planteado.</li> <li>Toma decisiones en entornos inciertos y/o desafiantes, priorizando el logro de los objetivos.</li> </ul>