

RESOLUCIÓN 37 DE 2012

(abril 27)

Diario Oficial No. 48.414 de 27 de abril de 2012

DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES

<NOTA DE VIGENCIA: Resolución revocada por el artículo [3](#) de la Resolución 4 de 2018>

Por la cual se adoptan las Competencias Específicas para el ejercicio de los empleos de la planta de personal de la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN).

Resumen de Notas de Vigencia

NOTAS DE VIGENCIA:

- Resolución revocada por el artículo [3](#) de la Resolución 4 de 2018, 'por la cual se adopta el Diccionario de Competencias Comportamentales y se compilan los porcentajes mínimos de exigencia del nivel requerido para los procesos de selección en la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN)', publicada en el Diario Oficial No. 50.486 de 24 de enero de 2018.

EL DIRECTOR GENERAL DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA ESPECIAL DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES, EN USO DE LAS FACULTADES LEGALES,

en especial las que le confieren el artículo [12](#) del Decreto-ley 770 de 2005, el Decreto-ley [765](#) de 2005 y el numeral 3 del artículo 6o del Decreto número 4048 de 2008,

CONSIDERANDO:

Que el Decreto-ley [765](#) de 2005 del 2005, modificó el Sistema Específico de Carrera de los empleados de la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN);

Que el Decreto número [4567](#) del 1o de diciembre de 2011, estableció el procedimiento para la evaluación de las competencias laborales de quienes van a desempeñar cargos de libre nombramiento y remoción de la Rama Ejecutiva del orden nacional;

Que el mencionado decreto establece en su artículo [3o](#) que el órgano técnico o la entidad encargada de verificar las competencias laborales, debe indicar al nominador si el candidato a ocupar el empleo de libre nombramiento y remoción cumple con las competencias requeridas por el mismo y se ajustan al perfil del cargo;

Que mediante Resolución número [001229](#) se actualizó el Manual Específico de Funciones y se estructuraron los Perfiles del Rol de los empleos de la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, identificándose las competencias específicas exigidas para el desempeño de los empleos de la planta de personal de la Entidad;

Notas del Editor

- Mediante la Resolución [5805](#) de 2009, publicada en el Diario Oficial No. 47.371 de 5 de junio de 2009, 'se actualiza el Manual Específico de Funciones y se estructuran los Perfiles del Rol de los empleos de la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales'; y deroga la Resolución 1229 de 2008.

Que se hace necesario definir los niveles de exigencia y comportamientos asociados a cada nivel de competencia específica,

RESUELVE:

ARTÍCULO 1o. DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS ESPECÍFICAS. <Resolución revocada por el artículo [3](#) de la Resolución 4 de 2018> Es el conjunto de habilidades específicas y comportamientos observables que se relacionan directamente con el empleo y el rol desempeñado en un determinado proceso y que facilitan el logro de los objetivos y planes operativos del mismo.



ARTÍCULO 2o. ADOPCIÓN DE COMPETENCIAS ESPECÍFICAS. <Resolución revocada por el artículo [3](#) de la Resolución 4 de 2018> Adoptar las competencias específicas, con sus respectivas definiciones, niveles de exigencia y comportamientos asociados para el ejercicio de los empleos de la planta de personal de la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN).

AUTO-ORGANIZACIÓN

Consiste en organizar eficazmente la propia agenda de actividades, estableciendo las prioridades necesarias y utilizando el tiempo personal de la forma más eficiente posible.

Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
Organiza el trabajo y administra adecuadamente los tiempos. Planea lo inmediato.	Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse que se han ejecutado las acciones previstas.	Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos, estableciendo de manera permanente mecanismos de coordinación y control de la información de los procesos en curso.	Prevé la planeación de diversos proyectos en ámbitos diferentes. Anticipa los puntos críticos de una situación o problema con un gran número de variables, estableciendo puntos de control y mecanismos de coordinación.
Comportamientos Asociados	Comportamientos Asociados	Comportamientos Asociados	Comportamientos Asociados
– Diariamente organiza sus actividades con tiempos determinados. – Se enmarca en sus funciones para	– Articula los tiempos y programa las actividades, definiendo prioridades. – Establece fechas de seguimiento, teniendo en cuenta los plazos finales.	– Tiene claridad respecto de las metas de su área y de su cargo, y actúa en consecuencia en varios proyectos. – Maneja el tiempo eficientemente, y	– Estipula las acciones necesarias para cumplir con sus objetivos, establece tiempos de cumplimiento y planea las asignaciones adecuadas de personal y de recursos.

determinar sus actividades y planea su agenda de acuerdo a ello.	– Establece prioridades y sabe distinguir lo más relevante de lo menos.	participa paralelamente de diversas labores	– Establece mecanismos de control para vigilar los avances y toma medidas correctivas o preventivas.
– Se apoya en instrucciones para organizar su trabajo y cuando no las tiene busca soporte.	– Verifica el progreso de las tareas o asignaciones, a medida que se producen los avances.	– Es metódico, sistemático y organizado en el manejo de documentos, información y ejecución de actividades.	– Se anticipa a posibles obstáculos que pueden presentarse en el avance hacia los objetivos.
– Mantiene ordenado su espacio de trabajo, la documentación y herramientas a su cargo.	– Revisa la calidad de las actividades y sus resultados	– Planea cada una de las tareas y proyectos a su cargo y establece un plan de acción, fijando fechas para la realización y seguimiento de cada tarea.	– Desarrolla herramientas novedosas de control y evaluación de las actividades y proyectos.
		– Documenta lo acordado sobre metas y objetivos y distribuye la información entre todas las personas implicadas en el proyecto.	

COMUNICACIÓN

Es la capacidad para expresar pensamientos y sentimientos de una manera comprensible y abierta, en el momento oportuno, ajustándose al interlocutor. Incluye la capacidad de escuchar y emplear de forma coherente el lenguaje verbal y no verbal.

Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
Ajusta su manera de expresarse teniendo en cuenta las particularidades de los individuos y grupos. Escucha y busca comprender a otros.	Muestra habilidad para transmitir los mensajes e ideas, a las personas y grupos, verificando su comprensión y siendo sensible a las diferentes reacciones del interlocutor.	Muestra destreza para comunicar ideas en forma clara, eficiente y fluida, de forma oral como escrita, logrando impactar a un grupo grande de interlocutores en la dirección buscada. Promueve la expresión de los demás y comprende sus ideas.	Muestra habilidad para diseñar estrategias de comunicación masivas, adecuadas a un objetivo, con efectividad en el mensaje y sensibilidad frente a las posibles diferencias de auditorio. Se preocupa por entrenar a otros en una comunicación efectiva.
Comportamientos asociados	Comportamientos asociados	Comportamientos asociados	Comportamientos asociados
– Expone sus ideas y opiniones de manera clara y estructurada de acuerdo a su interlocutor.	– Es capaz de presentar sus mensajes e ideas de forma oral y escrita a grupos.	– Comunica sus ideas en forma clara, eficiente, fluida y empática, verificando su entendimiento con el auditorio.	– Planea con anticipación los objetivos de la comunicación, ordena y estructura las ideas y estudia la manera de expresarlas con efectividad.
– Realiza preguntas y trata de decir con sus propias palabras lo que entiende sobre lo	– Escucha al otro, poniéndose en su lugar, mostrando comprensión por lo que este piensa y	– Maneja adecuadamente las reglas del lenguaje-	– Propone ideas que

que otros están expresando, a fin de verificar si realmente está comprendiendo la situación.	siente.	gramática y sintaxis- al transmitir sus ideas, tanto oralmente como por escrito.	contribuyen a la creación de una mejor cultura de comunicación del equipo y la organización.
– Muestra interés en las opiniones de los demás, manifestando su disposición para escucharlos controlando las interrupciones.	– Mantiene un contacto visual y adopta una actitud física que demuestra un interés por el otro.	– Promueve la expresión de los interlocutores y obtiene información necesaria para tomar decisiones.	– Es sensible a las problemáticas de comunicación de los equipos y personas, detectándolas y ofreciendo alternativas de mejora.
– Difunde información pertinente entre sus pares y compañeros.	– Organiza la información y verifica que el mensaje que desea transmitir sea comprendido correctamente.	– Comparte información relevante tanto de forma oral como escrita, logrando transmitir con claridad y verificando su entendimiento.	
	– Comparte la información relevante con sus compañeros.	– Diseña y hace presentaciones eficaces tanto oralmente como por escrito	

DESARROLLO DE RELACIONES

Consiste en actuar para establecer, mantener y utilizar relaciones cordiales, recíprocas y colaborativas, o redes de contactos que le mantengan al día en los aspectos importantes para el logro de los objetivos relacionados con el trabajo.

Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
Se relaciona informalmente con las personas de la entidad compartiendo con ellos sobre temas generales, de acuerdo a las necesidades del momento.	Se relaciona formal e informalmente con la gente de la entidad. Establece y mantiene relaciones cordiales con colegas de diferentes áreas con el objetivo de lograr mejores resultados en el trabajo.	Muestra permanente motivación para incrementar sus relaciones y formar grupos de intereses comunes y de beneficio para la entidad.	Planifica y desarrolla redes internas y externas Acude a esos contactos para mantenerse informado e identificar oportunidades de mejora y resultados.
Comportamientos asociados	Comportamientos asociados	Comportamientos asociados	Comportamientos asociados
– Mantiene vínculos cordiales y respetuosos con compañeros de su área y de otras áreas.	– Establece adecuadamente relaciones con todos los niveles de la organización con el fin de mantener abierto el canal del diálogo y las relaciones fluidas.	– Promueve y organiza reuniones con la gente de su área y las que influyen en ella, con el fin de promover acciones de interés y de beneficio para todos.	– Identifica y aprovecha ocasiones para establecer y mantener relaciones con gente influyente que pueda apoyar los objetivos de la entidad.
– Colabora en la organización de reuniones, si se le solicita, aunque no estén estrictamente relacionados con	– Se conduce con apertura en toda ocasión que le permita conocer	– Participa y se relaciona con grupos afines, motivado por la	– Permanece abierto a establecer nuevas relaciones con personas influyentes tanto de la

asuntos laborales.	gente nueva que pueda colaborar en el mejoramiento de su labor.	posibilidad de establecer contactos productivos para las metas de la entidad.	entidad como fuera de ella, manifestando interés por sus preocupaciones y proyectos.
Acepta con gusto la incorporación de gente nueva a la organización.	– Es atento ante clientes y proveedores, escucha sus planteamientos con paciencia y apertura.	– Atiende a clientes y proveedores y trata de mantener un buen vínculo con cada uno de ellos, con el fin de lograr su fidelidad.	– Genera espacios habituales de encuentro con clientes y proveedores a fin de informarse acerca de sus necesidades y proyectos actuales y potenciales.
Busca y ofrece apoyo a sus compañeros de trabajo con el fin de facilitar las labores y resultados del área.	– Se comporta con cordialidad y respeto en sus relaciones con los demás, reconociendo que esta actitud le reporta beneficios para su trabajo.		– Usa sus contactos para buscar información de importancia estratégica o para ganar acceso a fuentes de influencia que apoyen los objetivos del área o entidad.
Se muestra dispuesto a apoyar y orientar a otros aun en asuntos no relacionados con su función			

INICIATIVA

Disposición para actuar anticipadamente con rapidez y diligencia tanto en la cotidianidad como ante las dificultades, evitando así el agravamiento de problemas. También implica la capacidad para proponer mejoras preventivamente.

Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
Trabaja haciendo aportes adicionales básicos en su labor cotidiana, luego de cotejarlos con sus superiores.	Trabaja con autonomía y sugiere cambios en las normas y procedimientos para su área de trabajo, actuando con efectividad ante los problemas.	Estudia, propone e introduce permanentemente cambios en la manera de trabajar, tanto en su área, produciendo mejoras significativas en los resultados.	Hace aportes significativos a su área y a la Entidad misma, enriqueciendo las normas y procedimientos, actuando anticipadamente con una visión de largo plazo, para crear oportunidades o para evitar problemas.
Comportamientos asociados	Comportamientos asociados	Comportamientos asociados	Comportamientos asociados
– En la ejecución y cumplimiento de su desempeño cotidiano, hace aportes básicos adicionales que impactan su labor	– En la ejecución y cumplimiento de su desempeño, resuelve los obstáculos que se presentan aportando soluciones diferentes y novedosas.	– En la ejecución y cumplimiento de su desempeño actúa atinadamente, en tiempo y forma, frente a las dificultades de su tarea, evitando demoras y agravamientos de los problemas.	– En la ejecución y cumplimiento de su desempeño, está dispuesto a hacer cambios que afectan significativamente tanto los resultados propios como los del proceso.
– Ante obstáculos prefiere sugerir alternativas de	– Ante obstáculos recurre a un abanico de respuestas tipo,	– Ante dificultades y	– Ante grandes obstáculos y situaciones

solución a sus superiores y espera orientación para actuar.	brindadas por experiencias anteriores y de otros, aplicables a problemas cotidianos.	situaciones complejas, crea oportunidades y minimiza los problemas que puedan surgir en su área.	complejas, propone a pares y superiores tanto de su área como del proceso, diversos modos de acción con definición y profesionalismo.
– Enfrenta problemas inmediatos y cotidianos que se le presentan aportando cambios dentro del alcance de su labor.	– Enfrenta problemas menores y resuelve en tiempo y forma las dificultades que impactan directamente sobre su trabajo en el corto plazo.	– Contempla la posible aparición de problemas o dificultades que podrían entorpecer el cumplimiento de los objetivos de su área, y se preocupa por estar preparado para hacerles frente.	– Posee una visión de largo plazo que le permite anticiparse a los cambios externos e internos y prever alternativas de acción.
– Lleva a cabo las acciones planeadas con anticipación, realizando los ajustes requeridos al momento de la implementación.	– Se preocupa por elaborar y tener siempre a mano respuestas y alternativas para posibles problemas y actúa resolutivamente ante problemas concretos, siendo eficiente y evitando males mayores.	– Aprovecha cada ocasión para implantar una mejora de corto y mediano plazo y resuelve cuestiones que se le ponen a consideración, generando espacios de comunicación, tanto con su área como con otras, si se requiere.	– Lidera y promueve la pro- actividad en su grupo de trabajo, siendo referente como generador de soluciones de largo plazo, por lo cual es consultado permanentemente ante situaciones complejas.

INVESTIGACIÓN

Habilidad para indagar más sobre los hechos, las cosas o las personas, sean estas clientes externos o internos; implica buscar la información más allá de lo rutinario o de lo requerido por el puesto de trabajo.

Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
Registra y utiliza la información básica y solicita los datos mínimos necesarios para indagar sobre los hechos, situaciones, cosas o personas.	Busca información más allá de lo rutinario o de lo requerido, hace preguntas para ahondar sobre los hechos, situaciones, cosas o las personas, para ir más allá de lo evidente.	Realiza un trabajo sistemático en el tiempo asignado y obtiene toda la información posible a partir de las fuentes disponibles.	Planifica la investigación rigurosa y la hace una disciplina de rutina. Posee hábitos permanentes de recopilación, revisión y análisis de información necesarios más allá de lo rutinario o requerido. Escudriña todos los datos sobre los hechos para tener información objetiva y confiable. Considera necesario planificar la investigación para no omitir detalles.
Comportamientos asociados	Comportamientos asociados	Comportamientos asociados	Comportamientos asociados
– Busca e identifica diferentes contactos y es paciente y constante hasta obtener las	– Solicita información en fuentes actualizadas, datos vinculados y todo aquello que considere pertinente para	– Consulta información de todos los medios disponibles.	– Identifica con destreza fuentes de recopilación de datos poco comunes con información altamente valiosa para la organización.

respuestas que busca.	enriquecer su tarea.	– Implementa métodos de recolección de información para el cumplimiento satisfactorio de su tarea.	– Establece procedimientos o hábitos permanentes de recopilación, revisión y análisis de información necesarios más allá de lo rutinario o requerido.
– Es curioso sobre los temas relacionados con su labor y la organización.	– Toma en cuenta la recomendación de fuentes de datos que podrían aportarle información pertinente.	– Busca y pregunta directamente a personas involucradas en la situación, que puedan aportar información valiosa para su trabajo	– Considera necesario planificar la investigación para no omitir detalles.
– Se sirve de fuentes disponibles de información, sistemas, documentos, y evalúa con criterio la utilidad de la misma.	– Se preocupa por mantenerse al día en la lectura de la información que recibe o que considera relevante para sí y para otros como un aporte adicional a la tarea que le fuera encomendada.	– Escudriña todos los datos sobre los hechos para tener información objetiva y confiable.	– Se conduce con agudeza y una gran capacidad de análisis sobre la información que recibe, seleccionando con acierto los datos clave que contribuyen con efectividad a la tarea.

NEGOCIACIÓN

Capacidad para lograr acuerdos de beneficio mutuo que favorezcan los intereses de la entidad. Implica una habilidad para dirigir o controlar conflictos utilizando técnicas ganar-ganar, planificando alternativas para lograr mejores acuerdos con clientes y proveedores internos o externos. Se centra en el problema y no en la persona.

Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
En ocasiones logra acuerdos satisfactorios, centrando la negociación en su habilidad para convencer a los demás sin considerar las necesidades o expectativas del otro.	Demuestra habilidad para identificar las necesidades de las partes preparando con anticipación documentos sencillos y argumentos de apoyo para obtener o cerrar acuerdos satisfactorios para las partes.	Busca información para documentar la negociación, identifica las necesidades y ventajas mutuas y hace un buen uso de la comunicación como herramienta de la negociación. Llega a acuerdos satisfactorios en el mayor número de las negociaciones	Se centra en las relaciones y no solo en el problema, logra acuerdos de colaboración y beneficio mutuo a largo plazo. Es metódico en la preparación de la estrategia de negociación y tiene gran intuición para evaluar la importancia de las concesiones para el otro.
Comportamientos asociados	Comportamientos asociados	Comportamientos asociados	Comportamientos asociados
– Maneja mejor las relaciones interpersonales y la comunicación que los argumentos y posiciones, basa su efectividad en su carisma.	– Busca datos sobre las áreas de interés de su interlocutor y referencias sobre sus actuaciones pasadas, a fin de guiar su aproximación al otro de manera adecuada al estilo de este.	– Reúne la información que le permita tener el mejor panorama posible de su situación e intereses, antes de tomar contacto con la contraparte. Planea la negociación.	– Obtiene un profundo conocimiento de la situación de la contraparte, analizando sus fortalezas y debilidades, tanto al nivel de la situación como de las personas involucradas en la negociación.
– Utiliza la estrategia			

que habitualmente le da mejores resultados, sin importar el caso particular.	– Busca argumentos sólidos y contundentes para enfrentar a sus interlocutores con seguridad. Se mantiene objetivo.	– Se esfuerza por identificar las ventajas de la negociación para ambas partes y reconoce los inconvenientes de no negociar.	– Busca argumentos que le son favorables, y ventajas que beneficien a la contraparte para propiciar el acuerdo. Logra ponerse en el lugar del otro y anticipar sus necesidades e intereses ante una negociación.
– Se guía por sus objetivos globales y logra acuerdos razonables para relaciones de corto plazo.	– Prepara borradores elementales, documentación sencilla para la negociación.	– Se concentra en criterios objetivos y muestra firmeza en sus planteamientos, pero también flexibilidad para analizar posiciones nuevas.	– Logra persuadir y “vender” sus ideas en beneficio de los intereses comunes de la entidad.
– Es perseverante, mantiene sus argumentos, no cede ante presiones.	– Se muestra cordial y respetuoso en el trato con la contraparte, en todas las situaciones.	– Maneja la comunicación en todos sus aspectos, con el fin de facilitar el contacto y el intercambio de ideas.	– Separa el problema de las personas, sin involucrarse emocionalmente, evitando problemas que puedan dificultar futuras negociaciones.

PENSAMIENTO ANALÍTICO

Habilidad para entender y resolver un caso, situación compleja o problema a partir de desagregar sistemáticamente sus partes realizando comparaciones, estableciendo prioridades y relaciones causales entre los componentes.

Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
Examina los problemas o situaciones descomponiéndolos en pocos pasos, sin un orden de prioridades. Entiende hechos cotidianos de causa y efecto.	Descompone los problemas en partes. Estableciendo relaciones causales sencillas. Puede identificar los pros y los contras de las decisiones. Y definir la prioridad de los asuntos según la importancia.	Utiliza diversas técnicas de análisis para descomponer y priorizar los problemas complejos. Identifica varias soluciones, y pondera el valor de cada una de ellas estableciendo relaciones causa-efecto.	Divide un problema complejo en varias partes estableciendo vínculos, diseñando métodos para su análisis. Anticipa los obstáculos, planifica los pasos a seguir y prioriza las soluciones.
Comportamientos asociados	Comportamientos asociados	Comportamientos asociados	Comportamientos asociados
– Reúne y explora información que puede ser relevante para la toma de decisiones.	– Recopila información relevante, en diferentes fuentes y con diferentes técnicas.	– Comprende profundamente la relación entre los procesos de las diferentes áreas y detecta los problemas que pueden surgir.	– Identifica relaciones de causa-efecto complejas, trabaja con hechos y datos concretos, y puede reconocer tendencias en diversos escenarios.
– Ante problemas complejos busca ayuda para descomponer el problema en pasos.	– Es capaz de exponer los asuntos en palabras sencillas para el entendimiento de otros.	– Organiza la información sistemáticamente, realiza comparaciones entre los diferentes	– Documenta información relevante y compleja. Expone sus argumentos utilizando un lenguaje
– Reconoce relaciones simples de causa-efecto.	– Identifica y argumenta las prioridades en las		

– Propone acciones aprendidas en el pasado para enfrentar las nuevas situaciones. – Entrega conclusiones en el tiempo solicitado.	soluciones a implementar.	elementos y establece prioridades. – Propone diversas alternativas de acción, determina sus efectos posibles, y las clasifica basándose en sus ventajas y desventajas.	claro y diversas aproximaciones, analogías y ejemplos. – Recopila información compleja de manera ordenada y sistemática, estableciendo diferentes relaciones entre los datos obtenidos para resolver un caso. – Identifica cadenas de acontecimientos, hechos, causas y consecuencias, proponiendo diferentes soluciones.
--	----------------------------------	---	---

PENSAMIENTO CONCEPTUAL

Es la habilidad para identificar vínculos entre situaciones que no están obviamente conectadas, identificar los puntos clave y construir conceptos o modelos. Incluye la utilización de razonamiento creativo, inductivo y deductivo.

Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
Utiliza conceptos básicos, sentido común y experiencias pasadas para identificar los problemas. Aplica modelos conocidos para la resolución de nuevos problemas.	Identifica discrepancias, tendencias y relaciones en la información. Reconoce e identifica similitudes y diferencias cruciales entre una nueva situación y algo que ocurrió en el pasado para plantear conceptos y soluciones.	Integra ideas, datos y modelos, presentando los problemas complejos en forma clara y concreta. Promueve en su equipo el uso de herramientas y métodos de análisis para la identificación de problemas y la elaboración de conceptos y soluciones.	Desarrolla conceptos nuevos para explicar situaciones o resolver problemas, que no resultan obvios para los demás. Hace que las situaciones o ideas complejas, sean simples y comprensibles.
Comportamientos asociados	Comportamientos asociados	Comportamientos asociados	Comportamientos asociados
– Elabora informes sencillos y claros de la situación actual. Utiliza herramientas sencillas y desarrollos conceptuales básicos. – Obtiene buenos resultados en la identificación de problemas simples y su resolución, utilizando métodos	– Se sirve de antiguos informes que le aportan posibles soluciones para los obstáculos que se le presentan en el trabajo actual. – Está atento a identificar información importante que pueda utilizar y procesar con las herramientas que resultaron exitosas en el pasado.	– Aplica su experiencia oportunamente en la resolución de problemas, utilizando herramientas y modelos de análisis adecuados. – Propone a su área el estudio de puntos importantes de la tarea a la que está asignado, utilizando las herramientas adecuadas. – Se conduce con	– Maneja grandes cúmulos de información, establece relaciones complejas y las expresa con claridad, construyendo conceptos y modelos para la resolución de los problemas en el menor tiempo posible. – Se preocupa por la búsqueda de herramientas novedosas que

sencillos.	– Discrimina en sus tareas los datos importantes de los secundarios, estableciendo relaciones adecuadas.	comodidad en el manejo de datos abstractos, articulándolos de manera que sean comprendidos por otros.	colaboren con el manejo ágil de los datos, variables y toda aquella información que requiera un análisis profundo.
– Evalúa con acierto tareas similares del pasado, comparándolas con las actuales y aplica modelos que le resultaron exitosos.	– Establece conexiones entre conceptos o elementos no evidentemente relacionados en una situación o problema.	– Es consultado por otros cuando requieren asistencia o guía clara ante un obstáculo de complejidad conceptual.	– Desarrolla nueva información que sorprende por su gran adecuación y eficiencia dentro del proyecto en el cual se encuentra trabajando.
– Solicita asistencia para el manejo de situaciones muy novedosas, en las que no es aparente su relación con trabajos pasados.			

SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

Capacidad para realizar un análisis sistemático de situaciones problema, identificando sus aspectos más relevantes y sus causas proponiendo las soluciones de mayor calidad en plazo fijado, actuando con equilibrio frente a las necesidades y soluciones y con sensibilidad en el trato interpersonal.

Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
Analiza situaciones o problema de su entorno laboral, que exigen una solución inmediata, evaluando una a una las opciones y priorizando por cuál comenzar.	Establece con acierto metodológico las causas de determinados problemas y propone acciones para solucionarlas con eficiencia y rapidez buscando acuerdos y realizando un seguimiento pertinente.	Puede identificar conflictos o problemas latentes o potenciales y realiza las acciones pertinentes. Busca soluciones a los problemas que suponen un cambio del estado de las cosas en un momento dado.	Capacidad para efectuar cambios muy complejos y comprometidos en sus actividades o en las funciones que tiene asignadas cuando detecta problemas o dificultades para su realización.
Comportamientos asociados	Comportamientos asociados	Comportamientos asociados	Comportamientos asociados
– Identifica problemas cotidianos y establece las causas.	– Relaciona información diversa entre sí de forma que sea fácil de entender.	– Identifica relaciones causales en situaciones problemáticas no cotidianas y toma decisiones de manera oportuna.	– Analiza problemas de alta complejidad y toma decisiones oportunas con relación a los mismos.
– Sugiere alternativas de solución a los problemas habituales y frente a los novedosos prefiere consultar la jerarquía.	– Analiza y sugiere alternativas de solución de manera oportuna y previsiva.	– Analiza y contempla soluciones previendo consecuencias futuras de las decisiones.	– Hace uso de diferentes enfoques para resolver problemas complejos y con base en ello desarrollar soluciones creativas efectivas.
– Mantiene la calma aún cuando se siente impulsado a reaccionar inmediatamente frente a situaciones	– Aplica el sentido común en la explicación de problemas complejos.	– Es capaz de elegir entre diversas alternativas, evaluando las consecuencias a futuro.	– Realiza seguimiento y control de las soluciones adoptadas para los problemas.
	– Implementa planes de solución a su alcance.	– Es capaz de efectuar	
	– Establece momentos y		

problema evaluando las posibles consecuencias.	criterios para el seguimiento a las soluciones.	cambios complejos en sus actividades cuando detecta dificultades o fallas.	– Evalúa los resultados de la alternativa implementada y toma acciones frente a posibles fallas.
– Es capaz de efectuar cambios sencillos y no muy comprometedores en sus actividades cotidianas.		– Se adelanta a problemas potenciales resolviendo dificultades no evidentes.	– Se anticipa a posibles problemas y situaciones no explícitas que requieren creatividad y visión a futuro.
		– Implementa acciones de solución, realizando seguimiento a los resultados.	– Mantiene control emocional frente a situaciones problema de alta complejidad, manteniendo en perspectiva la identificación de soluciones.
		– Busca el asesoramiento de especialistas para desarrollar soluciones complejas y creativas que resuelvan los problemas.	

TOLERANCIA A LA PRESIÓN

Se trata de la habilidad para seguir actuando con eficacia y control de sí mismo, en situaciones de presión de cualquier índole (por tiempo, desacuerdo, oposición o complejidad). Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de alta exigencia.

Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
Cumple con sus funciones en situaciones de exigencia moderada o con imprevistos de cualquier índole, requiriendo el apoyo y la guía de sus superiores, para manejar situaciones de mayor presión o exigencia. Conoce sus limitaciones.	Cumple con sus funciones en situaciones de alta presión, alcanzando sus objetivos. Su desempeño se mantiene aun en situaciones de mayor exigencia.	Cumple con sus funciones en situaciones de permanente exigencia y presión logrando los objetivos con suficiencia.	Muestra destreza para el manejo efectivo de situaciones límite cuya naturaleza es exigente en tiempo, complejidad e impacto.
Comportamientos asociados	Da muestras de equilibrio y control emocional. Mantiene...	Se muestra positivo, controlado emocionalmente y constituye un elemento de estabilidad para el equipo.	Responde constructivamente y ayuda a otros a mantener su control.
– Busca organizarse y prioriza de acuerdo a las condiciones de presión.	– Ante la presión logra mantener el ritmo de trabajo y atender los diversos requerimientos sin disminuir su efectividad ni afectar su estado de ánimo.	– En la cotidianidad mantiene su nivel de eficiencia y se comporta de manera serena, aun en contextos conflictivos no habituales.	– Es hábil, manteniendo alto y constante el nivel de rendimiento y buena disposición al trabajo, aun en situaciones límite o entornos desfavorables.
– Ante situaciones más exigentes requiere supervisión respondiendo positivamente, logrando alcanzar sus objetivos con un esfuerzo adicional de su parte.	– Actúa de manera autónoma en	– En situaciones de alta exigencia y presión, está atento a	– En situaciones extremas se expresa

– Controla sus emociones y comportamientos impulsivos y resiste la tentación de actuar reactivamente.	situaciones de alta presión, buscando acuerdos para priorizar adecuadamente.	las reacciones de los demás, e influye positivamente para mantener el enfoque en los resultados a conseguir.	con precisión y calma y ayuda a los demás planteando nuevas estrategias de acción, para el cumplimiento de los objetivos.
	– Controla adecuadamente las propias emociones. Acepta la retroalimentación de otros sin ponerse a la defensiva.	– Transmite confianza y tranquilidad a su entorno directo, alcanzando con suficiencia los objetivos previstos en calidad y tiempo.	– Explica problemas complejos, fracasos propios o ajenos y/o acontecimientos negativos, sin perder la calma, el realismo y el optimismo.
		– Mantiene el sentido del humor y la calma aun en situaciones difíciles. Motiva y estimula a sus compañeros a actuar con moderación, sensatez y prudencia.	– Entiende cómo sus emociones y reacciones pueden afectar el desempeño de otros y las controla para minimizar el impacto negativo en los demás.

TOMA DE DECISIONES

Es la habilidad para elegir entre varias alternativas la solución más adecuada a un problema o situación, logrando un balance del manejo del tiempo y la información disponible. Requiere comprometerse con opiniones concretas y acciones consecuentes con estas, evaluando el riesgo que representan y aceptando la responsabilidad que implican.

Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
Toma decisiones bajo marcos de referencia muy estructurados, sigue instrucciones y consulta antes de actuar.	Toma decisiones eligiendo alternativa a partir de marcos de referencia conocidos, que no impliquen mucha incertidumbre y en donde por experiencia no se esté corriendo ningún riesgo.	Toma decisiones asumiendo riesgos de bajo impacto, a partir de marcos de referencia conocidos, de los que puede tomar alternativas mixtas de solución.	Posee un buen dominio de la capacidad de análisis de las consecuencias. Asume riesgos calculados, donde el impacto de la decisión está respaldado por un superior.
Comportamientos asociados	Comportamientos asociados	Comportamientos asociados	Comportamientos asociados
– Es ágil decidiendo en condiciones de equidad o amparadas en la norma.	– Es capaz de elegir entre varias alternativas de solución. Manifiesta dificultad cuando tiene muchas opciones.	– Es acertado eligiendo entre muchas alternativas. Analiza y evalúa los riesgos de cada solución.	– Puede elegir entre muchas alternativas de actividades a realizar, la más conveniente para el beneficio mutuo.
– Solo toma decisiones cuando la situación es sencilla o conocida y las soluciones seguras.	– Es capaz de decidir a tiempo, en situaciones complejas de baja incertidumbre.	– Puede decidir en situaciones de mayor complejidad e incertidumbre.	– Es capaz de decidir en situaciones de alta complejidad e incertidumbre asumiendo en forma personal la responsabilidad y las
– Es capaz de efectuar algunos, o pocos cambios en sus	– Ante la decisión, se compromete personalmente en el	– Se apoya en la opinión de la jerarquía y otras experiencias	

actividades y en sus funciones cuando detecta problemas o fallos de eficacia.

seguimiento a la solución.

– Propone y promueve cambios que afectan a otros y los sustenta buscando la aceptación antes de la implementación.

para asumir las consecuencias.

– Es capaz de efectuar cambios complejos y comprometidos en sus actividades o en las funciones que tiene encomendadas cuando detecta problemas o fallos de eficacia.

consecuencias.

– Identifica las personas y canales que pueden apoyarle en una decisión y persiste hasta lograr un resultado.

– Efectúa cambios importantes en sus actividades o en las funciones anticipándose a problemas o fallos de eficacia.



ARTÍCULO 3o. <Resolución revocada por el artículo 3 de la Resolución 4 de 2018> En las fichas de descripción de funciones y Perfil del Rol del Manual Específico de funciones de la Entidad, se asignan los diferentes niveles de exigencia requeridos por cada competencia específica en cada uno de los empleos de la planta de personal de la DIAN, para efectos de adelantar los respectivos planes de desarrollo, entre otros. En los procesos de selección que se adelanten para los empleos de libre nombramiento y remoción, se exigirá que el aspirante cumpla con un mínimo porcentaje del nivel exigido por cada competencia específica, el cual no podrá ser inferior a 68%.



ARTÍCULO 4o. VIGENCIA. <Resolución revocada por el artículo 3 de la Resolución 4 de 2018> La presente resolución rige a partir de la fecha de su publicación.

Publíquese y cúmplase.

Dada en Bogotá, D. C., a 27 de abril de 2012.

El Director General,

JUAN RICARDO ORTEGA LÓPEZ.



Disposiciones analizadas por Avance Jurídico Casa Editorial Ltda.

Normograma de la Administradora Colombiana de Pensiones - Colpensiones

ISSN 2256-1633

Última actualización: 31 de agosto de 2019

