



INSTITUTO SUPERIOR
DE FORMACIÓN DOCENTE
SALOMÉ UREÑA
ISFODOSU



DICCIONARIO DE

COM PE TEN CIAS

Y COMPORTAMIENTOS



INSTITUTO SUPERIOR
DE FORMACIÓN DOCENTE
SALOMÉ UREÑA
ISFODOSU

DICCIONARIO DE

COM PE TEN CIAS

Y COMPORTAMIENTOS



INSTITUTO SUPERIOR
DE FORMACIÓN DOCENTE
SALOMÉ UREÑA
ISFODOSU

JUNTA DE DIRECTORES

Miembros Ex Officio

Roberto Fulcar, Ministro de Educación, Presidente
Ligia Pérez, Viceministra de Servicios Técnicos y Pedagógicos, Ministerio de Educación
Leonidas Germán, Directora General de Currículo, Ministerio de Educación
Saturnino Silva Jorge, Director Ejecutivo del Instituto Nacional de Formación y Capacitación del Magisterio (INAFOCAM)
Franco de los Santos, Representante de la Asociación Dominicana de Profesores (ADP)
Nurys del Carmen González, Rectora, Secretaria

Miembros Intuitu Personae

Radhamés Mejía, Vicepresidente
Ángela Español
Juan Tomás Tavares
Laura Lehoux
Laura Peña Izquierdo
Magdalena Lizardo
Rafael Emilio Yunén
José Alejandro Aybar
Pedro José Agüero
Alfredo Cabrera

CONSEJO ACADÉMICO

Nurys del Carmen González, Rectora
Ligia Pérez, Representante Viceministerio de Servicios Técnicos y Pedagógicos del Ministerio de Educación
Saturnino Silva Jorge, Director Ejecutivo del Instituto Nacional de Formación y Capacitación del Magisterio (INAFOCAM)
Rosa Kranwinkel, Vicerrectora Académica
Andrea Paz, Vicerrectora de Investigación y Postgrado
Milta Lora, Vicerrectora de Desarrollo e Innovación
Maritza Rodríguez, Vicerrectora de Gestión
Sauris Ramírez, Vicerrector Ejecutivo Interino Recinto Félix Evaristo Mejía
Cristina Rivas, Vicerrectora Ejecutiva Recinto Eugenio María de Hostos
Ana Julia Suriel, Vicerrectora Ejecutiva Recinto Emilio Prud'Homme
David Capellán, Vicerrector Ejecutivo Recinto Luis Napoleón Núñez Molina
Mercedes Carrasco, Vicerrectora Ejecutiva Recinto Juan Vicente Moscoso
Jorge Sención, Vicerrector Ejecutivo Recinto Urania Montás
Carmen Gálvez, Decana de Grado
Angelquis Aquino, Directora de Postgrado y Educación Permanente
Ramón Apolinar Méndez, Director de Extensión y Cocurriculares
Elisa Mena, Representante Directores Académicos
Carlos Nova, Representante de los Profesores
Isamar Laguna Noesi, Representante de los Estudiantes

DICCIONARIO DE
COMPETENCIAS
Y COMPORTAMIENTOS

Santo Domingo, República Dominicana
Septiembre, 2021

Diccionario de Competencias

Publicación de la Dirección de Planificación y Desarrollo
del Instituto Superior de Formación Docente Salomé Ureña (ISFODOSU)

© Instituto Superior de Formación Docente Salomé Ureña

Calle Caonabo esq. C/Leonardo da Vinci
Urbanización Renacimiento, Sector Mirador Sur
Santo Domingo, República Dominicana.
T: (809) 482.3797 www.isfodosu.edu.do

ISBN: 978-9945-9313-3-4

Coordinación Ivanna García, Directora Interina de Planificación y Desarrollo
y Camila Pérez, Técnico de Desarrollo Organizacional

Departamento de Publicaciones del ISFODOSU

Dirección editorial Miguelina Crespo V.

Diseño y diagramación Julissa Ivor Medina y Yelitza Sosa

Corrección Miguelina Crespo V. y Vilma Martínez A.

Santo Domingo, República Dominicana, octubre 2021.

CONTENIDO

Introducción	9
Generalidades	11
Base legal	12
Filosofía institucional	13
Reseña histórica	14
Catálogo de servicios	16
Gestión de recursos humanos por competencias	17
Grados de las competencias	18
Usos generales del diccionario de competencias y comportamientos del ISFODOSU	19
1. COMPETENCIAS CARDINALES	21
1.1 Colaboración	23
1.2 Compromiso con los resultados	27
2. COMPETENCIAS DEL RÉGIMEN ÉTICO Y DISCIPLINARIO	31
2.1 Integridad-Respeto	33
2.2 Responsabilidad	37
3. COMPETENCIAS DIRECTIVAS	41
3.1 Liderar con el ejemplo	43
3.2 Visión estratégica	47
3.3 Planificación y organización	51
4. COMPETENCIAS FUNCIONALES	55
4.1 Comunicación	57
4.2 Desarrollo de relaciones	61
4.3 Flexibilidad	65
4.4 Influencia y negociación	69
4.5 Innovación	73
SELECCIÓN DE COMPETENCIAS SEGÚN LOS GRUPOS OCUPACIONALES	76

INTRODUCCIÓN

El Diccionario de Competencias y Comportamientos del ISFODOSU está destinado a orientar a los colaboradores de la institución sobre las conductas requeridas para lograr sus resultados, según los diferentes roles y funciones a desempeñar en cada unidad organizativa.

Este diccionario se desprende del Diccionario General de Competencias y Comportamientos de la Administración Pública, aprobado mediante la resolución Núm. 48-2018 junto con el Modelo de Gestión por Competencias de la Administración Pública.

El Diccionario de Competencias y Comportamientos del ISFODOSU está conformado por doce (12) competencias, agrupadas en cuatro (4) categorías: las *competencias cardinales* que representan la esencia de la visión de la institución y son aplicables a todos los colaboradores; las *competencias del régimen ético*, que constituyen uno de los instrumentos esenciales para la implantación del régimen ético y disciplinario de la Administración Pública, también aplicables a todos los servidores; las *competencias directivas* que coadyuvan al desarrollo de capacidades que favorecen la buena supervisión, aplicables a los servidores con niveles de dirección y supervisión, y las *competencias funcionales*, vinculadas a la naturaleza de los cargos desempeñados por los servidores públicos.

El Modelo de Gestión por Competencias que asume esta institución articulará los subsistemas de clasificación de puestos, reclutamiento y selección, planificación de recursos humanos, evaluación del desempeño y promoción, formación, así como los de desarrollo de carrera y de relaciones laborales, con la finalidad de alinear a sus colaboradores con las estrategias y metas establecidas.



GENERALIDADES

BASE LEGAL

- Constitución de la República Dominicana 2015.
- Ley General de Educación N.º 66-97, promulgada el 9 de abril de 1997, Artículo 222, el cual expresa que las Escuelas Normales y la Escuela Nacional de Educación Física Escolar pasan a ser Instituciones de Educación Superior.
- Ley N.º 139-01 de Educación Superior, Ciencia y Tecnología, promulgada el 13 de agosto del 2001, artículos 24 (b), 33 y 47.
- Ordenanza N.º 01-1997, que establece el currículo del Programa de Profesionalización de Maestros(as) y Bachilleres en Servicio, dada el día 6 del mes de octubre del 1997.
- Ordenanza N.º 4-97, que establece el currículo del Programa de Formación de Maestros(as) de Educación Física.
- Ordenanza N.º 6-99, que establece el currículo de Formación de Maestros(as) de Educación Inicial.
- Ley N.º 41-08 de Función Pública. Crea la Secretaría de Estado de Administración Pública.
- Decreto N.º 525-09 de Evaluación del Desempeño y Promoción de los Servidores y Funcionarios de la Administración Pública.
- Decreto N.º 251-15 de Reclutamiento y Selección de Personal para ocupar cargos de Carrera Administrativa en la Administración Pública dominicana.
- Resolución MAP-48-2018, que aprueba el Modelo de Gestión por Competencias y el Diccionario General de Competencias y Comportamientos de la Administración Pública.
- Decreto N.º 427-00, del 15 de agosto de 2000 que denomina las Escuelas Normales como Institutos Universitarios de Formación Docente.

- Ordenanza N.º 1-2002, del 13 de junio de 2002, que establece el Estatuto Orgánico del Instituto Superior de Formación Docente.
- Decreto N.º 571-03, que denomina al Instituto Superior de Formación Docente con el nombre de Salomé Ureña.
- Ordenanza N.º 02-2004, que establece el currículo de la Licenciatura en Educación Física para docentes que cursaron el Profesorado, dada el 15 del mes de enero de 2003.
- Ordenanza N.º 01-2004, que establece el currículum de la Licenciatura en Educación Básica, dada el 10 del mes de diciembre de 2003.
- Resolución N.º 0667-2011, dada el 2 de septiembre de 2011, mediante la cual se crea la Escuela de Directores para la Calidad Educativa.
- Decreto N.º 272-16, del 3 de octubre de 2016, que establece el nuevo Estatuto Orgánico del ISFODOSU.
- Orden Departamental 65-2018, que prioriza la formación de directores y solicita al ISFODOSU el desarrollo de programas académicos para dicha formación.

FILOSOFÍA INSTITUCIONAL

Misión

Somos una institución de educación superior de formación docente de carácter estatal y de servicio público.

Formamos profesionales de la educación, buscamos soluciones a los problemas de la educación, desarrollamos nuevos conocimientos, los integramos al patrimonio intelectual del país, asumimos y promovemos los principios de la sociedad y de la ciudadanía democrática.

Velamos por el patrimonio del Instituto, propiedad del Estado dominicano por vía del Ministerio de Educación, al cual estamos adscritos y a cuyas políticas generales y requerimientos para el desarrollo del sistema educativo dominicano respondemos.

Visión

Ser la institución de educación superior de referencia en la formación de profesionales de la educación reconocida por sus aportes a la transformación del sistema educativo dominicano.

Valores

El ISFODOSU fundamenta su quehacer en los siguientes valores:

- La objetividad en el trabajo intelectual y el rigor en el quehacer científico.
- La actitud prospectiva de apertura al cambio y la capacidad de asimilación a las innovaciones en la educación.
- La pluralidad en el campo ideológico, político, religioso y étnico, dentro de un marco de estricto orden institucional.
- La tolerancia y el respeto al ser humano en todas sus dimensiones; así como el fortalecimiento de la identidad nacional.
- La libertad de investigación, expresión, difusión y defensa del pensamiento y creencias de las personas.
- La inserción crítica del trabajo académico en la realidad social para su recreación y/o transformación.

RESEÑA HISTÓRICA

Los orígenes del Instituto Superior de Formación Docente Salomé Ureña, ISFODOSU, se remontan a las Escuelas Normales, las cuales representan el más noble antecedente de la herencia del pensamiento hostosiano. El surgimiento de estas se remonta al año 1880 con la creación de la Escuela Normal Preparatoria, creada por el insigne educador puertorriqueño Eugenio María de Hostos. En la primera promoción, en 1884, de la que egresaron los seis primeros maestros graduados, se encontraban Félix Mejía, Arturo Grullón y Francisco José Peynado.

Un año más tarde, en 1881, se creó el "Instituto de Señoritas", dirigido por Salomé Ureña de Henríquez, que funcionó hasta el año 1893 para reaparecer en el 1896 bajo la dirección de las hermanas Pellerano de Castro. En el 1887, Catalina Pou, Leonor

María Féliz, Ana Josefa Puello, Mercedes Laura Aguiar, Luisa Ozema Pellerano de Castro y Altagracia Henríquez Perdomo fueron las seis primeras graduadas de Maestras Normales del Instituto.

Más adelante, con la Ley 842/50, se crearon las siguientes Escuelas Normales:

- **Eugenio María de Hostos**, su nombre actual, fundada en 1942 en el Distrito Nacional, con el nombre de Escuela Central de Gimnasia, y luego pasó a llamarse Escuela Nacional de Educación Física, ENEF.
- **Luis Napoleón Núñez Molina**, en el municipio Licey al Medio de la provincia Santiago, fundada en 1950.
- **Emilio Prud'Homme**, en Santiago de los Caballeros, fundada en 1952.
- **Félix Evaristo Mejía**, en el Distrito Nacional, fundada en 1952.
- **Juan Vicente Moscoso**, en San Pedro de Macorís, fundada en el 1956.
- **Urania Montás**, en San Juan de la Maguana, fundada en 1976.

Proceso de reestructuración de las Escuelas Normales

Dentro de los lineamientos generales del Plan Decenal de Educación 1993-2002, se estableció la reestructuración de las escuelas normales. Con tal motivo, la Secretaría de Educación creó, mediante la Ordenanza 8-93, la Comisión para la Reestructuración de las Escuelas Normales, CORENOR, cuya misión principal sería la elaboración de una propuesta dirigida al establecimiento de un "Nuevo Sistema de Formación de Maestros para el Nivel Básico".

Como resultado de sus estudios, la CORENOR recomendó que las Escuelas Normales fueran transformadas en una sola institución nacional de educación superior, descentralizada, con personalidad jurídica y presupuesto propio, dirigida por una Junta, integrada por reconocidos intelectuales, científicos, educadores y representantes de amplios sectores de la sociedad civil.

El proceso de conformación como Instituto de Nivel Superior entre 1997 y 2003

La Ley 66/97 reconoció a las Escuelas Normales como instituciones de educación superior. En el período de gobierno del año 1996 al 2000, y mediante el Decreto N.º 427/00, las Escuelas Normales fueron denominadas Institutos Universitarios de Formación Docente.

El Instituto Superior de Formación Docente consolidó su estructura de institución de Educación Superior con el nombramiento de su primer Rector mediante la Orden Departamental N.º 10'2003 del 20 de mayo del 2003.

Ese mismo año, mediante el Decreto N.º 571-03, al Instituto se le asignó el nombre de Salomé Ureña, pasando entonces a llamarse "Instituto Superior de Formación Docente Salomé Ureña".

CATÁLOGO DE SERVICIOS

Servicios sustantivos

1. Programas de Grado

- Licenciatura en Educación Inicial
- Licenciatura en Educación Primaria Primer Ciclo
- Licenciatura en Educación Primaria Segundo Ciclo
- Licenciatura en Educación Física
- Licenciatura en Lengua Española orientada a la Educación Secundaria
- Licenciatura en Biología orientada a la Educación Secundaria
- Licenciatura en Matemáticas orientada a la Educación Secundaria
- Licenciatura en Ciencias Sociales orientada a la Educación Secundaria

2. Programas de Postgrado

- Maestría en Educación Inicial
- Maestría en Matemática Superior orientada a la Educación Secundaria
- Maestría en Educación Física Integral (conducente a Doctorado)
- Maestría en Lengua Española y Literatura
- Maestría en Biología orientada a la Enseñanza y la Investigación
- Maestría en E-Learning (conducente a Doctorado)
- Maestría en Investigación, Actividad Física, Deporte y Salud (LEGO) (en aprobación MESCyT)
- Maestría en Ciencias Sociales orientada a la Investigación y a la Enseñanza (en Rediseño)

Especialidades en:

- Desarrollo Curricular por Competencias (en aprobación MESCyT)

- Educación Inicial
 - Atención a la Diversidad (pendiente aprobación Comité Estudios de Postgrado)
 - Educación Primer Ciclo con énfasis en Lecto-Escritura y Matemática (en aprobación MESCyT)
 - Habilitación Docente por áreas: Lengua Española, Matemática, Biología, Química, Sociales, Arte e Inglés
3. Educación Permanente.
- Diplomados en Desarrollo Curricular por Competencias apoyado en las TIC
 - Diplomados en Gestión de Centros Educativos para el cambio Socioeducativo
 - Investigación
 - Diplomados en Proceso de Enseñanza-Aprendizaje basado en el Enfoque por Competencias
 - Diplomados en Atención a la Diversidad
 - Diplomados en Aprendizaje por Proyecto con apoyo en las TIC

Servicios sustantivos complementarios

1. Emisión de Carta de finalización de estudio
2. Emisión de Récord de calificaciones
3. Emisión de Carta de anillo
4. Certificado de estudio
5. Certificado de término
6. Certificado de título
7. Récord académico
8. Legalización de título
9. Servicios de alimentación
10. Servicios de bibliotecas
11. Servicios de Residencia estudiantil
12. Matrícula estudiantil

GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS

La gestión del capital humano por competencias es una herramienta de gestión que permite elevar los niveles de efectividad de las personas, y de los equipos de trabajo, impulsando y apoyando a las organizaciones en el logro de su misión y de

las metas definidas, y al mejoramiento continuo de los servicios y productos que entregan a los usuarios.

La Gestión por Competencias es un modelo integrador de la gestión del talento humano que incide en los subsistemas, como son: Reclutamiento y Selección, Evaluación del Desempeño, Capacitación y Desarrollo.

Las competencias han sido definidas como un conjunto de características observables y desarrollables en forma de habilidades, destrezas y actitudes de las personas, que se expresan a través de comportamientos y acciones específicas, cuya presencia potencializa el éxito en el trabajo que realizan.

También se definen como la capacidad, real y demostrada, para realizar con éxito una actividad de trabajo específica; o aquellas características individuales (motivación, valores, rasgos, etc.) que le permiten a determinada persona desempeñarse óptimamente en su puesto de trabajo.

Las competencias seleccionadas, de acuerdo con su clasificación, son las siguientes:

1. Competencias cardinales

- a. Colaboración
- b. Compromiso con los resultados

2. Competencias del régimen ético y disciplinario

- a. Integridad-Respeto
- b. Responsabilidad

3. Competencias directivas

- a. Liderar con el ejemplo
- b. Visión estratégica
- c. Planificación y organización

4. Competencias funcionales

- a. Comunicación
- b. Desarrollo de relaciones
- c. Flexibilidad
- d. Influencia y negociación
- e. Innovación

GRADOS DE LAS COMPETENCIAS

Cada competencia contiene una subclasificación identificada como grado. Los grados permiten establecer el nivel requerido y los comportamientos que evidencian ese nivel en cada competencia.

Las competencias y sus comportamientos asociados están clasificados en cuatro grados positivos de dominio que van desde el grado 4 al grado 1, y uno negativo que es el grado cero (0) que significa competencia no demostrada. Cada grado describe cinco (5) comportamientos, que serán los indicadores esperados de conducta en el desempeño de los servidores.

USOS GENERALES DEL DICCIONARIO DE COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS DEL ISFODOSU

Este documento constituye una base o soporte para varios procesos claves de la gestión de recursos humanos por competencias, tales como:

- Elaboración y/o actualización de perfiles de cargos basados en las competencias requeridas para los diferentes cargos que integran la estructura organizativa.
- Los procesos de selección de candidatos efectivos, cuyo propósito es lograr mejores decisiones de contratación.
- La evaluación de las competencias, que consiste en medir el desempeño actual de cada una de las competencias identificadas, compararlas con el grado requerido y determinar brechas y necesidades en el servidor con fines de cerrar las mismas.
- El desarrollo de las competencias de los servidores, que se refiere a definir e implementar programas y acciones para desarrollar y completar el nivel requerido de la competencia a través de procesos de formación, estrategias de autodesarrollo y otras alternativas focalizadas, hasta lograr el desempeño esperado.
- También ayuda a determinar qué tipo de destrezas se necesitarán desarrollar a futuro, lo cual apoyará los planes de sucesión.

A large, bold, orange number '1' followed by a solid orange dot, positioned in the upper right quadrant of the page.

Competencias Cardinales

Representan la esencia de la
visión de la Administración
Pública que queremos lograr
y son aplicables a todos los
servidores públicos.



1.1

Colaboración

Capacidad para cooperar, asistir y apoyar a otros en su equipo, área o institución, mostrar solidaridad y disposición con sus acciones para contribuir con el logro de los objetivos institucionales o del sector al que pertenece. Implica aportar ideas y compartir información, mostrar comprensión interpersonal y confianza en otros para potenciar las fortalezas del equipo.

Capacidades

Grado 4

Capacidad para promover la cooperación con otros y definir mecanismos de asistencia y apoyo entre las distintas áreas de la institución que permita alcanzar los objetivos trazados. Implica generar ideas y compartir información, mostrar solidaridad, trazar pautas para solucionar problemáticas y necesidades institucionales.

Comportamientos Grado 4

1	Promueve la cooperación, asistencia y apoyo mutuo para el logro de los objetivos en su equipo, área u otros entes y órganos.
2	Muestra solidaridad ante necesidades institucionales trazando pautas de apoyo y ayuda para solucionarlas.
3	Define mecanismos para la cooperación entre las distintas áreas de la institución que permitan alcanzar los objetivos trazados.
4	Propone canales que faciliten el intercambio de ideas e informaciones actualizadas y relevantes en la institución y con otros grupos de interés.
5	Se anticipa e identifica futuros aliados para el desarrollo de acuerdos de cooperación interinstitucional.

Capacidades

Grado
3

Capacidad para desarrollar la cooperación con otras áreas de la institución ofreciendo asistencia y apoyo para el logro de los objetivos institucionales. Capacidad para desarrollar y utilizar mecanismos que faciliten el intercambio de ideas e informaciones entre distintas áreas de la institución y otros grupos de interés. Implica promover un espíritu de unidad.

Comportamientos Grado 3

1	Desarrolla acciones de cooperación, asistencia y apoyo con los miembros de un equipo y otras áreas para el logro de los objetivos institucionales.
2	Fomenta el apoyo y cooperación interdepartamental para solucionar problemáticas y necesidades institucionales identificadas.
3	Impulsa los mecanismos definidos para la cooperación entre las distintas áreas de la entidad para el logro de los objetivos.
4	Desarrolla canales que facilitan el intercambio de ideas e informaciones, entre distintas áreas de la institución y otros grupos de interés.
5	Promueve un espíritu de unidad, participación y cooperación con otras áreas, mostrando comprensión interpersonal y contribuyendo con sus acciones al logro de objetivos.

Capacidades

Grado
2

Capacidad para cooperar, asistir y apoyar a otros dentro del equipo de trabajo, y mostrar solidaridad y disposición en sus acciones para contribuir al logro de los objetivos de su área. Implica aportar ideas y compartir información, mostrar comprensión interpersonal y confianza en otros para potenciar la cooperación con otras unidades y lograr los objetivos.

Comportamientos Grado 2

1	Reconoce y apoya con su equipo de trabajo la ejecución de labores de cooperación con otras áreas.
2	Facilita la cooperación para solucionar problemas surgidos en su equipo de trabajo.
3	Utiliza los mecanismos para identificar las necesidades de otros y se compromete a cooperar para satisfacerlas.
4	Verifica la utilización de canales que faciliten el intercambio de ideas e informaciones entre los miembros del equipo y otros grupos de interés.
5	Muestra, con sus acciones, comprensión interpersonal y confianza para potenciar la cooperación con otras unidades y lograr los objetivos definidos.

Capacidades

Grado

1

Capacidad para cooperar, asistir y apoyar a sus pares y al equipo de trabajo al que pertenece mostrando solidaridad y disposición con sus acciones contribuyendo al logro de los objetivos. Implica aportar ideas e información, mostrar comprensión y confianza en otros, para potenciar las fortalezas de su equipo.

Comportamientos Grado 1

- | | |
|---|---|
| 1 | Coopera y apoya a sus compañeros en el logro de sus metas. |
| 2 | Se solidariza ante las situaciones o necesidades de sus compañeros ofreciendo su apoyo y disposición a colaborar en lo requerido. |
| 3 | Intercambia ideas y sugerencias con sus compañeros que contribuyan a lograr objetivos del equipo. |
| 4 | Atiende los requerimientos y necesidades de sus compañeros aportando sus esfuerzos y cooperando con los mismos. |
| 5 | Genera confianza por el compromiso y actitud asumida al apoyar a otros. |

Capacidades
no desarrolladas

Grado

0

Comportamientos Grado 0

- | | |
|---|--|
| 1 | Coopera, asiste y apoya a otros, solo cuando se le requiere enfáticamente y representa un beneficio personal. |
| 2 | Demuestra poca solidaridad ante las necesidades de apoyo y cooperación con otros. |
| 3 | No facilita el intercambio de ideas e informaciones, aunque posea conocimiento de estas, a menos que se le pida. |
| 4 | Muestra falta de comprensión interpersonal, ignorando la necesidad de apoyo al equipo para el logro de los objetivos del área. |



1.2

Compromiso con los resultados

Capacidad de sentir como propios los resultados esperados por la institución y para administrar los recursos disponibles, cuidando la relación costo-beneficio y la calidad del gasto para lograr metas retadoras que satisfagan las demandas y expectativas de los ciudadanos. Implica prevenir, resolver, superar obstáculos y ser perseverantes en el cumplimiento de objetivos de corto, mediano y largo plazo. Habilidad para establecer y dar seguimiento a los indicadores de rendimiento fijados.

Capacidades

Grado

4

Capacidad para definir lineamientos que permitan administrar los recursos disponibles de la institución cuidando la relación costo-beneficio y crear indicadores que permitan verificar la calidad del gasto. Capacidad para anticiparse y prever los obstáculos que podrían impedir el cumplimiento de los objetivos de corto, mediano y largo plazo, diseñando estrategias y herramientas con el propósito de resolver problemáticas y superar los obstáculos identificados. Habilidad para fijar los indicadores de rendimiento y los mecanismos de seguimiento.

Comportamientos Grado 4

1	Define lineamientos para administrar los recursos disponibles de la institución cuidando la relación costo-beneficio.
2	Crea indicadores para la verificación del cuidado de la calidad del gasto de la institución.
3	Se anticipa y prevé los obstáculos que podrían impedir el cumplimiento de los objetivos de corto, mediano y largo plazo.
4	Diseña estrategias y herramientas para resolver problemáticas y superar obstáculos identificados.
5	Fija indicadores de rendimiento para la institución y establece mecanismos de seguimiento.

Capacidades

Grado
3

Capacidad para impulsar y apoyar la ejecución de los lineamientos para que la administración de los recursos se realice cuidando la relación costo-beneficio, implantando los indicadores de verificación de calidad del gasto de la institución. Capacidad para desplegar y explicar las estrategias y herramientas que permitan prevenir, resolver y superar obstáculos, ajustando el plan de trabajo a fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos de corto y mediano plazo. Habilidad para desarrollar y promover los indicadores de rendimiento fijados.

Comportamientos Grado 3

1	Establece, impulsa y apoya la ejecución de los lineamientos para que la administración de los recursos disponibles en su área de trabajo se realice cuidando la relación costo-beneficio, sin perder de vista los resultados esperados.
2	Implanta los indicadores para verificar el cuidado de la calidad del gasto en el área de trabajo.
3	Despliega y explica las estrategias y herramientas utilizadas para prevenir, resolver problemáticas y superar los obstáculos que dificulten el logro de los objetivos de corto y mediano plazo.
4	Realiza los ajustes necesarios en el plan de trabajo del área para garantizar el cumplimiento de los objetivos de corto y mediano plazo.
5	Desarrolla y promueve los mecanismos de seguimiento de los indicadores de seguimiento del área.

Capacidades

Grado
2

Capacidad para administrar los recursos disponibles cuidando la relación costo-beneficio y de verificar que se alcancen los indicadores de la calidad del gasto, sintiendo como propios los resultados esperados por la institución. Capacidad para inspeccionar y controlar las estrategias y herramientas utilizadas con el propósito de prevenir, resolver y superar obstáculos, revisando el cumplimiento de los objetivos de mediano plazo. Habilidad de dar seguimiento a indicadores de rendimiento fijados.

Comportamientos Grado 2

1	Administra que los recursos disponibles sean utilizados cuidando la relación costo-beneficio.
2	Verifica que se alcancen los indicadores relacionados a la calidad del gasto de la institución.
3	Inspecciona y controla las estrategias y herramientas utilizadas para prevenir y resolver obstáculos que dificulten el logro de los resultados esperados.

(Continuación)

Comportamientos Grado 2

- | | |
|----------|---|
| 4 | Revisa el cumplimiento de los objetivos de mediano plazo de su equipo de trabajo. |
| 5 | Da seguimiento a los indicadores de rendimiento de su equipo de trabajo. |

Capacidades**Grado****1**

Capacidad para sentir como propios los resultados que se esperan de su puesto y utilizar los recursos disponibles cuidando la relación costo-beneficio. Capacidad para aplicar las estrategias y herramientas con fines de prevenir, resolver y superar obstáculos y cumplir con los resultados esperados de su puesto de trabajo. Habilidad para ejecutar los indicadores de rendimiento fijados.

Comportamientos Grado 1

- | | |
|----------|--|
| 1 | Siente como propios los resultados esperados de su puesto y trabaja para el logro de las metas de su cargo. |
| 2 | Utiliza los recursos disponibles para alcanzar las metas; trabaja cuidando la relación costo-beneficio. |
| 3 | Aplica las estrategias y herramientas establecidas procurando prevenir y resolver obstáculos que dificulten el logro de los resultados esperados de su puesto. |
| 4 | Cumple con los resultados esperados de su puesto en el corto plazo. |
| 5 | Ejecuta su trabajo alineado a los indicadores de rendimiento fijados. |

Capacidades no desarrolladas	Comportamientos Grado 0
Grado 0	1 Se le dificulta sentir como propios los resultados esperados de su puesto de trabajo.
	2 No muestra disposición para utilizar los recursos disponibles ni cuida la relación costo-beneficio.
	3 Comprende las estrategias, pero no aplica las herramientas establecidas para prevenir y resolver obstáculos que dificulten el logro de los resultados esperados de su puesto.
	4 No se interesa por cumplir los resultados esperados de su puesto.
	5 La ejecución de su trabajo no agrega valor para alcanzar los indicadores de rendimiento fijados.

2.

Competencias del Régimen Ético y Disciplinario

Constituyen instrumentos esenciales para la implantación del régimen ético y disciplinario de la Administración Pública. Son aplicables a todos los servidores.



2.1

Integridad-Respeto

Capacidad para conducirse con honestidad, rectitud y justicia; apego a valores éticos y virtudes morales, manifestando consideración y trato digno hacia los demás. Habilidad para reconocer errores, comunicarse con veracidad y generar confianza en otros al demostrar coherencia entre lo que dice y hace. Implica actuar frente a los demás con humildad y transparencia en todos los actos, tener tolerancia a la diversidad, independientemente de raza, género, religión, edad, capacidades especiales, preferencia partidaria, entre otros, valorando sus necesidades, respetando sus derechos y dándole a todos las mismas oportunidades.

Capacidades

Grado

4

Capacidad para diseñar políticas de actuación en el ámbito de los valores éticos y morales, de instaurar mecanismos para transparentar las decisiones y las acciones en su área o equipo de trabajo. Implica ser un referente en la institución por la coherencia de sus actos y lo que predica.

Comportamientos Grado 4

1	Diseña políticas de actuación en el ámbito de los valores éticos y morales para todo el personal de la institución.
2	Instaura mecanismos para transparentar las decisiones y acciones en su área o equipo de trabajo.
3	Proyecta buenas costumbres e inspira al personal de la institución por sus acciones referidas a la humildad, honestidad, veracidad y trato digno a los demás.
4	Impulsa las políticas diseñadas para la atención de los usuarios-ciudadanos que requieren los servicios institucionales basadas en el respeto y el trato considerado sin distinción alguna.
5	Es un referente en la institución por la coherencia de sus actos y lo que predica.

Capacidades

Grado
3

Capacidad para establecer políticas de atención basadas en la justicia y el trato considerado con los usuarios-ciudadanos. Habilidad para fomentar la implantación de los mecanismos fijados a fin de transparentar las acciones y decisiones de los servidores en su área de trabajo.

Comportamientos Grado 3

- | | |
|---|--|
| 1 | Implanta políticas de actuación en el ámbito de los valores éticos y morales. |
| 2 | Impulsa la aplicación de mecanismos fijados para transparentar las decisiones y acciones en su área. |
| 3 | Promueve las buenas costumbres entre sus pares referidas a la humildad, honestidad, veracidad y trato digno a los demás, al ofrecer los servicios. |
| 4 | Apoya y asume las políticas de atención establecidas basadas en el respeto y el trato considerado para todos los usuarios-ciudadanos que requieren los servicios en su área. |
| 5 | Es un referente en su área por la coherencia de sus actos y lo que predica. |

Capacidades

Grado
2

Capacidad para comprobar la aplicación de las políticas de actuación en el ámbito de los valores éticos y morales a su equipo de trabajo. Habilidad para verificar el cumplimiento de los mecanismos de transparencia utilizados en la ejecución de sus labores en su equipo de trabajo.

Comportamientos Grado 2

- | | |
|---|--|
| 1 | Observa y comprueba la aplicación de las políticas de actuación en el ámbito de los valores éticos y morales. |
| 2 | Verifica el cumplimiento de los mecanismos fijados para transparentar utilizados en la ejecución de sus labores. |
| 3 | Se identifica y actúa conforme a las buenas costumbres entre sus pares referidas a la humildad, honestidad, veracidad y trato digno a los demás, al ofrecer los servicios. |
| 4 | Reconoce y enmienda los errores cometidos por sí mismo en el trato justo y considerado a los usuarios-ciudadanos. |
| 5 | Es un referente en el equipo de trabajo por la coherencia de sus actos y lo que predica. |

Capacidades

Grado

1

Capacidad para conducirse con honestidad, rectitud y justicia; apegado a valores éticos y virtudes morales, manifestando consideración y un trato digno hacia los demás.

Comportamientos Grado 1

1	Actúa y trabaja apegado a los valores éticos y virtudes morales.
2	Se conduce con honestidad, transparencia y justicia en todos sus actos.
3	Manifiesta consideración a los demás mostrándoles un trato digno.
4	Reconoce los errores que comete, mostrando coherencia entre lo que dice y hace.
5	Es un referente para sus compañeros de trabajo por su rectitud y buenas costumbres en su quehacer laboral.

Capacidades
no desarrolladas

Grado

0

Comportamientos Grado 0

1	Se conduce ocultando información sobre los hechos y labores que realiza en su trabajo.
2	Muestra falta de coherencia entre lo que dice y hace.
3	Se le dificulta comportarse en el marco de las buenas costumbres en la institución.
4	Tiene dificultad para ofrecer un trato digno y considerado a sus compañeros y usuarios-ciudadanos.
5	No es considerado un referente en la institución por la ausencia de rectitud en sus actos.

A close-up photograph of a person's hand, wearing a dark blue sleeve, holding several light-colored wooden blocks. The hand is positioned palm-up, with the fingers slightly curled around the blocks. The blocks are arranged in a row, and the background is a soft, out-of-focus light blue. An orange rectangular overlay is in the top right corner, containing the text '2.2' in white.

2.2

Responsabilidad

Capacidad para comprometerse y ejecutar sus labores con calidad y precisión. Implica entender y asumir el impacto y las consecuencias de sus acciones o decisiones en el logro de los objetivos de la institución. Ser referente en el cumplimiento de sus deberes y las normas establecidas.

Capacidades

Grado 4

Capacidad para planear y establecer objetivos, estrategias y labores institucionales con calidad y precisión. Capacidad para proyectar y explicar el impacto y consecuencia de sus acciones o decisiones en el logro de los objetivos de la institución y del Estado dominicano. Implica ser un referente en el cumplimiento de sus deberes y normas establecidas.

Comportamientos Grado 4

1	Planifica y se compromete con los objetivos, estrategias y labores institucionales a ser alcanzadas con calidad y precisión sintiendo satisfacción personal por su logro.
2	Promueve la responsabilidad como valor institucional y personal en su área de trabajo y entre sus pares.
3	Proyecta el impacto de las acciones o decisiones en el logro de los objetivos del área.
4	Determina las consecuencias de sus acciones o decisiones en el logro de los objetivos del área.
5	Es un referente en la institución por el cumplimiento anticipado de sus deberes y de las normas establecidas, tanto en el plano profesional como en lo personal.

Capacidades

Grado
3

Capacidad para promover y desarrollar los objetivos, estrategias y labores de su unidad con calidad y precisión. Capacidad para explicar las consecuencias y el impacto de sus acciones o decisiones en el logro de los objetivos de la unidad a su cargo. Implica ser un referente en el cumplimiento de sus deberes y normas establecidas.

Comportamientos Grado 3

1	Impulsa los objetivos, las estrategias y labores de su unidad de trabajo para ser desarrolladas con calidad y precisión.
2	Promueve con su ejemplo la responsabilidad como valor institucional y personal en su unidad de trabajo, y aplica medidas para reconocer la responsabilidad laboral en su equipo de trabajo.
3	Fomenta en su unidad el reconocimiento del impacto de las decisiones y acciones realizadas.
4	Explica a sus colaboradores las repercusiones de las acciones o decisiones tomadas en la ejecución de sus labores.
5	Es un referente en su área de trabajo por el cumplimiento oportuno de sus deberes y de las normas establecidas.

Capacidades

Grado
2

Capacidad para verificar que los objetivos, las estrategias y labores a su cargo se realicen con calidad y precisión. Capacidad para reconocer las consecuencias y el impacto de sus acciones o decisiones en el logro de los objetivos. Implica ser un referente en el cumplimiento de sus deberes y normas establecidas.

Comportamientos Grado 2

1	Se compromete con el trabajo asignado y verifica que los objetivos, las estrategias y labores a su cargo se realicen con la calidad y precisión requeridas.
2	Asume la responsabilidad como valor institucional y personal en todas sus acciones.
3	Reconoce las consecuencias y el impacto de sus propias acciones o decisiones en el logro de los objetivos definidos.
4	Se fija y aplica medidas para cumplir oportunamente con el trabajo a su cargo considerando las consecuencias de las acciones y decisiones tomadas.
5	Es un referente para su equipo de trabajo por el cumplimiento oportuno de sus deberes y de las normas establecidas.

Capacidades

Grado

1

Capacidad para ejecutar las estrategias y labores de su cargo con calidad y precisión. Capacidad para asumir las consecuencias de sus acciones o decisiones en el logro de los objetivos de su cargo. Implica ser un referente para sus compañeros en el cumplimiento de sus deberes y normas establecidas.

Comportamientos Grado 1

- | | |
|---|--|
| 1 | Ejecuta las labores de su cargo con la calidad y precisión establecidas. |
| 2 | Cumple diariamente con los deberes de su cargo y las normas institucionales establecidas. |
| 3 | Asume las consecuencias de sus acciones o decisiones en la ejecución de las labores a su cargo. |
| 4 | Se compromete con los deberes que se le asignan mostrando satisfacción personal como resultado del deber cumplido. |
| 5 | Es un referente en su área de trabajo por el cumplimiento anticipado de sus deberes y de las normas establecidas. |

Capacidades no desarrolladas

Grado

0

Comportamientos Grado 0

- | | |
|---|--|
| 1 | Ejecuta sus labores sin tomar en cuenta la calidad ni los plazos establecidos en su trabajo. |
| 2 | No asume las consecuencias de sus acciones ni reconoce los errores cometidos. |
| 3 | Es un modelo negativo en el ámbito de la responsabilidad laboral para sus compañeros de trabajo por las quejas que recibe. |
| 4 | Incumple con sus deberes y las normas institucionales establecidas, con mucha frecuencia. |
| 5 | Muestra indiferencia al ejecutar sus deberes en los plazos establecidos. |

3.

Competencias Directivas

Coadyuvan al desarrollo de capacidades que favorecen la buena supervisión. Son aplicables a los servidores con niveles de dirección y supervisión.

3.1



Liderar con el ejemplo

Capacidad para trabajar con energía y transmitirla a otros, motivar e inspirar por ser un modelo de conducción al comunicar la visión, misión y estrategias. Habilidad para apoyar, retroalimentar a su equipo, compartir experiencias y comprometerse a formar y desarrollar a sus colaboradores para el logro de objetivos. Implica diseñar mecanismos de delegación y seguimiento de responsabilidades, estar accesible, adaptar su estilo de conducción al grupo a su cargo y crear o mantener un clima armonioso y de compromiso.

Capacidades

Grado 4

Capacidad para ser un referente dentro de la institución por su talento de inspirar a otros al comunicar visión, misión y estrategias, así como trazar lineamientos para motivar e inspirar al personal de la institución a trabajar con energía en el logro de los resultados. Habilidad para definir políticas que fomenten el apoyo, la retroalimentación, el compartir experiencias, formar y desarrollar al personal de la institución para el logro de objetivos. Implica diseñar mecanismos de delegación y seguimiento de responsabilidades, y crear un clima armonioso y de compromiso.

Comportamientos Grado 4

1	Es un referente dentro de la institución por su talento de inspirar a otros al comunicar visión, misión y estrategias.
2	Traza lineamientos para motivar e inspirar al personal de la institución, incluyendo sus pares, a trabajar con energía en el logro de los resultados.
3	Define políticas para fomentar e incrementar el apoyo, la retroalimentación, la formación y el desarrollo del personal.
4	Fija mecanismos para la delegación y seguimiento de responsabilidades dentro de su área.
5	Concibe estrategias para crear y mantener un clima armonioso y de compromiso dentro de la institución para el logro de los objetivos.

Capacidades

Grado
3

Capacidad para ser un referente dentro de su área de trabajo por su credibilidad y respeto al comunicar las estrategias de la institución, así como para desarrollar lineamientos que permitan motivar e inspirar al personal de su área a trabajar con energía en el logro de los resultados. Habilidad para fomentar e impulsar la aplicación de políticas de apoyo, retroalimentación, compartir experiencias, formar y desarrollar a los colaboradores de su área. Implica establecer mecanismos de delegación y seguimiento de responsabilidades, y favorecer la implementación de estrategias para crear un clima armonioso y de compromiso en su área de trabajo.

Comportamientos Grado 3

1	Es un referente dentro de su área de trabajo por su credibilidad y respeto al comunicar las estrategias de la institución.
2	Desarrolla y explica los lineamientos establecidos para motivar e inspirar al personal de su área para que trabaje con energía en el logro de los resultados de su área.
3	Fomenta e impulsa la aplicación de las políticas para apoyar, retroalimentar, compartir experiencias, formar y desarrollar a los colaboradores de su área.
4	Implanta los mecanismos para la delegación y seguimiento de responsabilidades dentro de su área.
5	Auspicia la implementación de estrategias para instaurar un clima armonioso y de compromiso en su área de trabajo.

Capacidades

Grado
2

Capacidad para ser un referente en el equipo de trabajo a su cargo por su conducción al comunicar las estrategias de la institución, así como controlar los lineamientos para motivar e inspirar al personal de su área a trabajar con energía en el logro de los resultados. Habilidad para observar y comprobar la aplicación de políticas de apoyo, retroalimentación, compartir experiencias, formar y desarrollar al equipo a su cargo. Implica establecer mecanismos de delegación y seguimiento de responsabilidades, e identificar y apoyar las estrategias para crear un clima de compromiso y armonioso.

Comportamientos Grado 2

1	Es un referente en el equipo de trabajo a su cargo por su compromiso y manera en que se conduce al comunicar las estrategias de la institución.
2	Observa y comprueba el desarrollo y aplicación de los lineamientos dirigidos a motivar e inspirar al personal de su área para que trabaje con energía en el logro de los resultados.

(Continuación)

3	Verifica la aplicación de las políticas para el apoyo, la retroalimentación, compartir experiencias, formar y desarrollar a otros miembros del equipo de trabajo a su cargo.
4	Ejecuta mecanismos para la delegación y seguimiento de responsabilidades del equipo de trabajo a su cargo.
5	Se identifica y apoya las estrategias implantadas para mantener un clima armonioso y de compromiso en su equipo de trabajo.

Capacidades

Grado

1

Capacidad para trabajar con energía y transmitirla a su equipo de trabajo, siendo un referente por comunicar las estrategias de la institución, así como por motivar e inspirar a su equipo para que trabaje en el logro de los resultados de su puesto de trabajo. Habilidad para apoyar a su equipo, brindarle retroalimentación, compartir experiencias, formarlos y desarrollarlos para que logren los objetivos establecidos. Implica delegar responsabilidades y dar seguimiento al cumplimiento de estas, mostrándose accesible y adaptando su estilo de conducción al grupo a su cargo, además de crear un clima armonioso y de compromiso.

Comportamientos Grado 1

1	Trabaja con energía y lo transmite a su equipo de trabajo, siendo un referente por comunicar las estrategias de la institución.
2	Motiva e inspira a su equipo para que trabajen en el logro de los resultados de su puesto de trabajo.
3	Apoya el desarrollo de su equipo, les brinda retroalimentación y comparte experiencias para que logren los objetivos establecidos.
4	Delega responsabilidades en su equipo de trabajo y da seguimiento al cumplimiento de las mismas.
5	Aporta estrategias para mantener un clima armonioso y de compromiso entre los miembros de su equipo de trabajo.

Capacidades no desarrolladas

Grado

0

Comportamientos Grado 0

1	Presenta dificultad para comunicar a su equipo de trabajo la visión, misión y estrategias de la institución, lo que impide que sea considerado como un referente.
2	Muestra poco interés en motivar e inspirar al equipo a su cargo para que trabajen con energía en el logro de los resultados.
3	Ofrece poco apoyo y retroalimentación a su equipo de trabajo; solo comparte experiencias cuando se lo solicitan.
4	Muestra resistencia al momento de delegar responsabilidades en los miembros del equipo a su cargo.
5	No se preocupa por crear un clima armonioso y de compromiso en su equipo de trabajo.

3.2



Visión estratégica

Capacidad para identificar, analizar y anticiparse a los cambios del entorno nacional e internacional con el fin de diseñar estrategias que impacten la identidad en el corto, mediano y largo plazo. Habilidad para conducir la institución como un sistema integral, proponiendo alternativas de solución a posibles amenazas y debilidades que pudieran surgir, convirtiéndolas en fortalezas y oportunidades. Implica detectar y manejar situaciones de presión y contingencia que se presenten en el equipo, en el área o en la institución.

Capacidades

Grado

4

Capacidad de fijar mecanismos de apoyo a la visión institucional, y conducir su área como un sistema integral, tomando en cuenta las condiciones del entorno. Capacidad de diseñar estrategias para anticiparse y gestionar el cambio y alcanzar objetivos institucionales de impacto a mediano y largo plazo. Habilidad de concebir planes y alternativas para enfrentar amenazas y debilidades para la institución o área de trabajo.

Comportamientos Grado 4

1	Fija mecanismos para apoyar la visión institucional, y conducir su área favoreciendo el sistema integral que regula la institución.
2	Diseña estrategias para gestionar cambios y alcanzar objetivos de impacto a mediano y largo plazo para su área.
3	Se anticipa y concibe planes y alternativas para enfrentar los riesgos que inciden en los procesos bajo su responsabilidad.
4	Concibe soluciones asertivas a situaciones y contingencias que se presentan en la institución o área.
5	Plantea y puntualiza oportunidades del entorno nacional e internacional para ser aprovechadas en beneficio de la institución o del área de trabajo.

Capacidades

Grado
3

Capacidad de promover mecanismos e impulsar los procesos de su unidad como sistema integral en apoyo a la visión institucional definida. Capacidad para desarrollar estrategias y gestionar cambios, y alcanzar objetivos institucionales de impacto a mediano y largo plazo. Habilidad para desplegar planes y alternativas que permitan enfrentar amenazas y debilidades de su unidad de trabajo.

Comportamientos Grado 3

1	Promueve mecanismos que permitan impulsar los procesos de su unidad como sistema integral en apoyo a la visión institucional definida.
2	Desarrolla estrategias de promoción y aplicación de cambios para alcanzar objetivos de impacto a mediano plazo para su unidad.
3	Despliega planes para contrarrestar las amenazas y debilidades que enfrenta su área de trabajo.
4	Establece soluciones a situaciones de presión y contingencia que se presentan en su unidad.
5	Fomenta el aprovechamiento de las oportunidades del entorno nacional para alcanzar los objetivos de su unidad.

Capacidades

Grado
2

Capacidad para identificarse y apoyar la visión institucional como sistema integral. Capacidad de verificar las estrategias ejecutadas que aborden los cambios y permitan alcanzar los objetivos de impacto de su equipo de trabajo. Habilidad para controlar los planes establecidos con la finalidad de enfrentar amenazas y debilidades de su equipo de trabajo.

Comportamientos Grado 2

1	Se identifica con la visión institucional como sistema integral y apoya con su trabajo el logro de esta.
2	Verifica las estrategias ejecutadas para abordar los cambios y alcanzar los objetivos de impacto de su equipo de trabajo.
3	Revisa y comprueba los planes desarrollados para contrarrestar las amenazas y debilidades que enfrenta su equipo de trabajo.
4	Inspecciona las soluciones ofrecidas a situaciones y contingencias que se presentan en su equipo de trabajo.
5	Reconoce y aprovecha las oportunidades del entorno nacional para alcanzar los objetivos de su equipo a corto y mediano plazo.

Capacidades

Grado

1

Capacidad para conducirse de acuerdo con la visión institucional y aplicar las estrategias establecidas con el fin de abordar los cambios y alcanzar objetivos de su puesto de trabajo. Habilidad de ejecutar planes establecidos para enfrentar las amenazas y debilidades de su trabajo.

Comportamientos Grado 1

1	Se conduce de acuerdo a la visión institucional y utiliza las oportunidades del entorno para alcanzar los objetivos de su puesto en el corto plazo.
2	Aplica las estrategias establecidas para abordar los cambios y alcanzar objetivos de su puesto de trabajo.
3	Ejecuta los planes establecidos para contrarrestar las amenazas y debilidades de su trabajo.
4	Soluciona situaciones o contingencias durante a la ejecución de su trabajo.
5	Ejecuta sus labores aplicando buenas prácticas u oportunidades captadas mediante la interacción con sus pares.

Capacidades no desarrolladas

Grado

0

Comportamientos Grado 0

1	Realiza su trabajo sin comprender la repercusión que tiene en el sistema institucional.
2	No aplica las estrategias establecidas para asumir los cambios y alcanzar objetivos definidos de su puesto de trabajo.
3	Muestra dificultades para ejecutar los planes de trabajo establecidos y contribuir al logro de los objetivos institucionales.
4	Pone resistencia a los cambios y tarda en buscar soluciones a situaciones y contingencias que se presentan en su puesto de trabajo.
5	Desaprovecha las oportunidades del entorno para alcanzar los objetivos de su puesto de trabajo.

3.3



Planificación y organización

Capacidad para establecer objetivos, metas y tareas en un plan de trabajo con plazos de ejecución y mecanismos de seguimiento. Habilidad para priorizar y delegar actividades y dar respuesta en los tiempos establecidos para alcanzar los resultados esperados en su equipo, área o institución. Implica mantener el control del trabajo y aplicar las acciones correctivas cuando sean necesarias.

Capacidades

Grado
4

Capacidad para definir objetivos, metas y los recursos presupuestarios a corto, mediano y largo plazo de la institución; y para definir mecanismos de control a fin de dar seguimiento al cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.

Comportamientos Grado 4

1	Define objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo para su área laboral.
2	Determina la priorización de los objetivos institucionales y resultados esperados, especificando responsabilidades y plazos para su cumplimiento.
3	Define y precisa los mecanismos de control para dar seguimiento al cumplimiento de los objetivos y metas del área y traza lineamientos para aplicar ajustes cuando la planificación lo amerite.
4	Fija los plazos para el monitoreo del avance del plan operativo del área bajo su responsabilidad.
5	Proyecta el presupuesto y otros recursos requeridos para cumplir eficazmente los objetivos y metas planificados.

Capacidades

Grado
3

Capacidad para establecer los resultados esperados de su área de trabajo a corto y mediano plazo; y para establecer y gestionar los recursos necesarios con la finalidad de alcanzar los objetivos y metas.

Comportamientos Grado 3

1	Establece los resultados esperados de su área de trabajo a corto y mediano plazo.
2	Organiza y promueve diversas acciones y tareas para alcanzar los objetivos en los plazos fijados.
3	Establece mecanismos de control para dar seguimiento a los objetivos, las metas y los trabajos programados en su área.
4	Fomenta la priorización de metas y actividades para cumplir los planes de trabajo en los plazos planificados.
5	Establece y gestiona los recursos necesarios para que la unidad pueda alcanzar los objetivos, metas y tareas planificadas.

Capacidades

Grado
2

Capacidad para impulsar el logro de los objetivos y metas planificadas para su equipo de trabajo, y para verificar los recursos disponibles y el cumplimiento de lo planificado.

Comportamientos Grado 2

1	Dar seguimiento al logro de los objetivos y metas establecidas para su equipo de trabajo.
2	Verifica el cumplimiento de los planes de trabajo y metas establecidas para su equipo.
3	Inspecciona el cumplimiento de las responsabilidades asignadas a los integrantes de su equipo para alcanzar las metas y actividades planificadas.
4	Orienta la organización de los trabajos y controla los plazos establecidos para el cumplimiento de los objetivos, metas y tareas.
5	Gestiona de manera óptima los recursos disponibles para alcanzar las metas y tareas de su equipo, a corto plazo.

Capacidades

Grado

1

Capacidad para elaborar y ejecutar el plan de trabajo a su cargo y organizar sus labores de acuerdo con tareas priorizadas y los tiempos establecidos.

Comportamientos Grado 1

- | | |
|---|--|
| 1 | Elabora y ejecuta un plan de trabajo a partir de las metas asignadas y las responsabilidades a su cargo. |
| 2 | Organiza su trabajo de acuerdo con las tareas priorizadas y tiempos definidos. |
| 3 | Ejecuta las labores asignadas para cumplir con las metas y procedimientos establecidos durante su realización. |
| 4 | Ejecuta acciones de seguimiento de su trabajo y de las metas que debe alcanzar su puesto. |
| 5 | Utiliza los recursos y herramientas disponibles para alcanzar las metas definidas para su puesto de trabajo. |

Capacidades
no desarrolladas

Grado

0

Comportamientos Grado 0

- | | |
|---|---|
| 1 | Su trabajo es desorganizado; le cuesta cumplir las estrategias definidas. |
| 2 | Realiza las tareas asignadas fuera de los plazos establecidos. |
| 3 | Rara vez utiliza las herramientas disponibles para lograr las asignaciones de su trabajo. |
| 4 | Muestra dificultad para priorizar las labores a su cargo. |
| 5 | Realiza muchas actividades no contempladas en sus deberes y asignaciones. |

4.

Competencias Funcionales

Vinculadas a la naturaleza de los
cargos desempeñados por los
servidores públicos.

4.1



Comunicación

Capacidad para transmitir ideas e intercambiar información abierta y transparente de manera verbal y escrita, manteniendo una escucha activa. Habilidad para proporcionar en forma directa y oportuna la información pertinente, de adaptar el lenguaje a su interlocutor y de asegurar la comprensión del mensaje transmitido. Implica crear, utilizar y mantener los canales de comunicación a fin de interactuar con los grupos de interés.

Capacidades

Grado 4

Capacidad para trazar lineamientos de la comunicación institucional y para determinar los canales a ser utilizados para transmitir información e interactuar de forma abierta y transparente con todos los grupos de interés. Habilidad para conducirse en distintos auditorios nacionales e internacionales adaptando su lenguaje de comunicación, verbal o escrito de acuerdo con sus interlocutores, y haciendo comprensible el mensaje transmitido.

Comportamientos Grado 4

1	Traza los lineamientos de la comunicación institucional, interna y externa.
2	Establece canales para transmitir información e interactuar de forma abierta y transparente con todos los grupos de interés de la institución.
3	Define las políticas para crear y mantener medios para la escucha activa de los requerimientos de los usuarios-ciudadanos que permitan brindar servicios de calidad a la ciudadanía.
4	Instaurar las políticas de uso y el mantenimiento de los medios para la escucha activa de los requerimientos de los usuarios-ciudadanos que permitan brindar servicios de calidad a la ciudadanía.
5	Se conduce en distintos auditorios, nacionales e internacionales, adaptando su lenguaje de comunicación, verbal o escrito, de acuerdo con sus interlocutores y haciendo comprensible el mensaje transmitido.

Capacidades

Grado
3

Capacidad para implantar los lineamientos definidos de la comunicación institucional y desarrollar los canales establecidos a fin de transmitir información e interactuar, de forma abierta y transparente, con todos los grupos de interés. Habilidad para promover de manera oportuna el intercambio de ideas e información pertinente con los interesados en su área de trabajo y escucharles con atención.

Comportamientos Grado 3

1	Implanta los lineamientos de la comunicación institucional definidos para la interacción con los grupos de interés, internos y externos.
2	Desarrolla en su área de trabajo los canales establecidos para transmitir información institucional e interactuar, de forma abierta y transparente, con todos los grupos de interés.
3	Fomenta en su área de trabajo el uso y mantenimiento de los medios para la escucha activa de los requerimientos.
4	Promueve el intercambio de ideas e información pertinente con los interesados en su área de trabajo, de manera oportuna.
5	Adecúa su lenguaje de comunicación de acuerdo con el nivel de sus interlocutores, haciendo comprensible el mensaje transmitido y les escucha con atención.

Capacidades

Grado
2

Capacidad de verificar la aplicación de los lineamientos de la comunicación institucional para interactuar con los grupos de interés, internos y externos. Capacidad para revisar la utilización de los canales establecidos para transmitir información e interactuar, de forma abierta y transparente, con todos los grupos de interés. Habilidad para intercambiar mensajes e informaciones diversas con sus grupos de interés, adecuando su lenguaje según sus interlocutores.

Comportamientos Grado 2

1	Verifica y aplica los lineamientos de la comunicación institucional para la interacción con los grupos de interés internos y externos.
2	Reconoce los canales utilizados para transmitir información institucional e interactuar de forma abierta y transparente con todos los grupos de interés.
3	Se identifica con el uso y mantenimiento de los medios establecidos para la escucha activa de los requerimientos de los usuarios-ciudadanos, que permitan brindar servicios de calidad a la ciudadanía.
4	Intercambia mensajes e informaciones diversas con sus grupos de interés, de manera abierta y transparente.
5	Interactúa adecuando su lenguaje según sus interlocutores, escucha con atención a los otros y entiende lo que comunican.

Capacidades

Grado

1

Capacidad para comunicarse de manera verbal y escrita con los grupos de interés, internos y externos, siguiendo los lineamientos definidos. Capacidad para escuchar con atención y entender los requerimientos de los usuarios-ciudadanos para ofrecerles mejores servicios. Habilidad para intercambiar información pertinente, de manera verbal y escrita, con los interesados.

Comportamientos Grado 1

1	Se comunica de manera verbal y escrita, siguiendo los lineamientos definidos.
2	Utiliza los canales de comunicación existentes para obtener la información que necesita y mantener la interacción con los demás.
3	Escucha con atención y entiende los requerimientos de los usuarios-ciudadanos para ofrecerles mejores servicios.
4	Intercambia información pertinente de manera verbal y escrita con los interesados y clientes de su trabajo.
5	Adecúa su lenguaje al de su interlocutor para que el mensaje transmitido sea comprensible.

Capacidades
no desarrolladas

Grado

0

Comportamientos Grado 0

1	Se le dificulta transmitir ideas, mensajes e informaciones de su trabajo a los grupos de interés.
2	No aplica los lineamientos de comunicación establecidos al ofrecer informaciones de manera verbal o escrita.
3	Muestra poca disposición para escuchar los requerimientos de los usuarios-ciudadanos para ofrecerles mejores servicios.
4	Utiliza poco los canales de comunicación existentes para interactuar con los demás.
5	No adapta su lenguaje al de sus interlocutores, dificultando la comprensión de la información o el mensaje.

4.2



Desarrollo de relaciones

Capacidad para crear, establecer y mantener relaciones mediante redes de contacto –internas o externas–, recíprocas y cálidas a nivel interpersonal, que en un corto, mediano y largo plazo serán útiles para alcanzar las metas del propio puesto de trabajo, del área de actuación o de la institución en su conjunto. Implica generar alianzas, relaciones de confianza y credibilidad cumpliendo con las normativas establecidas.

Capacidades

Grado
4

Capacidad para diseñar mecanismos que permitan establecer relaciones interpersonales efectivas con personas de alto nivel directivo y plantear lineamientos que faciliten la creación de alianzas y redes de contacto para divulgar informaciones y las estrategias institucionales. Habilidad para crear vínculos positivos con sus grupos de interés orientados al logro de los resultados institucionales a mediano y largo plazo.

Comportamientos Grado 4

1	Diseña mecanismos para establecer relaciones interpersonales efectivas con personas de alto nivel directivo.
2	Determina las políticas a ser desarrolladas para lograr cooperación y apoyo de personalidades o autoridades claves para el logro de los objetivos institucionales.
3	Crea vínculos positivos con sus grupos de interés orientados al logro de los resultados institucionales a mediano y largo plazo.
4	Plantea lineamientos que faciliten la creación de alianzas y redes de contacto para divulgar informaciones y las estrategias institucionales.
5	Es un referente interno y externo a la comunidad laboral en la creación y mantenimiento de relaciones interpersonales y de redes de contacto.

Capacidades

Grado
3

Capacidad para desarrollar mecanismos que permitan establecer relaciones interpersonales efectivas con personas claves en su ámbito laboral y promover los lineamientos que faciliten la creación de alianzas y redes de contacto para difundir informaciones. Habilidad para establecer vínculos positivos con sus grupos de interés orientados al logro de los resultados de su área de trabajo.

Comportamientos Grado 3

1	Desarrolla mecanismos para establecer relaciones interpersonales efectivas con personas claves en su ámbito laboral.
2	Impulsa las políticas definidas para el logro de los objetivos del área mediante el mantenimiento de relaciones interpersonales.
3	Establece vínculos positivos con sus grupos de interés orientados al logro de los resultados de su área de trabajo.
4	Promueve los lineamientos que faciliten la creación de alianzas estratégicas y redes de contacto para difundir informaciones a los interesados de su área de trabajo.
5	Es un referente, interno y externo, para la comunidad laboral, en la creación y mantenimiento de relaciones interpersonales y redes de contacto para compartir la información.

Capacidades

Grado
2

Capacidad para mantener relaciones de contacto mediante redes de personas con fines de compartir e intercambiar informaciones de interés recíproco en el ámbito laboral que contribuyan al logro de los objetivos de su equipo de trabajo. Habilidad para estimular el fomento de vínculos positivos y redes de contacto con los grupos de interés de su equipo hacia el logro de los resultados esperados.

Comportamientos Grado 2

1	Mantiene relaciones de contacto con redes de personas que contribuyan al logro de objetivos en su área o equipo de trabajo.
2	Verifica las pautas definidas para el logro de los objetivos en su equipo mediante el mantenimiento de relaciones interpersonales.
3	Reconoce los vínculos y redes de contacto establecidos por colegas y miembros de su equipo con sus grupos de interés para compartir e intercambiar informaciones de utilidad recíproca en el ámbito laboral.
4	Revisa el uso de las redes de contacto para difundir informaciones de interés institucional a los usuarios-ciudadanos.
5	En su equipo de trabajo es un referente en el mantenimiento de relaciones interpersonales y redes de contacto con sus clientes, internos y externos.

Capacidades

Grado

1

Capacidad para utilizar redes de contactos con el fin de interactuar e intercambiar informaciones con los relacionados e interesados de los servicios de su puesto de trabajo. Habilidad para crear contactos y relaciones con personas claves de su puesto con el propósito de obtener apoyo y lograr sus objetivos laborales.

Comportamientos Grado 1

1	Utiliza las redes de contacto para interactuar con los relacionados de su puesto de trabajo.
2	Mantiene relaciones interpersonales puntuales, acorde a los requerimientos de su trabajo.
3	Crea vínculos con personas claves de su puesto para obtener apoyo y lograr sus objetivos.
4	Procede a crear contactos y relaciones con sus compañeros de trabajo para compartir e intercambiar informaciones diversas que contribuyan a lograr sus objetivos laborales.
5	Es un referente para sus pares por el mantenimiento de relaciones interpersonales y redes de contacto con sus clientes internos y externos.

Capacidades
no desarrolladas

Grado

0

Comportamientos Grado 0

1	No se interesa por establecer relaciones interpersonales en su ambiente laboral.
2	Le cuesta conseguir apoyo y cooperación de personas influyentes acorde con las necesidades institucionales.
3	No utiliza las redes de contacto ni interactúa con otras personas para establecer vínculos favorables para el desarrollo del trabajo.
4	Se maneja adecuadamente dentro de un círculo pequeño de relaciones conocidas.
5	Trabaja de manera aislada, sin interactuar con los compañeros, aunque las labores lo requieran.

4.3



Flexibilidad

Capacidad para adaptarse a situaciones o imprevistos de manera rápida y eficiente con el propósito de cumplir los requerimientos de la institución. Habilidad para trabajar con personas y grupos diversos, ser abierto a nuevos procedimientos o conocimientos. Implica valorar posturas distintas a las propias, incluso puntos de vista encontrados, o modificar su propio enfoque cuando la situación lo requiera.

Capacidades

Grado 4

Capacidad de analizar y valorar posturas distintas a las propias y modificar su enfoque si la situación lo requiere. Capacidad para definir estrategias que permitan abordar diversas problemáticas e imprevistos de manera oportuna.

Comportamientos Grado 4

1	Implanta lineamientos para conocer y valorar las posturas y puntos de vista distintos, sobre determinadas situaciones o procesos, a las posturas institucionales.
2	Impulsa la creación de políticas institucionales considerando las características de los diferentes grupos de interés.
3	Define estrategias para abordar diversas problemáticas e imprevistos de manera oportuna.
4	Planifica la revisión de los instrumentos utilizados en el trabajo y plantea cambios significativos.
5	Define nuevos procedimientos para ofrecer los servicios institucionales adoptando nuevos enfoques.

Capacidades

Grado
3

Capacidad de establecer lineamientos diferentes para abordar los requerimientos de servicios considerando las características de los diferentes grupos de interés. Capacidad para desarrollar estrategias a fin de abordar diversas problemáticas e imprevistos de manera oportuna. Implica comprender y adaptarse a nuevos enfoques concibiendo procedimientos nuevos para ofrecer los servicios.

Comportamientos Grado 3

1	Explica los lineamientos trazados para conocer y valorar posturas y puntos de vista distintos sobre determinadas situaciones o procesos a fin de modificar el enfoque institucional, si fuera necesario.
2	Establece lineamientos diferentes para abordar los requerimientos de servicios considerando las características de los diferentes grupos de interés.
3	Desarrolla estrategias para enfrentar situaciones imprevistas de manera oportuna y eficaz en su área de trabajo, identificando alternativas para adaptarse a cambios que inciden en la planificación.
4	Promueve la realización de revisiones críticas de los instrumentos utilizados en el área de trabajo para proponer cambios en los mismos.
5	Desarrolla nuevos procedimientos para ofrecer servicios o productos en su área de trabajo, adoptando nuevos enfoques.

Capacidades

Grado
2

Capacidad de revisar los lineamientos establecidos para responder a los requerimientos de servicios considerando las características de los diferentes grupos de interés. Implica identificarse con otros enfoques y puntos de vista diferentes para apoyar determinadas repuestas a situaciones imprevistas.

Comportamientos Grado 2

1	Verifica los lineamientos establecidos para responder a los requerimientos de servicios considerando las características de los diferentes grupos de interés.
2	Explica a sus pares las estrategias asumidas para enfrentar situaciones imprevistas de manera oportuna.
3	Acepta otros enfoques y puntos de vista para apoyar determinadas respuestas a situaciones imprevistas.
4	Se adapta a los cambios institucionales que inciden en las labores de su cargo.
5	Asume las nuevas formas de trabajo, promoviendo compromiso en su equipo para su realización.

Capacidades

Grado

1

Capacidad para ejecutar los lineamientos establecidos a fin de responder a los requerimientos de servicios considerando las características de los diferentes grupos de interés en su puesto de trabajo. Implica actuar de acuerdo con los cambios que se generen en las labores de su puesto de trabajo.

Comportamientos Grado 1

1	Ejecuta los lineamientos establecidos para responder a los requerimientos de servicios considerando las características de los diferentes grupos de interés.
2	Trabaja siguiendo las estrategias definidas para solucionar situaciones imprevistas o problemáticas en la ejecución de sus labores.
3	Apoya otros enfoques y puntos de vista diferentes para abordar determinadas situaciones del trabajo.
4	Actúa de acuerdo con los cambios aprobados que se generan y que inciden en las labores de su puesto de trabajo.
5	Ejecuta sin resistencia los nuevos procedimientos implantados al ofrecer los servicios a su cargo.

Capacidades
no desarrolladas

Grado

0

Comportamientos Grado 0

1	Se muestra ambivalente e inseguro para responder requerimientos de servicios cuando le plantean cambios de estrategias.
2	Trabaja cómodo en situaciones y contextos conocidos, le disgustan los imprevistos y problemáticas presentadas en la ejecución de sus labores.
3	Tiene dificultad para entender otros enfoques y puntos de vista diferentes en determinadas situaciones de su puesto de trabajo.
4	No ajusta sus acciones de acuerdo a los cambios que se generan y que inciden en sus labores de trabajo.
5	Muestra resistencia a adaptarse a nuevos procedimientos de trabajo incurriendo en errores constantes.

A close-up photograph of two people shaking hands in a business setting. The hands are the central focus, with one hand resting on top of the other. The background is blurred, showing a person in a dark suit and a bright window. An orange rectangular box is overlaid in the upper right corner, containing the text '4.4' in white.

4.4

Influencia y negociación

Capacidad para persuadir a otros mediante la utilización de argumentos creíbles y confiables, con el fin de concretar acuerdos beneficiosos y duraderos para todos. Implica analizar y buscar acuerdos satisfactorios, que sigan los objetivos institucionales y que respondan a las necesidades o expectativas de todas las partes.

Capacidades

Grado
4

Capacidad para diseñar estrategias de negociación orientadas a persuadir e influenciar a otras personas y a plantear soluciones para resolver situaciones que pudieran impactar negativamente a la institución. Habilidad para establecer acuerdos que respondan a las necesidades o expectativas de las partes involucradas.

Comportamientos Grado 4

1	Define, con argumentos creíbles y confiables, su punto de vista sobre situaciones divergentes, con la finalidad de persuadir e influenciar a otras personas, tanto dentro como fuera de la institución.
2	Fija y puntualiza los planes y el proceso de negociación a desarrollar en situaciones complejas para llegar a acuerdos beneficiosos y duraderos entre las partes involucradas.
3	Plantea acuerdos que responden a las necesidades o expectativas de todas las partes así como los mecanismos para medir su desarrollo.
4	Diseña estrategias de negociación orientadas a plantear soluciones y resolver situaciones que pudieran impactar negativamente a la institución.
5	Traza los lineamientos para determinar y concebir alianzas estratégicas interinstitucionales que apoyen el logro de objetivos de común interés.

Capacidades

Grado
3

Capacidad para implementar las estrategias de negociación definidas con la finalidad de persuadir e influenciar a otras personas, y plantear soluciones para resolver diferencias que puedan surgir entre partes interesadas de la institución. Habilidad para promover la realización de acuerdos que satisfagan las necesidades o expectativas de las partes involucradas.

Comportamientos Grado 3

1	Desarrolla su punto de vista, sobre situaciones divergentes, con argumentos creíbles y confiables, con la finalidad de persuadir e influenciar a clientes internos y externos de la institución o de su área de trabajo.
2	Implanta estrategias de negociación para llegar a acuerdos beneficiosos y duraderos entre las partes interesadas.
3	Fomenta la realización de acuerdos satisfactorios para responder a las necesidades o expectativas de los grupos de interés del área y la implementación de mecanismos para medir su desarrollo.
4	Apoya e implementa las estrategias de negociación definidas para resolver diferencias que puedan surgir entre partes de interés para la institución.
5	Explica los lineamientos para instaurar o promover alianzas estratégicas que apoyen el logro de objetivos institucionales o de su área de trabajo.

Capacidades

Grado
2

Capacidad para verificar la aplicación de las estrategias de negociación definidas con el propósito de persuadir e influenciar a otras personas y plantear soluciones que permitan resolver situaciones que obstaculicen el logro de los objetivos planteados. Habilidad para dar seguimiento a los acuerdos establecidos para responder a las necesidades o expectativas de las partes involucradas.

Comportamientos Grado 2

1	Utiliza argumentos creíbles y confiables y expone su punto de vista sobre situaciones específicas para persuadir e influenciar a otras personas de su equipo de trabajo.
2	Identifica los elementos que intervienen en una negociación y los relaciona con una solución factible para llegar a acuerdos beneficiosos entre las partes interesadas, en determinada situación.
3	Revisa y da seguimiento a los acuerdos establecidos para responder a las necesidades o expectativas de los grupos de interés de la institución.
4	Verifica la aplicación de las estrategias de negociación orientadas a plantear soluciones y resolver las diferencias que puedan surgir entre los usuarios-ciudadanos y su equipo de trabajo.

Comportamientos Grado 2

- | | |
|----------|--|
| 5 | Verifica y da seguimiento a los acuerdos y alianzas estratégicas con grupos de interés para el logro de objetivos de su área de trabajo. |
|----------|--|

Capacidades

Grado

1

Capacidad para persuadir e influenciar a sus pares con la finalidad de resolver diferencias ante situaciones presentadas. Habilidad para llegar a acuerdos con clientes a fin de resolver diferencias en determinadas situaciones.

Comportamientos Grado 1

- | | |
|----------|--|
| 1 | Convence a sus compañeros de trabajo con argumentos creíbles y confiables en temas divergentes de interés mutuo. |
| 2 | Logra persuadir a sus pares con sus opiniones e ideas para resolver diferencias ante situaciones que se presentan en el desarrollo del trabajo cotidiano. |
| 3 | Procede con sus labores según los acuerdos establecidos para responder a las necesidades o expectativas de los grupos de interés de la institución. |
| 4 | Prevé el impacto de sus palabras y acciones, adaptando la discusión para atraer el interés de los demás. |
| 5 | Aplica las estrategias de negociación establecidas para resolver diferencias con sus clientes y llega a acuerdos satisfactorios con las partes involucradas. |

Capacidades no desarrolladas

Grado

0

Comportamientos Grado 0

- | | |
|----------|---|
| 1 | Presenta dificultad para elaborar y aplicar estrategias que le permitan influir o impactar positivamente a sus compañeros de trabajo u otras personas. |
| 2 | Muestra poco interés en persuadir con sus opiniones, ideas o soluciones a sus pares y clientes respecto a las necesidades o expectativas de ellos. |
| 3 | Muestra resistencia para llegar a negociaciones o acuerdos con los involucrados en situaciones conflictivas determinadas. |
| 4 | Asume una posición rígida en sus intercambios, obstaculizando la aparición de alternativas que permitan resolver las diferencias entre las partes involucradas. |
| 5 | En ocasiones recurre a argumentos poco confiables para convencer a los otros. |

4.5



Innovación

Capacidad para crear o ejecutar soluciones e ideas nuevas y diferentes que agreguen valor a los procesos o tareas asignadas. Implica conocer los procedimientos y una actitud permanente de brindar aportes que signifiquen una solución a situaciones inusuales o que permitan perfeccionar, modernizar o eficientizar los servicios de la institución.

Capacidades

Grado 4

Capacidad para concebir soluciones originales a situaciones complejas que afectan a los grupos de interés y para crear nuevos proyectos que impacten a los usuarios de los servicios que ofrece la institución. Habilidad para diseñar y plantear propuestas que agreguen valor a los productos y servicios institucionales.

Comportamientos Grado 4

1	Crea ideas que aportan valor cualitativo y cuantitativo a los productos y servicios que ofrece la institución.
2	Diseña propuestas de modificación de procedimientos para facilitar el acceso, control y mejora de los servicios.
3	Concibe soluciones originales a situaciones complejas que afectan a los grupos de interés.
4	Plantea proyectos modernos para impactar, en todos los niveles, los servicios que ofrece la institución.
5	Determina y explica las áreas de mejora de procesos institucionales y plantea soluciones creativas a los mismos.

Capacidades

Grado
3

Capacidad para desarrollar y promover nuevas ideas que aportan valor a los productos y servicios de su área. Habilidad para impulsar propuestas de cambios de procesos y procedimientos en procura de mejorar los servicios de su área.

Comportamientos Grado 3

- | | |
|---|--|
| 1 | Desarrolla y promueve nuevas ideas que aportan valor a los productos y servicios de su área. |
| 2 | Impulsa y apoya las propuestas de modificación de procedimientos para facilitar el acceso, control y mejorar los servicios. |
| 3 | Apoya la aplicación de soluciones originales a situaciones complejas que afectan a los grupos de interés. |
| 4 | Fomenta entre sus colaboradores o pares la búsqueda de nuevos métodos o formas de hacer las cosas. |
| 5 | Desarrolla diferentes alternativas para entender, analizar y afrontar situaciones complicadas o complejas en su área de trabajo. |

Capacidades

Grado
2

Capacidad para observar, investigar y proponer soluciones a situaciones laborales que requieren mejoras y cambios. Habilidad para verificar los cambios de procedimientos en su equipo de trabajo y la incidencia en la mejora de los servicios ofrecidos.

Comportamientos Grado 2

- | | |
|---|--|
| 1 | Inspecciona y verifica la aplicación y efectividad de las nuevas ideas y aportes dirigidos a mejorar los servicios, procesos y procedimientos. |
| 2 | Verifica la aplicación de las modificaciones a los procedimientos para facilitar el acceso, control y mejora de servicios. |
| 3 | Considera posibles soluciones a situaciones laborales que requieren mejoras y cambios. |
| 4 | Revisa los procesos y productos con el propósito de mejorarlos junto a su equipo de trabajo. |
| 5 | Examina distintos enfoques para entender, analizar y afrontar situaciones complicadas o complejas en su área de trabajo. |

Capacidades

Grado

1

Capacidad para elaborar propuestas innovadoras y ejecutar cambios que procuran efficientizar los procedimientos y labores de su trabajo. Habilidad para recolectar información y adquirir nuevos conocimientos hacia la mejora de los productos y servicios que ofrece mediante su trabajo.

Comportamientos Grado 1

- | | |
|---|---|
| 1 | Elabora propuestas de prácticas innovadoras para efficientizar sus labores. |
| 2 | Aplica modificaciones y mejoras a los procedimientos y productos que impactan su trabajo. |
| 3 | Interviene en los cambios que se ejecutan en su puesto de trabajo. |
| 4 | Realiza aportes para modernizar y efficientizar determinados procedimientos de trabajo de la institución. |
| 5 | Se ocupa de agregar toques novedosos a determinadas labores a su cargo causando impresiones positivas. |

Capacidades
no desarrolladas

Grado

0

Comportamientos Grado 0

- | | |
|---|--|
| 1 | No presenta soluciones innovadoras o que agreguen valor a los procedimientos ni a los servicios de su área de trabajo. |
| 2 | Se apega a lo preconcebido en la realización de su trabajo. |
| 3 | Aplica las mismas soluciones a problemáticas distintas. |
| 4 | Sus aportes no son significativos para la solución de situaciones complejas. |
| 5 | Actúa con indiferencia ante los intereses e inconvenientes que se presentan a los usuarios. |

**SELECCIÓN DE
COMPETENCIAS
SEGÚN LOS GRUPOS
OCUPACIONALES**

A continuación se detalla la selección de las competencias para cada grupo ocupacional del ISFODOSU y el grado o nivel a ser requerido a los cargos de cada grupo en una escala de 4 a 1, considerando el grado 4 como el nivel más alto exigible de la competencia.

SELECCIÓN DE COMPETENCIAS SEGÚN LOS GRUPOS OCUPACIONALES

GO	Perfiles	Competencias	Sigla	Tipo	Grado o Nivel requerido
V	Directivos	Compromiso con los resultados	CAR	Cardinal	4
		Colaboración	CAR	Cardinal	3
		Responsabilidad	RE	Régimen Ético	4
		Integridad y respeto	RE	Régimen Ético	4
		Liderar con el ejemplo	DIR	Directiva	4
		Visión estratégica	DIR	Directiva	3
		Innovación	FUN	Funcional	4
		Desarrollo de relaciones	FUN	Funcional	4
		Influencia y negociación	FUN	Funcional	4
V	Encargados	Compromiso con los resultados	CAR	Cardinal	3
		Colaboración	CAR	Cardinal	3
		Responsabilidad	RE	Régimen Ético	3
		Integridad y respeto	RE	Régimen Ético	3
		Liderar con el ejemplo	DIR	Directiva	3
		Planificación y organización	DIR	Directiva	4
		Innovación	FUN	Funcional	4
		Influencia y negociación	FUN	Funcional	3
		Desarrollo de relaciones	FUN	Funcional	4
IV	Coordinadores	Compromiso con los resultados	CAR	Cardinal	3
		Colaboración	CAR	Cardinal	3
		Responsabilidad	RE	Régimen Ético	3
		Integridad y respeto	RE	Régimen Ético	3
		Desarrollo de relaciones	FUN	Funcional	2
		Flexibilidad	FUN	Funcional	3
		Influencia y negociación	FUN	Funcional	2

SELECCIÓN DE COMPETENCIAS SEGÚN LOS GRUPOS OCUPACIONALES

GO	Perfiles	Competencias	Sigla	Tipo	Grado o Nivel requerido
IV	Profesionales	Compromiso con los resultados	CAR	Cardinal	2
		Colaboración	CAR	Cardinal	3
		Responsabilidad	RE	Régimen Ético	2
		Integridad y respeto	RE	Régimen Ético	3
		Flexibilidad	FUN	Funcional	2
		Influencia y negociación	FUN	Funcional	2
		Innovación	FUN	Funcional	2
III	Técnicos	Compromiso con los resultados	CAR	Cardinal	1
		Colaboración	CAR	Cardinal	2
		Integridad y respeto	RE	Régimen Ético	1
		Responsabilidad	RE	Régimen Ético	2
		Flexibilidad	FUN	Funcional	2
		Innovación	FUN	Funcional	2
I-II	Supervisores	Compromiso con los resultados	CAR	Cardinal	2
		Colaboración	CAR	Cardinal	2
		Integridad y respeto	RE	Régimen Ético	2
		Responsabilidad	RE	Régimen Ético	3
		Liderar con el ejemplo	DIR	Directiva	2
		Planificación y organización	DIR	Directiva	2
		Comunicación	FUN	Funcional	2
		Flexibilidad	FUN	Funcional	2
II	Personal de Apoyo	Compromiso con los resultados	CAR	Cardinal	1
		Colaboración	CAR	Cardinal	1
		Integridad y respeto	RE	Régimen Ético	1
		Responsabilidad	RE	Régimen Ético	1
		Comunicación	FUN	Funcional	1
		Flexibilidad	FUN	Funcional	1

SELECCIÓN DE COMPETENCIAS SEGÚN LOS GRUPOS OCUPACIONALES

GO	Perfiles	Competencias	Sigla	Tipo	Grado o Nivel requerido
I	Servicios Generales	Compromiso con los resultados	CAR	Cardinal	1
		Colaboración	CAR	Cardinal	1
		Integridad y respeto	RE	Régimen Ético	1
		Responsabilidad	RE	Régimen Ético	1
		Comunicación	FUN	Funcional	1
		Flexibilidad	FUN	Funcional	1

1. Control de Emisión y Cambios

Elaborado por	Revisado por	Aprobado por	¿Quiénes tienen acceso?	Fecha	Versión
Dirección Recursos Humanos Departamento Desarrollo Institucional	Ministerio de Administración Pública	Nurys del Carmen González, Rectora	Todos los ciudadanos	Septiembre 2021	01

2. Documentos de referencia

- E-SGC-FOR-001 Acta de Aprobación, modificación o eliminación de documentos y registros.
- E-SGC-PRO-001 Control de Documentos.

Esta edición del *Diccionario de Competencias y Comportamientos* del Instituto Superior de Formación Docente Salomé Ureña (ISFODOSU), INSTITUCIONALES | Marco Normativo, se terminó en octubre de 2021. Santo Domingo, República Dominicana.