



**INFORME**

**EVALUACIÓN  
DEL DESEMPEÑO POR  
COMPETENCIAS 2020**



## INTRODUCCIÓN

La evaluación del desempeño es la herramienta mediante la cual el FNA evalúa a los trabajadores oficiales de la entidad con el fin de identificar brechas en aquellas competencias que requieran fortalecerse y con esto contribuir a la mejora continua de este proceso. Dicha evaluación tiene en cuenta competencias transversales y diferentes competencias específicas dependiendo del nivel jerárquico.

El proceso de la evaluación de desempeño estuvo compuesto por la autoevaluación de los trabajadores correspondiente a un 40% y la evaluación de jefes inmediatos de acuerdo con el nivel jerárquico al 60%, la calificación final correspondió al promedio del puntaje final de la autoevaluación y la evaluación de jefes.

La puntuación se realizó teniendo en cuenta la siguiente escala de calificación, la cual se encuentra entre 0 y 100 puntos posibles.

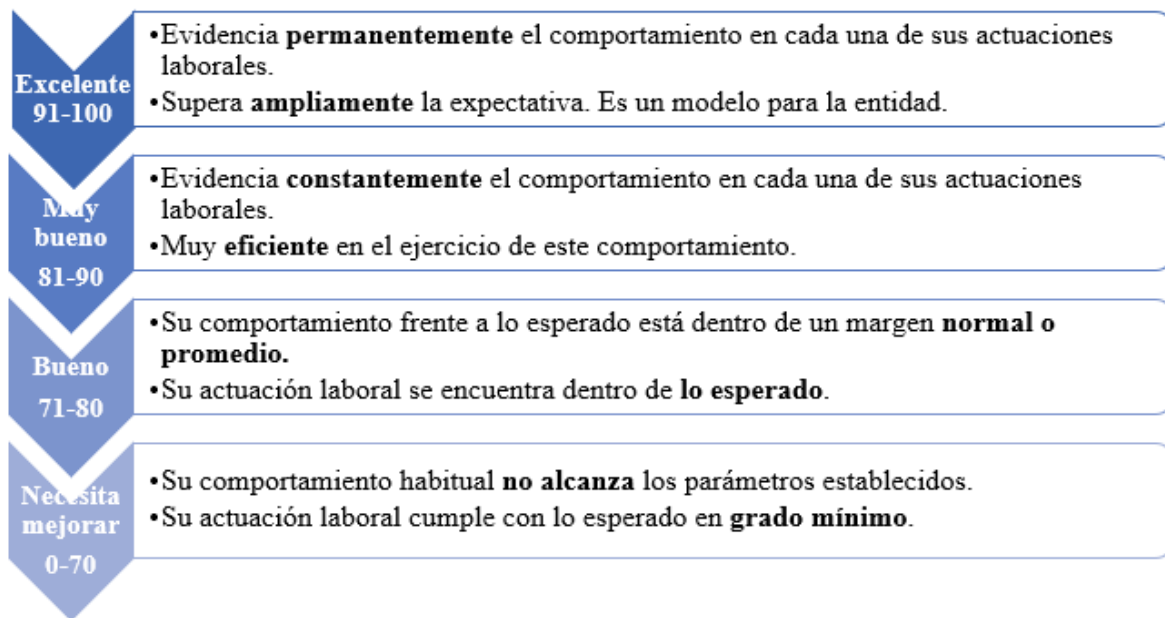


Figura 1. Escala de calificación

## RESUMEN EJECUTIVO

La Evaluación de Desempeño por Competencias es el proceso mediante el cual se mide el nivel de desarrollo de competencias de los trabajadores oficiales del FNA en un periodo determinado, dichas competencias corresponden a lo dispuesto en el Decreto 815 del 2018 “*por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública*”. Para el año 2020 se evaluaron las competencias organizacionales de manera transversal y específica de acuerdo con el nivel jerárquico. La calificación de jefe inmediato corresponde a un 60% del total de la calificación y con un peso del 40% la autoevaluación, el promedio de estos porcentajes representa la calificación final de desempeño de cada trabajador oficial. Se llevó a cabo la evaluación de manera manual por medio de un formato en Excel, desde el 25 de noviembre de 2020 hasta el 30 de abril de 2021.

La población de trabajadores oficiales del FNA corresponde, para la fecha de evaluación, a 248 personas. Fueron procesadas **242 evaluaciones en total**, adicionalmente, 4 personas no cumplieron con el criterio de antigüedad para realizar la evaluación del desempeño, 1 persona contaba con incapacidad, y 1 persona presentaba fuero sindical razón por la cual no realizaron las evaluaciones.

La distribución de los trabajadores oficiales evaluados por nivel jerárquico es:

Nivel	Cantidad	Femenino	Masculino
Directivo	16	8	8
Profesional	128	72	56
Técnico	53	32	21
Asistencial	45	29	16
<b>Total</b>	<b>242</b>	<b>141</b>	<b>101</b>

Tabla 1, Distribución personal evaluado nivel jerárquico.

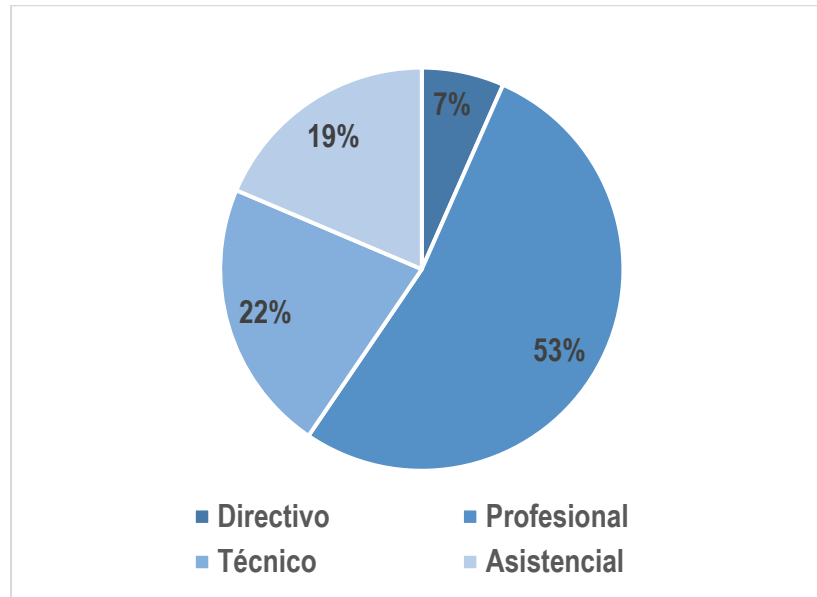


Gráfico 1, Distribución niveles jerárquico.

El promedio general de la entidad fue de 92.3 puntos, correspondiente a la escala de calificación excelente. Se presentó una desviación estándar de 7.0 puntos y se evidenció una disminución en la calificación en comparación con el resultado de 94 puntos para los años 2018 y 2019; sin embargo, se mantuvo el nivel de calificación excelente.

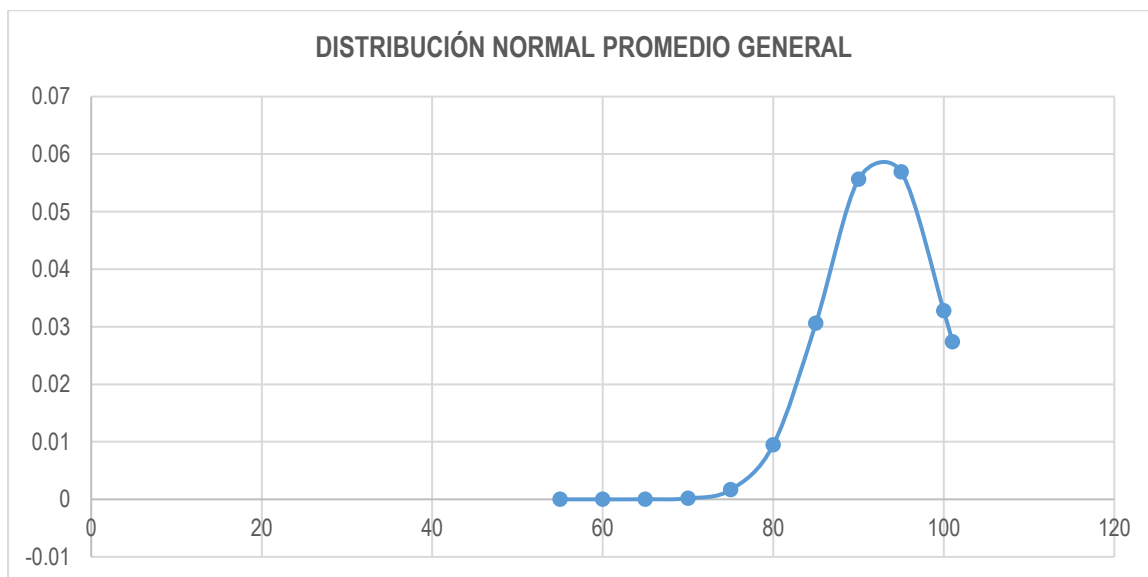


Gráfico 2, Distribución normal promedio general.

## RESULTADOS POR DEPENDENCIAS

El presente informe se desarrolló con los resultados de 242 evaluaciones del personal de planta que cumplieron con las fechas estipuladas de entrega de sus evaluaciones y las de sus jefaturas correspondientes con su nivel jerárquico. Se tuvieron en cuenta 24 dependencias en las cuales se encuentran los trabajadores oficiales. El mayor promedio fue de 97 puntos **“Excelente”** lo obtuvo la **“División de Mercadeo”** y la **“División Administrativa”** obtuvo el menor promedio con 83 puntos **“Muy Bueno”**.

La calificación excelente la lograron obtener veinte (20) dependencias a las cuales corresponden 187 trabajadores de la entidad, por ello se recomienda a los trabajadores continuar consolidando los aprendizajes que han permitido obtener dicha calificación, y a las jefaturas se recomienda continuar con los planes de mantenimiento del desempeño. Adicionalmente, cuatro (4) dependencias, a las cuales corresponden 55 trabajadores, lograron obtener la calificación **“Muy bueno”**, por ello se recomienda seguir los planes de mejoramiento para los trabajadores con calificaciones menores o iguales a 70 puntos.

Área	Calificación	Cantidad	Escala	Max	Min
Presidencia	90	8	Excelente	97	80
Secretaria General	92	35	Excelente	99	73
Vicepresidencia de Cesantías y Crédito	95	21	Excelente	99	76
Vicepresidencia de Riesgos	94	5	Excelente	99	87
Vicepresidencia Financiera	88	3	Muy bueno	94	77
Oficina Comercial y de Mercadeo	92	8	Excelente	98	79
Oficina de Control Interno	93	1	Excelente	No aplica	
Oficina de Informática	83	15	Muy bueno	91	70
Oficina de Planeación	97	7	Excelente	99	94
Oficina Jurídica	96	18	Excelente	100	79
División Administrativa	83	15	Muy bueno	97	59
División Comercial	89	22	Muy bueno	100	73
División de Afiliados y Entidades	95	11	Excelente	99	86
División de Cartera	94	12	Excelente	97	91

División de Cesantías	96	11	Excelente	98	94
División de Contabilidad	95	10	Excelente	99	86
División de Crédito	95	7	Excelente	98	92
División de Desarrollo Organizacional	95	3	Excelente	99	90
División de Gestión Humana	94	14	Excelente	99	83
División de Investigación y Desarrollo de Productos	97	3	Excelente	100	92
División de Mercadeo	97	1	Excelente	No aplica	
División de Planeación Financiera	92	1	Excelente	No aplica	
División de Presupuesto	93	3	Excelente	95	90
División de Tesorería	93	8	Excelente	95	85

Tabla 2, participación general por dependencias.

## RESULTADOS COMPETENCIAS

En cuanto a las competencias transversales, las cuales se evalúan en todos los niveles, el promedio de calificación general fue de 90 puntos correspondiente a la escala de calificación **muy bueno**. Las competencias con mayor calificación fueron orientación al usuario y al ciudadano, y compromiso con la organización con 91.5 puntos correspondiente a excelente, por lo cual se identifica la necesidad de mantener la excelencia en el desempeño de estas competencias, las cuales se relacionan con los objetivos estratégicos del FNA. Las competencias con menor calificación fueron adaptación al cambio y orientación a resultados con una puntuación de 90.1 correspondiente a muy bueno, por ello se identifica la importancia de promover la capacitación a los trabajadores en estas dos competencias lo que permita alcanzar el nivel de excelencia.

La comparación de los puntajes de las competencias de los niveles jerárquicos arrojó que el nivel asistencial, con 45 trabajadores, presentó el menor puntaje con un promedio de 89.8 puntos “muy bueno”, por lo cual se identifica una oportunidad para fortalecer este nivel y la importancia de capacitar a los trabajadores en las competencias transversales, lo cual permitirá alcanzar el nivel de excelencia. Por otro lado, el nivel directivo con 15 trabajadores obtuvo el mayor puntaje con un promedio de 94.3 puntos “excelente” identificando la necesidad de generar acciones que mantengan los resultados obtenidos.

Estos resultados dejan ver que, aunque los niveles se encuentran en un buen nivel de desempeño, es necesario fortalecer las competencias en el nivel asistencial con el fin de desarrollar las mismas y alcanzar un nivel de excelencia.

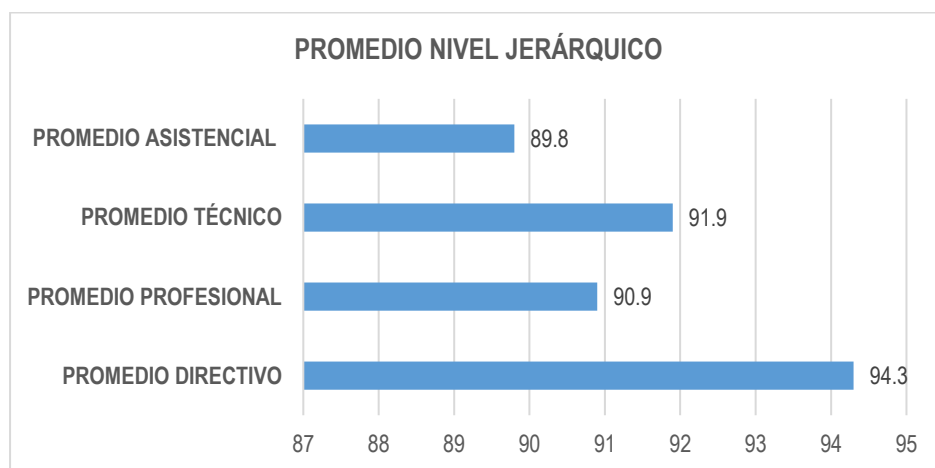


Gráfico 3, Promedios generales niveles jerárquicos.

## RESULTADOS NIVEL DIRECTIVO

El promedio general del nivel directivo es de 94.3 puntos correspondiente a la escala de calificación “excelente”. Se presentó una desviación estándar de 2.5 puntos lo cual indica homogeneidad en el desempeño evidenciado en los trabajadores de este nivel, la calificación máxima fue de 98.7 puntos y la calificación mínima fue de 90.4 puntos. Se recomienda continuar consolidando el nivel de excelencia alcanzado por este nivel.

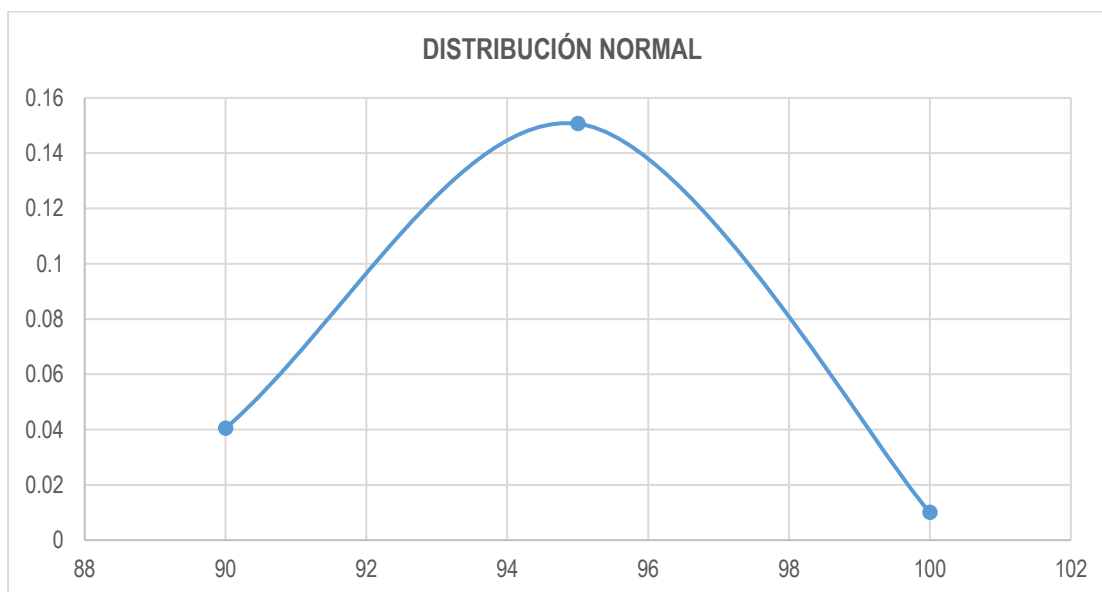


Gráfico 4, Distribución normal promedio de nivel directivo.

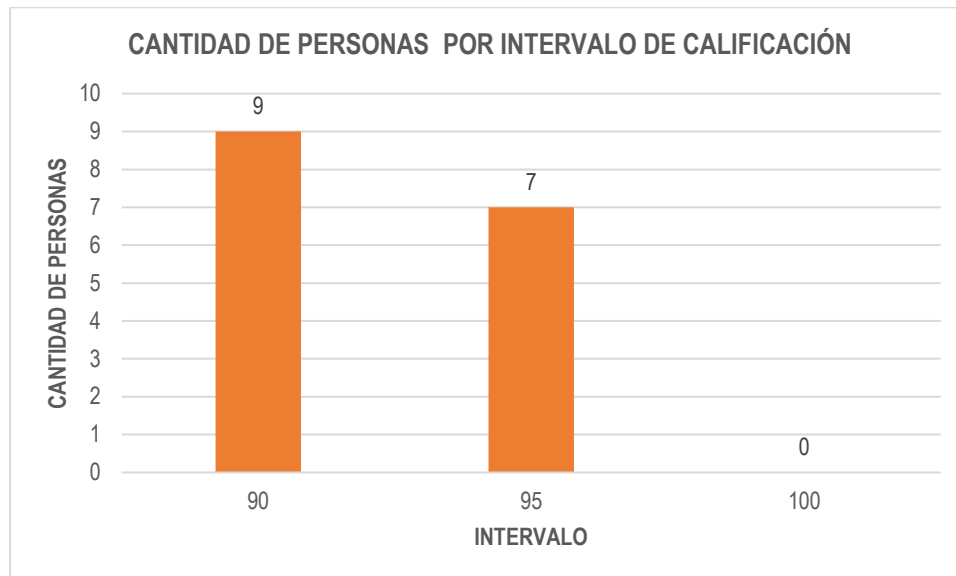


Gráfico 5, cantidad de personas por intervalo de calificación

En relación con los puntajes de las competencias transversales del nivel directivo, la mayor puntuación fue para la competencia compromiso con la organización con 95.3 puntos “excelente”, y la menor calificación fue para la competencia orientación a resultados con 93.2 puntos igualmente en el nivel “excelente”. Para los puntajes de las competencias específicas la mayor puntuación fue para la competencia toma de decisiones con 94.7 puntos “excelente” y la menor puntuación de 92.9 permaneciendo en el nivel de excelencia fue para la competencia de planeación. Teniendo lo anterior en cuenta, se considera necesario continuar consolidando el aprendizaje que permitió llegar al nivel de excelencia.



Gráfico 6, Puntuaciones competencias nivel directivo (verdes específicos, azules transversales)

## RESULTADOS NIVEL PROFESIONAL

El promedio general del nivel profesional es de 92.9 puntos correspondiente a la escala de calificación “excelente”. Se presentó una desviación estándar de 6.3 puntos lo cual indica una mayor dispersión de las calificaciones obtenidas por este nivel. La calificación máxima fue de 100 puntos y la calificación mínima fue de 64 puntos. Se recomienda continuar consolidando el nivel de excelencia alcanzado por este nivel y establecer los planes de mejoramiento necesarios para los casos de puntuaciones menores a 70 puntos.

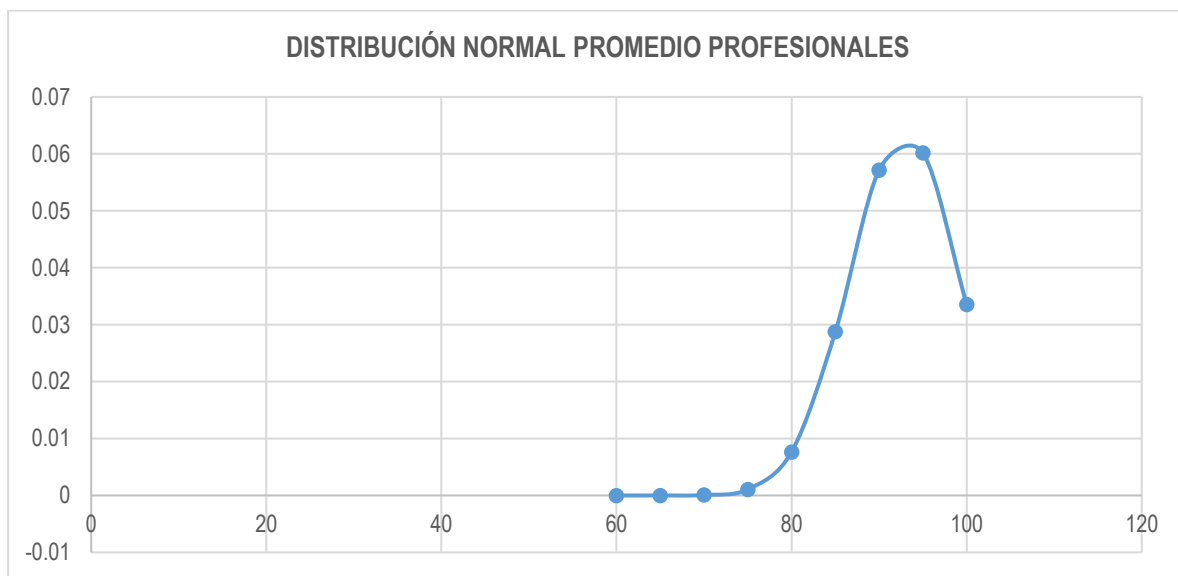


Gráfico 7, Distribución normal promedio de nivel profesional.

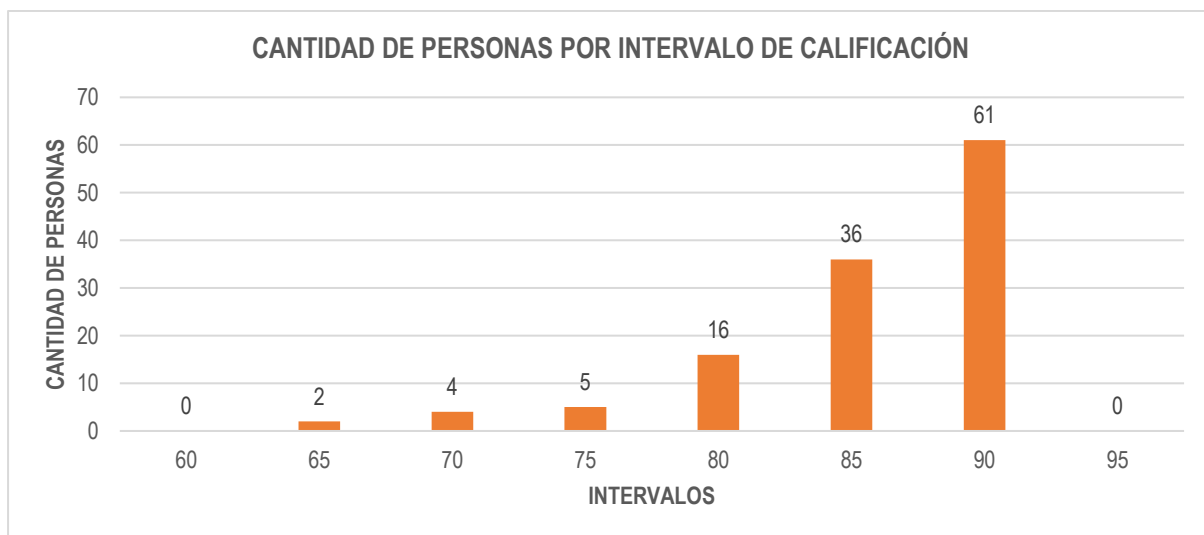


Gráfico 8, cantidad de personas por intervalo de calificación.

Para las competencias transversales del nivel profesional la mayor puntuación fue para la competencia trabajo en equipo con 93.6 puntos “excelente”, y la menor calificación fue para la competencia orientación a resultados con 92.1 puntos “excelente”. Para los puntajes de las competencias específicas la mayor puntuación fue para la competencia gestión de procedimientos con 93.5 puntos “excelente”, y la menor puntuación fue para aporte técnico profesional con 92.3 puntos “excelente”.

Se recomienda continuar reforzando los aprendizajes que permitieron alcanzar la excelencia, adicionalmente se recomienda realizar capacitaciones que permitan reforzar el desempeño en las competencias de orientación a resultados, adaptación al cambio, aporte técnico-profesional y comunicación efectiva, lo cual permitirá aumentar el desempeño.



Gráfico 9, Puntuaciones competencias nivel profesional (verdes específicos, azules transversales)

## RESULTADOS NIVEL TÉCNICO

El promedio general del nivel técnico es de 92.1 puntos correspondiente a la escala de calificación “excelente”. Se presentó una desviación estándar de 6.7 puntos lo cual indica una mayor dispersión de las calificaciones obtenidas por este nivel. La calificación máxima fue de 98.8 puntos “excelente” y la calificación mínima fue de 72.7 puntos “bueno”. Se recomienda continuar con los planes de mantenimiento que permitan dar continuidad a los resultados alcanzados.

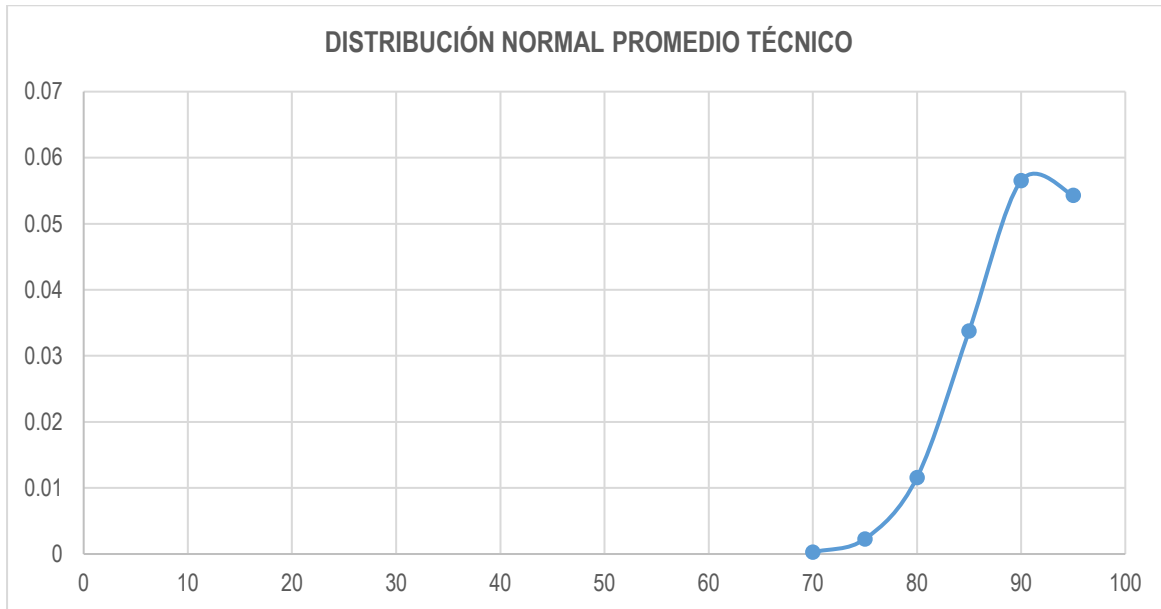


Gráfico 10, Distribución normal promedio de nivel técnico.

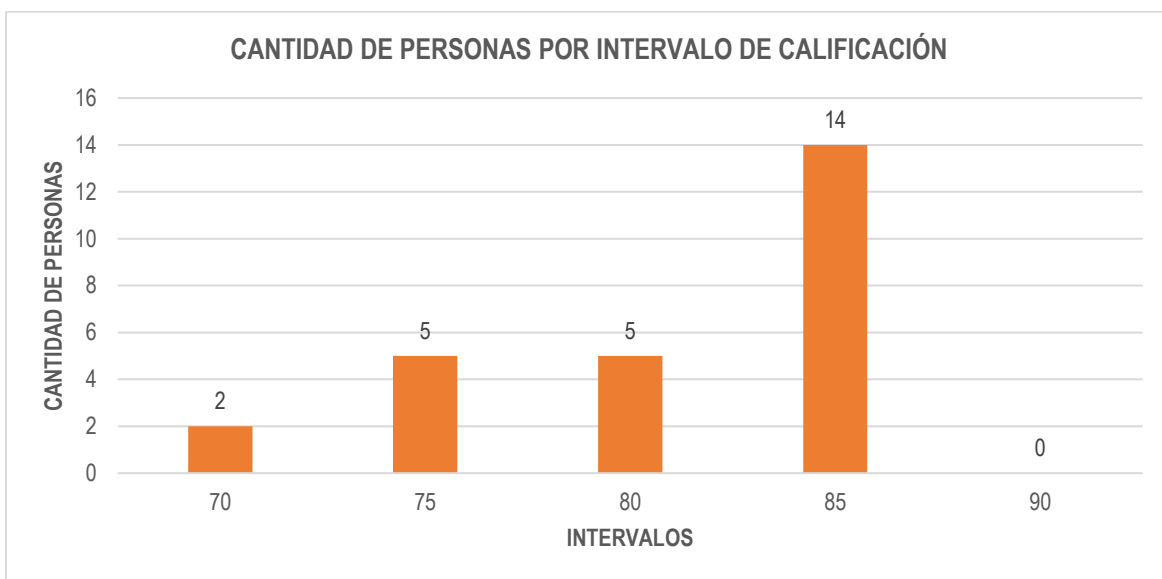


Gráfico 11, cantidad de personas por intervalo de calificación.

Para las competencias transversales del nivel técnico la mayor puntuación fue para las competencias orientación al usuario y al ciudadano, y compromiso con la organización con 92.4 puntos cada una correspondiente a “excelente”. La menor calificación fue para la competencia adaptación al cambio con 90.8 puntos “muy bueno”. Para los puntajes de las competencias específicas la mayor puntuación fue para la competencia responsabilidad con 93.5 puntos “excelente”, y la menor puntuación fue para confiabilidad técnica con 91.8 puntos “excelente”.

Por lo anterior, se recomienda para el nivel técnico continuar consolidando los aprendizajes que permitieron alcanzar el nivel de excelencia. Igualmente, se hace necesario fortalecer la competencia adaptación al cambio con el fin de que esta tenga un nivel de desarrollo superior.

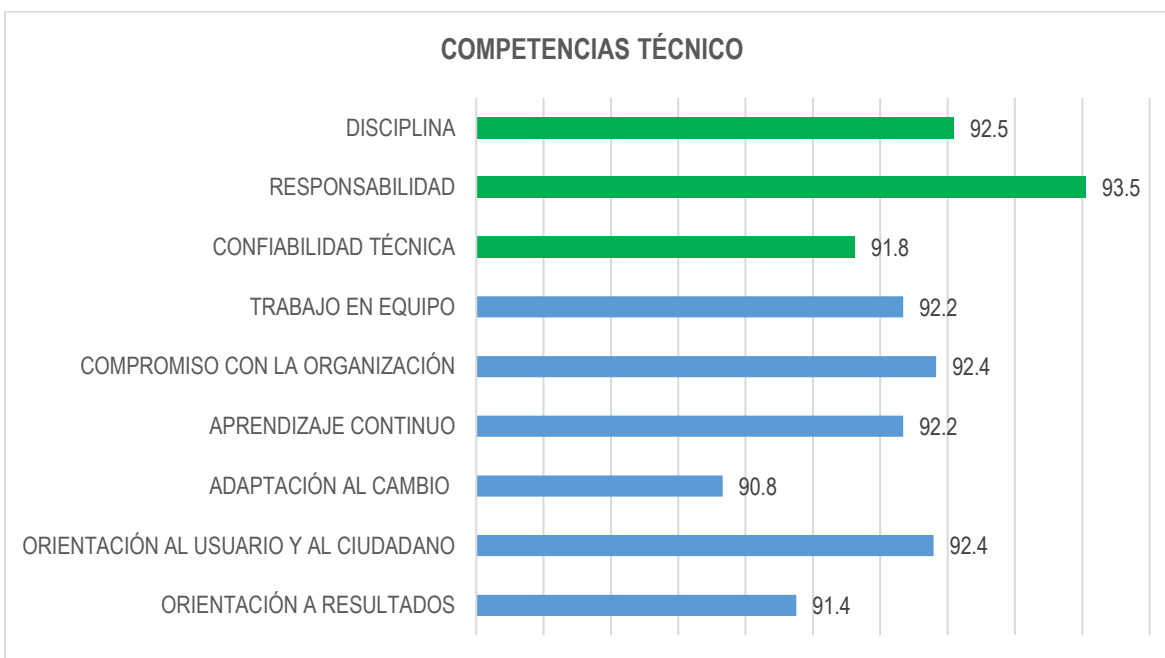


Gráfico 12, Puntuaciones competencias nivel técnico (verdes específicos, azules transversales)

## RESULTADOS NIVEL ASISTENCIAL

El promedio general del nivel asistencial es de 89.9 puntos correspondiente a la escala de calificación “muy bueno”. Se presentó una desviación estándar de 10.1 puntos lo cual indica una mayor dispersión de las calificaciones obtenidas por este nivel. La calificación máxima fue de 99.8 puntos y se recomienda establecer los planes de mejoramiento necesarios para los casos de puntuaciones menores a 70 puntos y se identifica la necesidad de fortalecer el desarrollo de las competencias para alcanzar la excelencia.

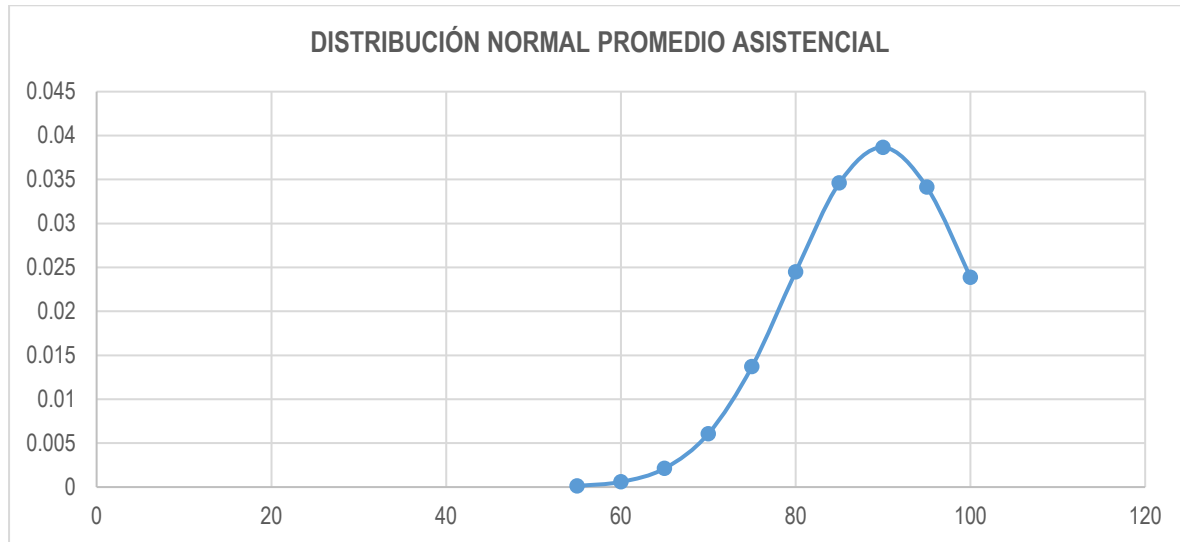


Gráfico 13, Distribución normal promedio de nivel asistencial.

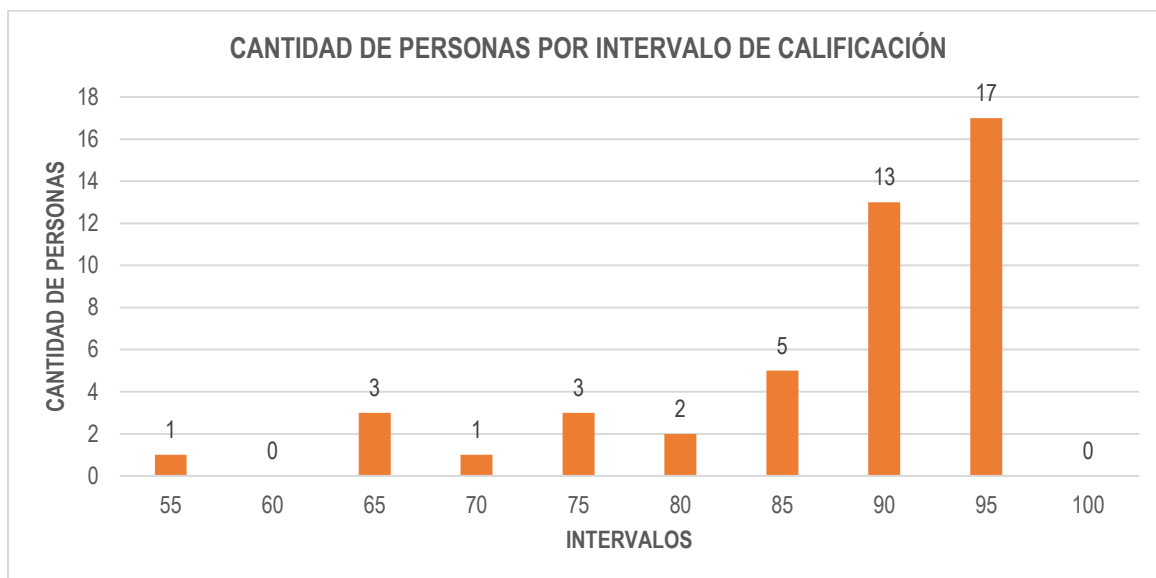


Gráfico 14, cantidad de personas por intervalo de calificación.

Para las competencias transversales del nivel asistencial la mayor puntuación fue para las competencias orientación al usuario y al ciudadano, y compromiso con la organización con 90.6 puntos, cada una correspondiente a “muy bueno”. La menor calificación fue para la competencia orientación a resultados con 88.7 puntos “muy bueno”. Para los puntajes de las competencias específicas la mayor puntuación fue para la competencia manejo de la información con 91.0 puntos “excelente”, y las menores puntuaciones fueron para colaboración y relaciones interpersonales con 89.6 puntos “muy bueno”.

Por ello, se recomienda fortalecer las competencias de orientación a resultados, aprendizaje continuo, adaptación al cambio, relaciones interpersonales y colaboración, de manera que esto promueva aumentar las puntuaciones y alcanzar la excelencia. Se recomienda igualmente a las jefaturas establecer canales de comunicación que permitan realizar retroalimentaciones a los trabajadores del nivel asistencial de manera que se logren establecer objetivos en conjunto para aumentar las puntuaciones.

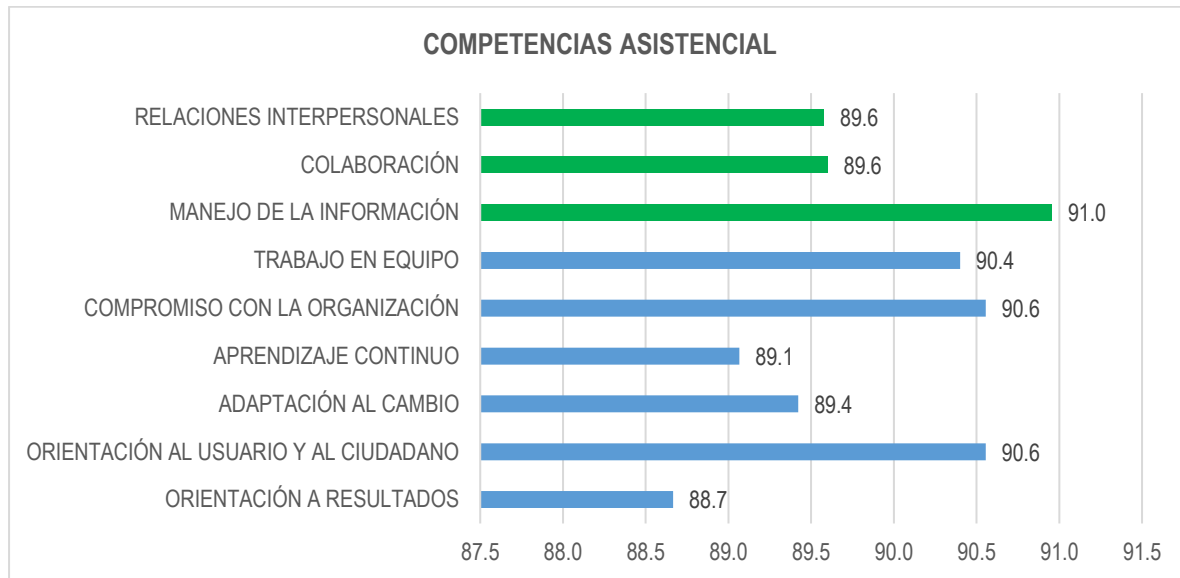


Gráfico 15, Puntuaciones competencias nivel asistencial (verdes específicos, azules transversales)

## PLANES DE MEJORAMIENTO

Según los resultados fue posible identificar algunos trabajadores oficiales que presentan puntajes iguales o inferiores a 70 puntos en el promedio general. Estos casos serán incluidos en los procesos de refuerzo y capacitación de la escuela “Habilidades del ser” del plan institucional de capacitación.

## CONCLUSIONES

Los resultados de la evaluación de desempeño del año 2020 evidenciaron el mantenimiento de la calificación de excelencia alcanzado por la entidad. Es necesario continuar impulsando acciones que permitan fomentar un desempeño excelente en todos los trabajadores, especialmente para el nivel asistencial y para el personal con puntuaciones menores o iguales a 70 puntos. Adicionalmente, se pretende realizar una nueva propuesta de proceso de evaluación del desempeño, la cual permitirá evaluar competencias y objetivos de acuerdo con las funciones establecidas.

Los resultados de las áreas evidencian la importancia de continuar fortaleciendo el desarrollo de competencias de la Vicepresidencia Financiera, Oficina de Informática, División Administrativa y División Comercial ya que fueron las áreas con puntuaciones en la escala de calificación “muy bueno” buscando alcanzar el nivel de excelencia. Igualmente, se recomienda emprender acciones que permitan mantener la excelencia de las demás áreas.

En cuanto a los resultados de las competencias transversales el nivel técnico obtuvo el mayor puntaje por lo que se recomienda realizar la consolidación de los aprendizajes alcanzados para mantener la calificación de excelencia. Por otro lado, el nivel asistencial obtuvo el menor puntaje por lo que se evidencia la importancia de fortalecer el desarrollo de competencias para alcanzar el nivel de excelencia en este aspecto. Se recomienda trabajar en las competencias de orientación a resultados y adaptación al cambio.

Los resultados para cada nivel jerárquico indicaron que al nivel directivo se le recomienda emprender acciones que permitan continuar con la excelencia alcanzada, especialmente para las competencias orientación a resultados y planeación. Para el nivel profesional se están realizando los planes de mejoramiento para aquellos trabajadores con puntuaciones iguales o inferiores a 70 puntos, se recomienda continuar con acciones que permitan mantener el nivel de excelencia alcanzado y trabajar en las competencias de orientación a resultados y aporte técnico profesional. En el nivel técnico se están realizando los planes de mejoramiento correspondientes y se recomienda fomentar el desempeño de las competencias adaptación al cambio y confiabilidad técnica. Finalmente, teniendo en cuenta los resultados del nivel asistencial se evidenció la importancia de realizar los planes de mejoramiento para los casos

identificados y continuar fortaleciendo las competencias orientación a resultados, colaboración y relaciones interpersonales.

Estos resultados evidencian el reto que tiene la entidad para el año 2021, el cual es promover y continuar con la excelencia en el desempeño de los trabajadores oficiales. Teniendo esto en cuenta, se pretende realizar una nueva propuesta de proceso de evaluación del desempeño la cual permita evaluar competencias y objetivos de acuerdo con las funciones establecidas.

## ANEXOS

# COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

ORIENTACIÓN A RESULTADOS	ORIENTACIÓN AL USUARIO Y AL CIUDADANO	ADAPTACIÓN AL CAMBIO
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Adopta medidas para minimizar riesgos.</li> <li>✓ Aporta elementos para la consecución de resultados enmarcado sus productos y/o servicios dentro de las normas que rigen a la entidad.</li> <li>✓ Asume la responsabilidad por sus resultados.</li> <li>✓ Cumple con oportunidad las funciones de acuerdo con los estándares, objetivos y tiempos establecidos por la entidad.</li> <li>✓ Evalúa de forma regular el grado de consecución de los objetivos.</li> <li>✓ Diseña y utiliza indicadores para medir y comprobar resultados.</li> <li>✓ Gestiona recursos para mejorar la productividad y toma de medidas necesarias para minimizar los riesgos.</li> <li>✓ Plantea estrategias para alcanzar o superar el resultado esperado.</li> <li>✓ Se fija metas y obtiene los resultados institucionales esperados.</li> <li>✓ Trabaja con base en objetivos claramente establecidos y realistas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Aplica los conceptos de no estigmatización y no discriminación y genera espacios y lenguaje incluyente.</li> <li>✓ Escucha activamente e informa con veracidad al usuario y ciudadano.</li> <li>✓ Establece mecanismos para conocer las necesidades e inquietudes de los usuarios y ciudadanos.</li> <li>✓ Incorpora las necesidades de usuarios y ciudadanos en los proyectos institucionales, teniendo en cuenta la visión de servicio a corto, mediano y largo plazo.</li> <li>✓ Reconoce la interdependencia entre su trabajo y el de otros.</li> <li>✓ Valora y atiende las necesidades y peticiones de los usuarios y de los ciudadanos de forma oportuna.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Acepta y se adapta fácilmente a las nuevas situaciones.</li> <li>✓ Apoya a la entidad en nuevas decisiones y coopera activamente en la implementación de nuevos objetivos formas de trabajo y procedimientos.</li> <li>✓ Promueve al grupo para que se adapten a las nuevas condiciones.</li> <li>✓ Responde a cambios con flexibilidad.</li> </ul>

# COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

APRENDIZAJE CONTINUO	COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN	TRABAJO EN EQUIPO
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Comparte sus saberes y habilidades con sus compañeros de trabajo y aprende de sus colegas habilidades diferenciales, que le permiten nivelar sus conocimientos en flujos informales de inter-aprendizaje.</li> <li>✓ Gestiona sus propias fuentes de información confiable y/o participa de espacios informativos y de capacitación.</li> <li>✓ Mantiene sus competencias actualizadas en función de los cambios que exige la administración pública en la prestación de un óptimo servicio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Antepone las necesidades de la organización a sus propias necesidades.</li> <li>✓ Apoya a la organización en situaciones difíciles.</li> <li>✓ Demuestra sentido de pertenencia en todas sus actuaciones.</li> <li>✓ Promueve el cumplimiento de las metas de la organización y respeta sus normas.</li> <li>✓ Toma la iniciativa de colaborar con sus compañeros y con otras áreas cuando se requiere, sin descuidar sus tareas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Asume su responsabilidad como miembro de un equipo de trabajo y se enfoca en contribuir con el compromiso y la motivación de sus miembros.</li> <li>✓ Cumple con los compromisos que adquiere con el equipo.</li> <li>✓ Establece una comunicación directa con los miembros del equipo que permite compartir información e ideas en condiciones de respeto y cordialidad.</li> <li>✓ Integra a los nuevos miembros y facilita su proceso de reconocimiento y apropiación de las actividades a cargo del equipo.</li> <li>✓ Planifica las propias acciones teniendo en cuenta su repercusión en la consecución de objetivos grupales.</li> <li>✓ Respeto la diversidad de criterios y opiniones de los miembros del equipo.</li> </ul>

# COMPETENCIAS NIVEL DIRECTIVO

## GESTIÓN DEL DESARROLLO DE LAS PERSONAS L

- ✓ Asume una función orientadora para promover y afianzar las mejores prácticas y desempeños.
- ✓ Empodera a los miembros del equipo dándoles autonomía y poder de decisión, preservando la equidad interna y generando compromiso en su equipo de trabajo.
- ✓ Identifica las competencias de los miembros del equipo, las evalúa y las impulsa activamente para su desarrollo y aplicación a las tareas asignadas.
- ✓ Organiza los entornos de trabajo para fomentar la polivalencia profesional de los miembros del equipo, facilitando la rotación de puestos y de tareas.
- ✓ Promueve la formación de equipos con interdependencias positivas y genera espacios de aprendizaje colaborativo, poniendo en común experiencias, hallazgos y problemas.
- ✓ Se capacita permanentemente y actualiza sus competencias y estrategias directivas.

## LIDERAZGO EFECTIVO

- ✓ Brinda apoyo y motiva a su equipo en momentos de adversidad, a la vez que comparte las mejores prácticas y desempeños y celebra el éxito con su gente, incidiendo positivamente en la calidad de vida laboral.
- ✓ Crea compromiso y moviliza a los miembros de su equipo a gestionar, aceptar retos, desafíos y directrices, superando intereses personales para alcanzar las metas.
- ✓ Fomenta la comunicación clara y concreta en un entorno de respeto.
- ✓ Forma equipos y les delega responsabilidades y tareas en función de las competencias, el potencial y los intereses.
- ✓ Propicia, favorece y acompaña las condiciones para generar y mantener un clima laboral positivo en un entorno de inclusión.
- ✓ Traduce la visión y logra que cada miembro del equipo se comprometa y aporte, en un entorno participativo y de toma de decisiones.

# COMPETENCIAS NIVEL DIRECTIVO

## PLANEACIÓN

- ✓ Establece los planes de acción necesarios para el desarrollo de los objetivos estratégicos, teniendo en cuenta actividades, responsables, plazos y recursos requeridos; promoviendo altos estándares de desempeño."
- ✓ Concreta oportunidades que generan valor a corto, mediano y largo plazo.
- ✓ Hace seguimiento a la planeación institucional, con base en los indicadores y metas planeadas, verificando que se realicen los ajustes y retroalimentando el proceso.
- ✓ Optimiza el uso de los recursos.
- ✓ Orienta la planeación institucional con una visión estratégica, que tiene en cuenta las necesidades y expectativas de los usuarios y ciudadanos.
- ✓ Prevé situaciones y escenarios futuros.

## TOMA DE DECISIONES

- ✓ Asume los riesgos de las decisiones tomadas.
- ✓ Decide en situaciones de alta complejidad e incertidumbre teniendo en consideración la consecución de logros y objetivos de la entidad.
- ✓ Detecta amenazas y oportunidades frente a posibles decisiones y elige de forma pertinente.
- ✓ Efectúa los cambios que considera necesarios para solucionar los problemas detectados o atender situaciones particulares y se hace responsable de la decisión tomada.
- ✓ Elige con oportunidad, entre las alternativas disponibles, los proyectos a realizar, estableciendo responsabilidades precisas con base en las prioridades de la entidad.
- ✓ Toma en cuenta la opinión técnica de los miembros de su equipo al analizar las alternativas existentes para tomar una decisión y desarrollarla.

# COMPETENCIAS NIVEL DIRECTIVO

## VISION ESTRATÉGICA

- ✓ Adopta alternativas si el contexto presenta obstrucciones a la ejecución de la planeación anual, involucrando al equipo, aliados y superiores para el logro de los objetivos.
- ✓ Articula objetivos, recursos y metas de forma tal que los resultados generen valor.
- ✓ Comunica de manera asertiva, clara y contundente el objetivo o la meta, logrando la motivación y compromiso de los equipos de trabajo.
- ✓ Monitorea periódicamente los resultados alcanzados e introduce cambios en la planeación para alcanzarlos.
- ✓ Presenta nuevas estrategias ante aliados y superiores para contribuir al logro de los objetivos institucionales.
- ✓ Vincula a los actores con incidencia potencial en los resultados del área a su cargo, para articular acciones o anticipar negociaciones necesarias.

## PENSAMIENTO SISTÉMICO

- ✓ Comprende y gestiona las interrelaciones entre las causas y los efectos dentro de los diferentes procesos en los que participa.
- ✓ Identifica la dinámica de los sistemas en los que se ve inmerso y sus conexiones para afrontar los retos del entorno.
- ✓ Influye positivamente al equipo desde una perspectiva sistémica, generando una dinámica propia que integre diversos enfoques para interpretar el entorno.
- ✓ Integra varias áreas de conocimiento para interpretar las interacciones del entorno.
- ✓ Participa activamente en el equipo considerando su complejidad e interdependencia para impactar en los resultados esperados.

# COMPETENCIAS NIVEL DIRECTIVO

## RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

- ✓ Aplica soluciones de conflictos anteriores para situaciones similares.
- ✓ Aporta opiniones, ideas o sugerencias para solucionar los conflictos en el equipo.
- ✓ Asume como propia la solución acordada por el equipo.
- ✓ Establece estrategias que permitan prevenir los conflictos o detectarlos a tiempo.
- ✓ Evalúa las causas del conflicto de manera objetiva para tomar decisiones.

## COMPETENCIAS NIVEL PROFESIONAL

### APORTE TÉCNICO- PROFESIONAL

- ✓ Anticipa problemas previsibles que advierte en su carácter de especialista.
- ✓ Aporta soluciones alternativas en lo que refiere a sus saberes específicos.
- ✓ Asume la interdisciplinariedad aprendiendo puntos de vista diversos y alternativos al propio, para analizar y ponderar soluciones posibles.
- ✓ Informa su experiencia específica en el proceso de toma de decisiones que involucran aspectos de su especialidad.

### COMUNICACIÓN EFECTIVA

- ✓ Da respuesta a cada comunicación recibida de modo inmediato.
- ✓ Mantiene escucha y lectura atenta a efectos de comprender mejor los mensajes o información recibida.
- ✓ Redacta textos, informes, mensajes, cuadros o gráficas con claridad en la expresión para hacer efectiva y sencilla la comprensión.
- ✓ Utiliza canales de comunicación, en su diversa expresión, con claridad, precisión y tono agradable para el receptor.

## COMPETENCIAS NIVEL PROFESIONAL

### GESTIÓN DE PROCEDIMIENTOS

- ✓ Desarrolla las actividades de acuerdo con las pautas y protocolos definidos.
- ✓ Ejecuta sus tareas con los criterios de calidad establecidos.
- ✓ Revisa procedimientos e instrumentos para mejorar tiempos y resultados y para anticipar soluciones a problemas.

### INSTRUMENTACIÓN DE DECISIONES

- ✓ Adopta decisiones sobre ellas con base en información válida y rigurosa.
- ✓ Asume los efectos de sus decisiones y también de las adoptadas por el equipo de trabajo al que pertenece.
- ✓ Discrimina con efectividad entre las decisiones que deben ser elevadas a un superior, socializadas al equipo de trabajo o pertenecen a la esfera individual de trabajo.
- ✓ Maneja criterios objetivos para analizar la materia a decidir con las personas involucradas.

## COMPETENCIAS NIVEL TÉCNICO

### CONFIABILIDAD TÉCNICA

- ✓ Aplica el conocimiento técnico en el desarrollo de sus responsabilidades.
- ✓ Emite conceptos técnicos, juicios o propuestas claros, precisos, pertinentes y ajustados a los lineamientos normativos y organizacionales.
- ✓ Mantiene actualizado su conocimiento técnico para apoyar su gestión.
- ✓ Resuelve problemas utilizando conocimientos técnicos de su especialidad, para apoyar el cumplimiento de metas y objetivos institucionales.

### RESPONSABILIDAD

- ✓ Cumple con eficiencia la tarea encomendada.
- ✓ Maneja adecuadamente los implementos requeridos para la ejecución de su tarea.
- ✓ Realiza sus tareas con criterios de productividad, calidad, eficiencia y efectividad.
- ✓ Utiliza el tiempo de manera eficiente.

## COMPETENCIAS NIVEL TÉCNICO

### DISCIPLINA

- ✓ Acepta la supervisión constante.
- ✓ Recibe instrucciones y desarrolla actividades acorde con las mismas.
- ✓ Revisa de manera permanente los cambios en los procesos.

## COMPETENCIAS NIVEL ASISTENCIAL

### MANEJO DE LA INFORMACIÓN

- ✓ Escucha con interés y capta las necesidades de los demás.
- ✓ Evade temas que indagán sobre información confidencial.
- ✓ Maneja con responsabilidad las informaciones personales e institucionales de que dispone.
- ✓ No hace pública la información laboral o de las personas que pueda afectar la organización o las personas.
- ✓ Organiza y custodia de forma adecuada la información a su cuidado, teniendo en cuenta las normas legales y de la organización.
- ✓ Recoge solo información imprescindible para el desarrollo de la tarea.
- ✓ Transmite información oportuna y objetiva.
- ✓ Transmite la información de forma fidedigna evitando situaciones que puedan generar deterioro en el ambiente laboral.

### COLABORACIÓN

- ✓ Articula sus actuaciones con las de los demás.
- ✓ Cumple con los compromisos adquiridos.
- ✓ Facilita la labor de sus superiores y compañeros de trabajo..

## COMPETENCIAS NIVEL ASISTENCIAL

### RELACIONES INTERPERSONALES

- ✓ Toma la iniciativa en el contacto con usuarios para dar avisos, citas o respuestas, utilizando un lenguaje claro para los destinatarios, especialmente con las personas que integran minorías con mayor vulnerabilidad social o con diferencias funcionales