

Producto N° 1:

**DESARROLLO DE PERFILES POR COMPETENCIAS PARA EL
SISTEMA NACIONAL DE INVERSIÓN PÚBLICA – SNIP:
GOBIERNO NACIONAL**

Dirigido a:
Jorge Arrunátegui Gadea
Gerencia de Desarrollo de Capacidades y Rendimiento
SERVIR

Lima, Setiembre del 2009

DESARROLLO DE PERFILES POR COMPETENCIAS PARA EL SISTEMA NACIONAL DE INVERSIÓN PÚBLICA – SNIP: GOBIERNO NACIONAL

1er producto

Metodología y herramientas para elaborar perfiles por competencias para el SNIP.

Identificación de puestos y análisis de funciones, distribución de tareas y responsabilidades por puestos ocupacionales del SNIP, correspondientes al nivel nacional.

Identificación y sistematización de perfiles actuales.

1. Antecedentes

Mediante el Decreto Legislativo N° 1025 se aprobaron normas para regular la capacitación y la evaluación del desempeño del personal al servicio del Estado. De modo particular, a través de este decreto se enfatiza el establecimiento de lineamientos para la implementación de acciones de capacitación para el personal al servicio del Estado, orientadas a que las entidades públicas alcancen sus objetivos institucionales y mejoren la calidad de los servicios públicos brindados a la sociedad. Del mismo modo, la evaluación del desempeño será un proceso obligatorio, integral, sistemático y continuo de apreciación objetiva y demostrable del conjunto de actividades, aptitudes y rendimiento del servidor en cumplimiento de sus objetivos y metas.

En vista que la Autoridad Nacional del Servicio Civil, a través de la Gerencia de Desarrollo de Capacidades y Rendimiento, deberá establecer lineamientos para la implementación de acciones de capacitación para el personal al servicio del Estado, así como métodos de evaluación del desempeño del personal al servicio del Estado, será necesario recolectar y analizar información para desarrollar perfiles por competencias para el personal del sector público, como punto de partida. De manera particular, SERVIR, en coordinación con la Dirección General de Programación Multianual del Ministerio de Economía y Finanzas, ha identificado al Sistema Nacional de Inversión Pública – SNIP para iniciar esta actividad.

2. Objetivo de la consultoría

Elaborar perfiles por competencias para los puestos tipo del nivel nacional del Sistema Nacional de Inversión Pública. Coordinar el desarrollo de metodología y perfiles por competencias para cada uno de los diferentes niveles funcionales o puesto ocupacional contemplados dentro de la estructura del Sistema Nacional de Inversión Pública.

2.1 Objetivos específicos de la consultoría

- ▶ Diseño y elaboración de metodología y herramientas para el desarrollo de perfiles por competencias para el SNIP.
- ▶ Coordinar el proceso de aplicación metodológica y de elaboración de perfiles por competencias para el SNIP.
- ▶ Identificación de los perfiles ocupacionales y análisis de las funciones por puesto ocupacional dentro de la estructura del Sistema Nacional de Inversión Pública (OPI, UF, UE y CAT), del nivel nacional.
- ▶ Identificación y sistematización de perfiles actuales.
- ▶ Propuesta de perfiles por competencias, validados por expertos, actores involucrados y DGPM-MEF.
- ▶ Elaboración de propuesta de instrumentos para medir necesidades de capacitación en función a los perfiles de competencias propuestos en la presente consultoría.

3. Alcance del Servicio

Desarrollar perfiles por competencias para el nivel nacional del Sistema Nacional de Inversión Pública – SNIP (Gobierno Nacional), que permita diseñar las futuras estrategias de capacitación y metodologías de evaluación del rendimiento para este sistema administrativo, en cada uno de sus niveles funcionales o puestos ocupacionales.

4. Metodología

4.1 Diseño y elaboración de metodología y herramientas para el desarrollo de perfiles por competencias para el SNIP

Para el desarrollo de los perfiles de puestos tipo por competencias se requiere:

Primero: Definir el universo de perfiles de puestos tipo a elaborar

Esta identificación y selección de los perfiles de puesto a desarrollar dependerá de varios factores como la vigencia del puesto, las aplicaciones que se prevean del perfil una vez definido, o de si se trata de un perfil abierto o cerrado (dispersión o variabilidad de contenidos versus, poca variabilidad independientemente de la organización).

Segundo: Identificar las fuentes de información

El desarrollo de perfiles de puesto es un proceso de investigación que requiere de fuentes de información sólidas para poder obtener validez y consistencia. La validez se vinculará con los contenidos idóneos para el cargo, así como las demandas que en la praxis se le impone. Las fuentes de información son fundamentalmente de dos tipos. Por un lado, los informantes clave, que son quienes están directa e indirectamente vinculados con las funciones del puesto; de otro lado, los documentos, esto es los registros de tipo normativo o procedimental referido a la función.

Tercero: Identificar los métodos de recolección de información

La recolección de información se da de manera genérica bajo dos modalidades. La primera, mediante una lista de chequeo que contiene información documental. La segunda, mediante el trabajo de campo que define métodos de recolección de datos de primera mano.

La lista de chequeo permite identificar y luego coleccionar de manera sistemática, información escrita, principalmente la estructura organizativa, el reglamento de organización y funciones, el manual de organización y funciones, manual de procedimientos administrativos, normas internas y legales, y demás vinculadas a la función.

El trabajo de campo puede realizarse mediante las técnicas de recolección de datos en investigación descriptiva: observación, encuestas y entrevistas fundamentalmente. Las más recomendables, dado que son más estructuradas, son la encuesta y la entrevista (individual o grupal), las mismas que se apoyan en un mismo instrumento denominado Formato de Análisis de Puesto.

El formato de análisis de puesto contiene tres tipos de informaciones: Identificación general del puesto, descripción del puesto y especificaciones del puesto.

La primera, identificación del puesto, da cuenta de la nominación y ubicación del puesto en la estructura organizativa principalmente; la descripción del puesto, muestra los quehaceres de la función; finalmente, la especificación del puesto, precisa los requisitos necesarios para que una persona desempeñe con efectividad la función.

ESTRUCTURA DE CONTENIDOS ESTÁNDAR PARA FORMATO DE ANÁLISIS DE PUESTO

I. IDENTIFICACIÓN GENERAL

1.1 Nombre del Puesto

1.2 Categoría Laboral

1.3 Unidad en la que trabaja

1.4 Puesto o instancia a la que Reporta

1.5 Puestos que Supervisa (*Directamente: Indicar los puestos de aquellos colaboradores que supervisa directamente, así como sus categorías ocupacionales y el número de personas por puesto*)

1.6 Ubicación del puesto de trabajo (*Indicar el lugar, características particulares y condiciones socio culturales o demográficas, por ejemplo, en el que se realiza el trabajo*)

1.7 Número de plazas

II. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

2.1 Misión / Objetivo del Puesto (Objetivo principal del puesto de trabajo)

2.2 Funciones / Responsabilidades del Puesto (Señalar y describir brevemente hasta 10 cometidos centrales de la posición)

2.3 Coordinaciones

Coordinaciones Internas: (Indicar los puestos con los que debe coordinar dentro de la institución sin considerar los puestos que supervisa ni el de su jefe inmediato)

Coordinaciones Externas (Indicar las coordinaciones que realiza con entidades, instituciones u organismos externos)

III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

3.1 Formación Académica

a. Especialidad Pregrado

b. Grado Académico requerido: Bachiller, Magíster, Doctor

c. Otros Estudios requeridos: () **Especializaciones En:**

() **Diplomados En:**

() **Maestría En:**

() **Doctorado En:**

3.2 Título Profesional requerido

3.3 Colegiatura requerida

3.4 Principales temas que debe dominar para el eficiente desempeño de sus funciones (Indicar conocimientos demandados por nivel y especialidad)

3.5 Experiencia Laboral:

a. Puesto/Nivel (Indicar el nivel o tipo de puestos en los que se debe tener experiencia previa para el adecuado desempeño en el puesto de trabajo)

b. Años de experiencia en el área de trabajo

c. Años de experiencia en puestos similares

d. Funciones (Indicar las funciones/actividades en las que se debe tener experiencia para el eficiente desempeño en el puesto)

3.6 Ofimática (Indicar software, nivel de dominio, funciones)

3.7 Idiomas (Indicar idioma, nivel de dominio a nivel escrito, hablado, lectura)

3.8 Publicaciones (Indicar número de publicaciones y temas)

3.9 Competencias generales y específicas (las que correspondan)

Cuarto: Integrar y validar la información

Una vez realizado el trabajo de campo, se integra la información bajo la estructura definida en el Formato de Análisis de Puesto. Para la validación de los contenidos, la información puede ser revisada por un grupo experto, esto es, personas que supervisan la función y/o que conocen en detalle las normas que regulan la función.

4.2 Para la aplicación metodológica y de elaboración de perfiles por competencias para el SNIP

Para la elaboración de los perfiles de los puestos tipo demandados se consideró de manera referencial la información descrita en el Perfil genérico del Gerente Público que describe las competencias transversales que deberán considerarse como parte del perfil de los puestos tipo de alto nivel.

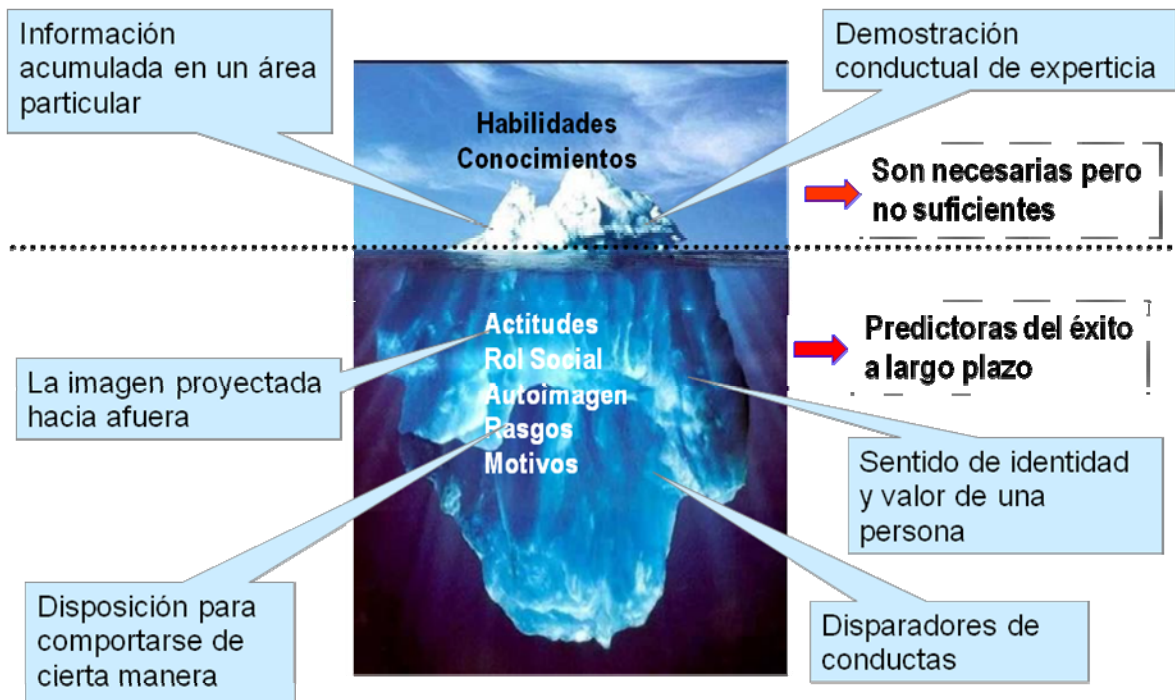
Asimismo, se revisó Reglamentos de Organización de Funciones - ROF, documento normativo que contiene la jerarquía (niveles de reporte) y las funciones y responsabilidades de los cargos; así como, Manuales de Organización y Funciones – MOF, que detallan la descripción y especificación de los puestos, aquellos vinculados a la planificación y programación de inversiones.

En cada organización, se generan otras normativas con el fin de encauzar las líneas de trabajo de determinada familia de puestos, en este caso, se consideró aquellas vinculadas al SNIP.

Cabe precisar que la gestión de recursos humanos que se demanda actualmente requiere ser estratégica y sistémica, siendo el modelo de competencias una alternativa eficiente pues integra la planificación y ejecución de los subsistemas de gestión humana (selección, evaluación y capacitación principalmente).

Las competencias son por tanto, comportamientos observables y habituales que agregan valor a los procesos y resultados de la organización, están relacionadas con un desempeño exitoso.

De otro lado, los conocimientos constituyen otro factor central para el eficaz desempeño de las funciones, para este servicio de consultoría, se dará un enfoque detallado de estos contenidos con el fin de coadyuvar al objetivo de realizar evaluaciones de suficiencia en materia del SNIP.



Los conocimientos, las destrezas y las habilidades están más en la superficie y son más fáciles de detectar, en cambio las actitudes y valores, el concepto de uno mismo y los rasgos más profundos de personalidad, están debajo de la superficie y son más difíciles de evaluar, aquí dependerá la experticia del evaluador y técnicas de simulación presenciales.

4.2.1 Revisión Documental

En el análisis inicial se revisaría información documental a ser proporcionada por SERVIR y/o por el Equipo de Capacitación y Asistencia Técnica de la Dirección General de Programación Multianual (DGPM) del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF).

Información primaria:

- Directiva General del Sistema Nacional de Inversión Pública. Resolución Directoral N° 002-2009-EF/68.01. Anexo SNIP 14 – v 1.0 del 10/02/2009: Perfil Profesional del Responsable de la OPI.
- Ley N° 27293, Ley que crea el Sistema Nacional de Inversión Pública.
- Ley N° 28802. Norma Modificatoria: Ley que modifica el Sistema Nacional de Inversión Pública, Ley N° 27293.
- Ley N° 28522. Norma Modificatoria: Ley que modifica el Sistema Nacional de Inversión Pública, Ley N° 27293. Ley del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico y del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN).
- Nuevo Reglamento del Sistema Nacional de Inversión Pública. Decreto Supremo N°221-2006-EF. Publicado el 31.12.2006.

Información referencial:

- Perfiles de Puestos en materia de Programación de Inversiones del Cuerpo de Gerentes Públicos (Autoridad Nacional del Servicio Civil).
- ROF (Reglamento de Organización y Funciones) y MOF (Manual de Organización y Funciones) y de una muestra de entidades pertenecientes al Gobierno Nacional, la misma que será tomada de las páginas web.
- Otras informaciones sobre el SNIP en página web institucional del MEF.

A partir de esta información se realizó el análisis funcional para la determinación de los contenidos de los campos de información de los perfiles de puestos tipo requeridos.

4.2.2 Relevamiento de campo

Los instrumentos de campo seleccionados son las entrevistas semi estructuradas y formatos de descripción y especificación de puestos a ser implementados con una muestra de informantes clave.

Para la aplicación de la entrevista a informantes claves se utilizó el formato de análisis de puesto (ver anexo 1). Las entrevistas se llevaron a cabo de manera presencial. De otro lado, se contempló la opción de enviar los formatos con información inicial a otros informantes clave vía e mail para facilitar la obtención de data.

Los informantes sugirieron competencias para cada uno de los puestos tipo en base a las preguntas del entrevistador.

Asimismo, mencionaron las competencias más importantes a considerar:

COMPETENCIAS / PUESTOS TIPO	Responsable de OPI	Evaluador	Responsable de Unidad Formuladora	Formulador
COMPETENCIAS GENÉRICAS HABILIDADES				
LIDERAZGO CATALIZADOR	X		X	
CAPACIDAD DE GESTIÓN	X		X	
PROSPECTIVA	X		X	
SENTIDO DE URGENCIA	X		X	
DIALOGO EFECTIVO Y ARTICULADOR	X		X	
SENTIDO COMÚN	X		X	

COMPETENCIAS / PUESTOS TIPO	Responsable de OPI	Evaluador	Responsable de Unidad Formuladora	Formulador
COMPETENCIAS GENÉRICAS ACTITUDES				
CONFIANZA EN SI MISMO	X		X	
RELACIÓN CON SU ENTORNO	X		X	
TOLERANCIA Y FLEXIBILIDAD	X		X	
ORIENTACIÓN A RESULTADOS	X		X	
HONESTIDAD Y VOCACIÓN DE SERVICIO	X		X	
COMPROMISO INSTITUCIONAL	X		X	
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS*				
PENSAMIENTO LÓGICO		B		B
PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	A	B	A	B
IMPACTO E INFLUENCIA				
AGILIDAD Y APRENDIZAJE CONTINUO		B		B
BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN		B		B
INTEGRIDAD				
COMUNICACIÓN A TODO NIVEL	B		B	
CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES	A		A	
ADAPTABILIDAD Y AUTOCONTROL	A	C	A	C
CREDIBILIDAD TÉCNICA	A	B	A	B
ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO				
PREOCUPACIÓN AMBIENTAL				

**Diccionario en Anexo 2*

4.2.3 Trabajo de gabinete

Una vez realizado el trabajo de campo se procedió a analizar e integrar la información según la estructura de perfiles de puestos acordado para esta consultoría.

Asimismo, se utilizó el diccionario de competencias del Cuerpo de Gerentes Públicos de la ANSC, basado en las demandas de competencias para los puestos tipo del SNIP, que se relevaron a partir del trabajo de campo y del análisis documental.

ANEXO 1

Formato de Análisis de Puesto

PERFIL DE PUESTO

1. IDENTIFICACIÓN DEL PERFIL

1.1. Nombre del Puesto

1.2. Unidades con las que coordina en la institución

2. MISIÓN DEL PUESTO

3. FUNCIONES DEL PUESTO (funciones o responsabilidades clave)

1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	

4. COORDINACIONES EXTERNAS

5. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

5.1. FORMACIÓN ACADÉMICA:

Especialidad: TÉCNICO
 UNIVERSITARIO

Otros Estudios requeridos: Especializaciones En:
 Diplomados En:
 Maestría En:
 Doctorado En:

Grado Académico requerido Bachiller
 Magíster
 Doctor

Título Profesional requerido SI
 NO

Colegiatura requerida SI
 NO

Principales temas que debe dominar para el eficiente desempeño de sus funciones:

5.2. REQUERIMIENTOS

Experiencia Laboral

Gobierno Nacional:

A. Puesto/Nivel (nivel o tipo de puestos en los que se debe tener experiencia previa):

Analista
 Coordinador/Supervisor
 Jefe de área
 Jefe de departamento
 Gerencia o similar
 Director

B. Años de experiencia en el área de trabajo

- Menos de 1 año
- De 1 a 3 años
- De 3 a 6 años
- De 6 a 10 años
- Más de 10 años

C. Años de experiencia prestando servicios al Estado Peruano

- Menos de 1 año
- De 1 a 3 años
- De 3 a 6 años
- De 6 a 10 años
- Más de 10 años

D. Otras informaciones sobre experiencia previa para el eficiente desempeño en el puesto:

--

5.3. HABILIDADES TÉCNICAS

A. Softwares

	Nivel Básico	Nivel Intermedio	Nivel Avanzado
MS Excel			
MS Word			
MS Power Point			
MS Project			
Correo Electrónico			

Otros (especificar)

--

B. Idiomas

	Hablado	Escrito	Leído
Inglés (deseable)			
Quechua			
Otros:			

6. OTROS REQUISITOS

--

7. Competencias Generales

--

8. Competencias Especificas

--

ANEXO 2

Diccionario de Competencias Específicas

Diccionario de Competencias Específicas

1 PENSAMIENTO LÓGICO

Definición	Capacidad para realizar un análisis lógico de las situaciones, utilizando los conocimientos y el sentido común. Vinculado a la identificación de problemas y búsqueda de soluciones, incorporando datos relevantes. Capacidad para comprender u organizar la secuencia de los hechos.
A	Analiza, comprende y sintetiza información de manera sistémica ubicando causas y efectos posibles, anticipa escenarios para analizar alternativas. Utiliza este procesamiento de información para dar soluciones estratégicas a las demandas de su trabajo. Demuestra criterio para establecer prioridades en sus procesos de trabajo.
B	Analiza, comprende y sintetiza información de manera sistémica ubicando causas y efectos posibles. Utiliza este procesamiento de información para dar soluciones eficientes a las demandas de su trabajo. Demuestra criterio para establecer prioridades en sus responsabilidades y tareas.
C	Analiza, comprende y sintetiza información. Utiliza este procesamiento de información para dar soluciones rápidas a las demandas de su trabajo. Demuestra criterio para establecer prioridades en sus tareas.

2 PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN

Definición	Capacidad para determinar y cumplir eficazmente las metas de trabajo, en cuanto a tiempos, recursos y procesos, gestionando la cantidad o complejidad de las demandas. Supone realizar acciones de seguimiento, control y alineación, con miras a lograr los objetivos y metas trazados.
A	Planifica y organiza el trabajo de su unidad y otras áreas subordinadas de manera eficiente y efectiva. Dirige procesos de trabajo interdependientes alineado a objetivos estratégicos o institucionales. Establece procedimientos y mecanismos de control y corrección que permiten tomar medidas efectivas o inmediatas. Desarrolla cronogramas de trabajo compartidos con las unidades subordinadas.
B	Planifica y organiza el trabajo de su unidad de manera sistémica y metódica. Dirige varios proyectos simultáneamente observando de manera continua su ejecución eficiente y alineado a los objetivos operacionales. Monitorea los procesos de trabajo e identifica la necesidad de medidas correctivas, tomando acción en estos casos. Desarrolla cronogramas de trabajo y supervisa su cumplimiento.
C	Planifica y ordena el trabajo propio y el de sus colaboradores para el cumplimiento eficiente de las tareas. Dirige las acciones que favorecen el cumplimiento de los objetivos, programas y actividades previstos. Verifica el progreso de los objetivos a medida que éstos se van dando. Desarrolla cronogramas de trabajo que aseguran el cumplimiento de las tareas.

3 AGILIDAD Y APRENDIZAJE CONTINUO

Definición	Capacidad de recopilar, identificar y sacar provecho de los conocimientos y experiencias, fracasos y éxitos adaptándolos y aplicándolos con eficacia en diversas situaciones. Capacidad para hacer frente a diferentes cambios que requieren ajustes a comportamientos aprendidos.
A	Es reconocido como experto. Se conoce muy bien a sí mismo y es capaz de manejar situaciones difíciles con conocimientos recientemente aprendidos. Es una persona que propaga el knowhow adquirido, le gusta experimentar e investigar, nunca está satisfecho. Es un pensador crítico que busca nueva información para la resolución de problemas haciendo conexiones nuevas.
B	Tiene una actitud de aprendizaje y espíritu de investigación. Gusta de explorar y probar nuevas prácticas o tecnologías. Crea alternativas de solución a los problemas o retos del entorno basados en el conocimiento. Gusta de utilizar herramientas para transferir y utilizar el conocimiento.
C	Es un experto en su especialidad. Gusta de compartir conocimientos con su grupo más cercano; se actualiza en nuevas tecnologías y prácticas de su especialidad. Gusta de cooperar en diferentes áreas de la organización cuando sus conocimientos son requeridos.

4 BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN

Definición	Curiosidad subyacente o el deseo por saber más. Implica hacer un esfuerzo para hacerse de más información y no conformarse con la información que se obtiene a simple vista.
A	Investiga profundamente e involucra a otros que normalmente no estarían involucrados para que busquen información con él, dado que ha establecido sistemas o altos estándares de uso de la información. Establece procesos permanentes para la recopilación y revisión de información necesaria para situaciones futuras. Se destaca por ser un referente en la organización, es consultado en situaciones críticas a nivel institucional, cuando se requiere hacer cambios o ajustes, o cuando se afronta situaciones no previstas.
B	Investiga, obtiene datos relevantes para el trabajo de su unidad y los comparte con los miembros de su equipo. Utiliza procedimientos para la recopilación y revisión de información para actividades o proyectos de corto y mediano plazo. Es un referente en su especialidad, ya que cuenta siempre con datos actualizados sobre información específica.
C	Investiga y obtiene datos relevantes para sus tareas. Implementa herramientas para la recopilación de datos para el proyecto o tarea en que se encuentre trabajando. Es reconocido en sus funciones por tener datos actualizados sobre tareas o procedimientos específicos.

5 COMUNICACIÓN A TODO NIVEL

Definición	Comportamiento orientado a escuchar y expresar ideas habladas y escritas de manera efectiva. Comunicarse correcta y eficientemente con diversos públicos, adaptando su lenguaje a distintos contextos.
A	Su comunicación impacta por la adecuada vinculación de la información y la precisión en la terminología utilizada en diversos contextos de manera tanto escrita como oral. Es un comunicador natural y efectivo, logrando la participación de todos, promoviendo el diálogo a todo nivel. En situaciones de exposición masivas se muestra siempre natural y a gusto con la situación. Ofrece retroalimentación a sus pares y colaboradores.
B	Detecta los efectos que subyacen a un mensaje verbal o no verbal a fin de adecuar su discurso. Se preocupa por generar mensajes claros y que sean comprendidos. En situaciones de exposición masivas es claro, logrando la atención y comprensión de su público. Da retroalimentación a sus colaboradores.
C	Redacta y expresa claramente los objetivos y estrategias de su unidad. Maneja las reglas adecuadas de gramática y sintaxis para transmitir sus ideas tanto a nivel oral como escrito. Da retroalimentación cuando se lo requieren.

6 CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES

Definición	Es trabajar para mantener una red amistosa y cálida con agentes (stakeholders) que pueden ser en algún momento útiles para el trabajo y el bienestar en general.
A	Crea relaciones de confianza duraderas en el tiempo. Logra impacto general y a largo plazo sobre los demás. Construye redes para encontrar oportunidades y resolver problemas en escenarios futuros. Conoce a muchas personas que tienen poder de decisión dentro y fuera de la organización y es conocido por ellas.
B	Construye redes para resolver problemas actuales o particulares a su función o unidad de trabajo. Siempre está abierto a conocer nuevas personas y procura establecer contactos, facilitando la creación de redes en temas relacionadas con su función o especialidad.
C	Trabaja conscientemente la construcción del rapport o cercanía con los demás, a fin de llevarse bien con todos. Reconoce la ventaja de conocer a la persona apropiada en el momento adecuado; mantiene siempre su agenda de contactos actualizada.

7 ADAPTABILIDAD Y AUTOCONTROL

Definición	Habilidad para adaptarse rápidamente y funcionar con eficacia en cualquier contexto intercultural; siendo capaz de controlar sus emociones personales a fin de evitar reacciones negativas que podría afectar a otros, incluso en situaciones de mucha presión.
-------------------	--

A	Tiene facilidad para comprender y adaptarse a distintas culturas y establecer muy buenas relaciones interpersonales, adecuándose al estilo de cada lugar. Es capaz de anticiparse en la comprensión de otros y de posibles cambios o restricciones que se requerirían en las políticas y estrategias. Es capaz de modificar su punto de vista y sus estrategias con celeridad ante cambios externos o nuevas necesidades organizacionales manteniendo siempre buenas relaciones entre los interlocutores, realizando las acciones necesarias para mantener la armonía en su sector.
B	Se adapta con versatilidad a distintas culturas, contextos, situaciones y restricciones. Adapta puntos de vista distintos para beneficiar a los nuevos procesos o relaciones. Se conduce con racionalidad y serenidad, manteniendo un clima adecuado entre sus pares y subordinados.
C	Se adapta a distintas culturas y a nuevas situaciones, instrucciones o restricciones manteniendo la calma aun cuando se siente impulsado a reaccionar. Hace evaluaciones racionales de las posibles consecuencias de sus actos.

8 CREDIBILIDAD TÉCNICA

Definición	Capacidad para generar credibilidad en los demás sobre la base de los conocimientos técnicos de su especialidad y expertise para la aplicación efectiva de esos conocimientos.
A	Tiene un profundo conocimiento técnico sobre diferentes especialidades y está capacitado para aplicarlos en diferentes contextos y situaciones. Gracias a sus éxitos pasados generan gran confianza y credibilidad en los stakeholders. Resuelve los problemas complejos por su expertise en diferentes sectores. Es el referente de consulta en la toma de decisiones que afectan a profundidad la organización.
B	Tiene un profundo conocimiento técnico de su especialidad. Resuelve problemas complejos referentes a su especialidad. Goza de confianza y credibilidad en las demás áreas de la organización ya que posee conocimientos y habilidades para resolver problemas relacionados con su área.
C	Tiene conocimiento técnico requerido para llevar bien los procesos en su área funcional. Resuelve los problemas vinculados a su especialidad. Implementa nuevas técnicas y obtiene resultados visibles que impactan en su área. Puede ser visto como un experto técnico.