

# RESOLUCIÓN PRESIDENCIA EJECUTIVA

Lima, 29 DIC 2017

N° 320 -2017-SERVIR/PE

Visto; el Informe Técnico N° 014-2017/SERVIR/GDGP de la Gerencia de Desarrollo de la Gerencia Pública; y,

## CONSIDERANDO:

Que, mediante Decreto Legislativo N° 1023, se creó la Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR, como Organismo Técnico Especializado, rector del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos, con el fin de contribuir a la mejora continua de la administración del Estado a través del fortalecimiento del Servicio Civil;

Que, mediante la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil, se estableció un nuevo régimen del Servicio Civil, el cual clasificó a los servidores civiles en: Funcionarios Públicos, Directivos Públicos, Servidores Civiles de Carrera y Servidores de Actividades Complementarias;

Que, el Directivo Público es el servidor civil que desarrolla funciones relativas a la organización, dirección o toma de decisiones de un órgano, unidad orgánica, programa o proyecto especial;

Que, en el caso de los directivos públicos, los perfiles de puesto deberán contener solamente las competencias que han sido definidas por SERVIR en la Directiva N° 001-2015-SERVIR/GPGSC "Familias de puestos y roles y Manual de Puesto Tipo (MPT) aplicables al Régimen del Servicio Civil" que contiene el "Catálogo de Puestos Tipo", conforme lo indica la Directiva "Normas para la gestión del proceso de diseño de puestos y formulación del Manual de Perfiles de Puestos - MPP";

Que, la Gerencia de Desarrollo de la Gerencia Pública propone la aprobación del Diccionario de Competencias Genéricas del Grupo de Directivos Públicos, el cual define y describe las competencias genéricas exclusivamente aplicables al grupo de Directivos Públicos;

Que, en esa medida, es necesario aprobar el Diccionario de Competencias Genéricas del Grupo de Directivos Públicos, cuyos indicadores conductuales podrán ser empleados en los diferentes subsistemas del Sistema de Gestión de Recursos Humanos;

Que, en la sesión de fecha 20 de julio de 2017, el Consejo Directivo aprobó delegar en el Presidente Ejecutivo la aprobación del Diccionario de Competencias Genéricas de Directivos Públicos, decisión que fue formalizada mediante Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 140-2017-SERVIR-PE;

Con la visación de la Gerencia General, la Gerencia de Desarrollo de la Gerencia Pública y la Oficina de Asesoría Jurídica;

De conformidad con lo señalado en el Decreto Legislativo N° 1023; la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil; el Reglamento General de la Ley N° 30057, aprobado por Decreto Supremo





N° 040-2014-PCM; y, en uso de las facultades establecidas en el literal p) del artículo 10° del Reglamento de Organización y Funciones de la Autoridad Nacional del Servicio Civil, aprobado mediante Decreto Supremo N° 062-2008-PCM y modificatorias;

**SE RESUELVE:**

**Artículo 1°.-** Aprobar, por delegación, el Diccionario de Competencias Genéricas del Grupo de Directivos Públicos, el mismo que forma parte de la presente Resolución.

**Artículo 2°.-** Disponer la publicación de la presente Resolución en el Diario Oficial "El Peruano" y del Diccionario de Competencias Genéricas del Grupo de Directivos Públicos en el Portal Institucional de SERVIR ([www.servir.gob.pe](http://www.servir.gob.pe)).

**Regístrese, comuníquese y cúmplase.**

  
-----  
JUAN CARLOS CORTÉS GARCELES  
Presidente Ejecutivo  
AUTORIDAD NACIONAL DEL  
SERVICIO CIVIL





**DICCIONARIO DE COMPETENCIAS GENERICAS DEL  
GRUPO DE DIRECTIVOS PÚBLICOS**



## Contenido

1. Introducción.....	3
1.1. Alcance.....	3
1.2. Objetivos del Diccionario.....	3
1.3. Enfoque Metodológico.....	3
2. Marco Conceptual.....	5
2.1. Componentes de las competencias.....	7
2.2. Tipos de competencias.....	7
3. Indicadores conductuales de las Competencias Genéricas de los Directivos Públicos...	12
3.1. Articulación con el Entorno Político.....	12
3.2. Visión Estratégica.....	13
3.3. Capacidad de Gestión.....	14
3.4. Liderazgo.....	15
4. Referencia Bibliográfica.....	16







## 1 Introducción

En las entidades públicas del país y de América Latina se ha visto históricamente una gestión burocrática que muchas veces le ha restado importancia al factor humano como recurso clave para el logro de objetivos. Es así que desarrollar nuevos modelos de gestión de recursos humanos en el estado se convierte en un reto significativo en el marco de la reforma del servicio civil, donde las personas son el eje fundamental para generar el cambio.

La gestión por competencias abre a las organizaciones públicas posibilidades significativas para la mejora de sus sistemas de gestión de las personas (Longo, 2001). En particular, resulta un enfoque de directa aplicación y utilidad a una de las líneas de acción prioritaria de los planes y procesos de reforma y modernización de la gestión pública: el desarrollo de la dirección pública profesional.

De esta forma, aplicadas a la realidad del Estado, las competencias evidencian la capacidad de una persona para desempeñar, en diferentes contextos y sobre la base a los requerimientos de calidad del servicio al ciudadano y resultados esperados en el Sector Público, las funciones que le sean asignadas; esta capacidad está determinada por los conocimientos, habilidades y actitudes que el servidor público evidencia o traduce en sus conductas.

Dentro de este marco, el presente diccionario recoge y define el conjunto de competencias genéricas exclusivamente aplicables al grupo de Directivos Públicos, constituyendo así, el inicio para facilitar a las entidades públicas hacia un enfoque de gestión estratégica de las personas al servicio del Estado.

### 1.1 Alcance

El presente diccionario es aplicable exclusivamente al grupo de directivos públicos de las entidades del Estado de los tres niveles de gobierno.

### 1.2 Objetivo del Diccionario

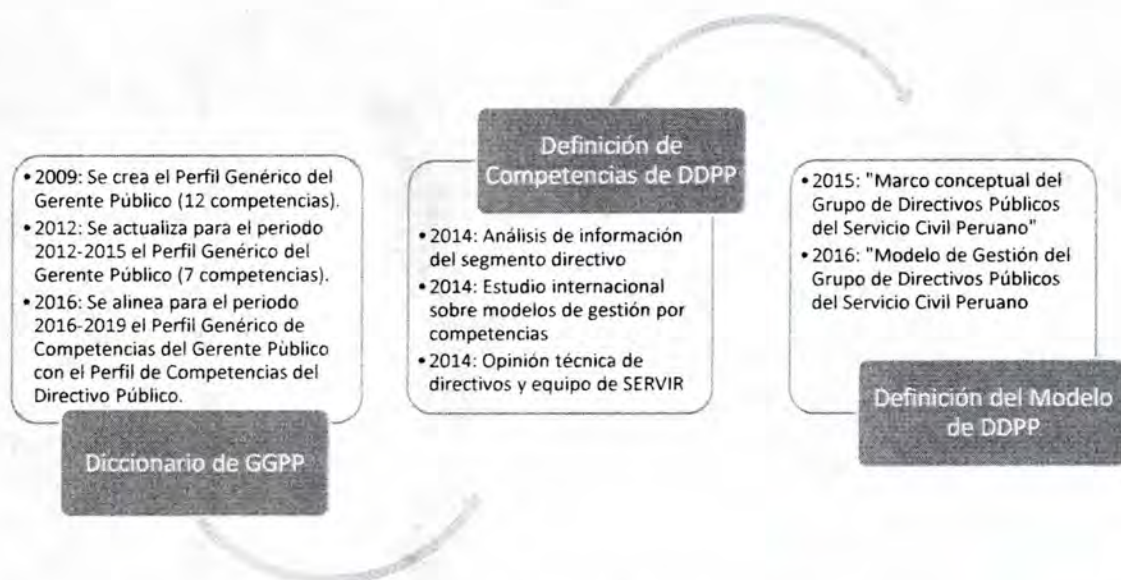
El Diccionario de Competencias Genéricas del Grupo de Directivos Públicos tiene como objetivo, identificar y describir aquellos comportamientos clave de cada competencia manifestada en indicadores conductuales que permitan su evaluación en los diferentes Subsistemas de Recursos Humanos: Gestión de la Incorporación (Selección), Organización del trabajo y su distribución (Diseño de los Puestos), Gestión de Rendimiento (Evaluación de desempeño) y Gestión del Desarrollo y Capacitación (Capacitación).

### 1.3 Enfoque Metodológico

El enfoque metodológico que ha permitido la elaboración del Diccionario de Competencias



Genéricas del Grupo de Directivos Públicos, se encuentra compuesto de tres aspectos:



#### a) El Diccionario de Competencias del Cuerpo de Gerentes Públicos:

En el año 2009 se elabora el Perfil Genérico del Gerente Público, en el cual se brinda información sobre la identificación del perfil, definiciones estratégicas, requisitos, competencias-conocimientos; y en donde se definen las competencias (seis habilidades y seis actitudes). Las cuales con el transcurso de los años se han actualizado de acuerdo a los contextos situacionales de los gobiernos nacional, regional y local, y a las nuevas necesidades de la dirección pública.

A los 3 años de vigencia, se actualiza el Perfil Genérico del Gerente Público agosto 2012-2015, en el cual se definen las 7 competencias genéricas que debían tener los Gerentes Públicos. Éstas 7 competencias genéricas fueron: Orientación a Resultados, Comunicación Efectiva, Actitud de Servicio, Trabajo en Equipo, Innovación y Mejora Continua, Liderazgo y Sentido de Urgencia.

#### b) Definición de Competencias Genéricas de Directivos Públicos:

En el año 2014 la Gerencia de Desarrollo de la Gerencia Pública en coordinación con expertos en la materia desarrolló un estudio integral para la definición de aquellas competencias relevantes que requiere la capa directiva, en el cual se consideró los siguientes aspectos:

##### Análisis de información sobre competencias del segmento directivo en el Perú:

Se analizó la metodología aplicada para la medición de competencias y los resultados de los procesos de selección mediante los cuales fueron validados el Perfil Genérico y los Perfiles Específicos de Gerentes Públicos, incluyendo las variables que conllevaron a su respectiva actualización de competencias (2012 y 2016).

Asimismo, se realizó un análisis de la información recolectada de los expertos que participaron en el Seminario "El Estado que todos merecemos: construyendo una nueva Gerencia Pública" (2014), con la finalidad de identificar las tendencias, expectativas y retos que debería asumir el directivo público en el Perú.





### Estudio internacional sobre modelos de gestión por competencias de Directivos Públicos:

Se analizaron modelos internacionales de competencias en directivos públicos en los países de América Latina, con la finalidad de conocer e identificar las mejores prácticas internacionales en procesos de selección y/o definición de modelos de competencias de directivos.

Asimismo, se diseñó y se aplicaron encuestas, con preguntas abiertas y cerradas a directivos, gerentes, autoridades públicas y un equipo de profesionales especializado en la materia de competencias, con la finalidad de conocer su opinión sobre las competencias vigentes para Gerentes Públicos y la propuesta de competencias para Directivos Públicos.

De ello, se concluyó que para los Directivos Públicos se definirían 7 competencias: 3 de ellas como transversales a todos los servidores civiles y 4 específicamente para el grupo de directivos públicos, dichas competencias se encuentran definidas en el Modelo de Gestión del Grupo de Directivos Públicos del Servicio Civil Peruano.

### c) Definición del Modelo de Gestión del Grupo de Directivos Públicos del Servicio Civil Peruano:

El Modelo establece el enfoque por competencias aplicable a los Directivos Públicos, siendo las competencias definidas las siguientes:

Competencias Genéricas del grupo de Directivos Públicos	Competencias Transversales a todos los Servidores Civiles
Liderazgo	Vocación de Servicio
Articulación con el entorno político	Orientación a resultados
Visión estratégica	Trabajo en equipo
Capacidad de gestión	

## 2 Marco Conceptual

El Modelo de Gestión del Grupo de Directivos Públicos establece para el grupo de directivos públicos un enfoque por competencias dirigido a resaltar la meritocracia en los subsistemas de recursos humanos.

Actualmente existe un estimado de 400 definiciones del concepto de competencia, luego de analizar a varios autores, se presenta como referencia las siguientes definiciones:

- a. **Spencer y Spencer (1993)**, definen las competencias como “una característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio”.
- b. **Levy Leboyer (1997)**, las competencias son repertorios de comportamientos observables en distintos ámbitos: personal, laboral, e incluso en situaciones simuladas. Ponen en práctica de





manera integrada aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos. Por lo tanto, las considera un trazo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para llevar a cabo las misiones del puesto.

- c. **Núñez, Jorge (1997)**, considera que las competencias son “el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes cuya aplicación en el trabajo se traduce en un desempeño superior, que contribuye al logro de los objetivos claves del negocio”.
- d. **La Organización Internacional del Trabajo (OIT)** define competencias laborales como la “capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada”.
- e. **El Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD)**, en la Guía Referencial Iberoamericana de Competencias Laborales en el Sector Público, define **competencias** como: “*El desempeño observable en el propio puesto y equipo de trabajo, intencionalmente orientado a alcanzar las metas esperadas en términos de valor público, situado en el contexto de la organizacional real.*
- **Desempeño observable:** refiere al comportamiento concreto, la realización de tareas, el rendimiento, la actividad evidente y medible, apreciable en sus diferentes grados de calidad. Su evidencia es el resultado de la activación integral de los saberes adquiridos de orden multidimensional, esto es: conocer, en términos de datos, información y modelos teóricos; saber hacer, en el orden de las habilidades y las destrezas; saber ser, referido a movilizar actitudes y valores; saber estar, demostrable en la interdependencia positiva, en la construcción y preservación de vínculos colaborativos, en el manejo emocional
  - **Puesto y equipo de trabajo:** accionar dentro del campo de las tareas propias de su posición, y su traducción en contribuciones evidentes en el equipo de personas que comparten la labor cotidiana.
  - **Intencionalmente orientado:** ejercer, con sentido de pertenencia al servicio público, una responsabilidad consciente en la realización de las tareas cotidianas en dirección a las metas.
  - **Metas esperables:** Las metas a alcanzar o los resultados a producir expresan los propósitos que explicita la conducción, los acuerdos de trabajo conjunto, los planes de acción, los proyectos, los programas de gestión u otros instrumentos equivalentes.
  - **Valor público:** finalidad de las organizaciones del sector público, que expresa los resultados / servicios destinados a fortalecer, atender, responder a derechos, demandas y expectativas de la ciudadanía.
  - **Organización real:** Las competencias operan en un contexto y se revelan en el desempeño concreto en la organización y Administración de pertenencia”.

Por su parte, SERVIR define a las Competencias como “*las características personales que se traducen en comportamientos visibles para el desempeño laboral exitoso, involucra de forma*



*integrada el conocimiento, habilidades y actitudes, las cuales son el factor diferenciador dentro de una organización y contexto determinado”<sup>1</sup>.*

El enfoque por competencias en la gestión directiva ha sido usado en distintas reformas de la dirección pública, dada la particularidad del quehacer directivo. La cualificación directiva depende de un conjunto de atributos entre los que deben incluirse los motivos, rasgos de carácter, conceptos de uno mismo, actitudes, valores, destrezas y capacidades cognoscitivas o de conducta. (Longo, 2002:14).

Francisco Longo destaca la importancia de la gestión por competencias para la institucionalización de la dirección pública:

“La institucionalización de la dirección pública requiere directivos dotados de las competencias precisas. Las competencias, entendidas como características subyacentes a una persona, casualmente relacionado con una actuación exitosa en un puesto de trabajo (Boyatzis, 1982), son utilizables como un patrón o norma para la selección del personal, la planificación de las carreras y la sucesión, la evaluación de desempeño y el desarrollo personal. (Hooghiemstra, 1992). Ello las convierte en el eje central de los sistemas de gestión de personas, tal y como se entienden y practican en un número creciente de empresas y organizaciones de todo tipo” (SERVIR, 2015, p.28)<sup>2</sup>.

De la misma manera, autores como Manuel Villoria, Rafael Jiménez Asensio, Koldo Echebarría, Mark H. Moore, entre otros autores, hacen hincapié en la importancia que tiene la identificación y desarrollo de competencias directivas para el quehacer del directivo público profesional. (SERVIR, 2016, p.44)<sup>3</sup>.

## 2.1 Componentes de las Competencias:

- **Nombre de la Competencia:** Denominación asignada a la competencia que debe representar los comportamientos asociados a los directivos públicos.
- **Definición de la Competencia:** descripción del concepto que representa la competencia.
- **Nivel:** Grado de desarrollo de la competencia.
- **Descripción del nivel:** descripción general que representa cada uno de los niveles de la competencia esperada del directivo público.
- **Indicadores Conductuales:** descripción de comportamientos que definen una competencia asociadas a cada nivel establecido.

## 2.2 Tipos de Competencias:

Las competencias en general pueden ser clasificadas bajo dos tipologías: técnicas y comportamentales.

**a. Competencias Técnicas:** también denominadas competencias funcionales, son aquellas requeridas para lograr un buen desempeño en las funciones propias del puesto de trabajo. Hace

<sup>1</sup> RPE N° 093.2016-SERVIR-PE

<sup>2</sup> Modelo de Gestión del Grupo de Directivos Públicos del Servicio Civil Peruano

<sup>3</sup> Modelo de Gestión del Grupo de Directivos Públicos del Servicio Civil Peruano





referencia a los conocimientos, habilidades y destrezas requeridos para realizar una tarea y/o función específica dentro de un puesto de trabajo, por ejemplo: realizar el mantenimiento de un sistema, dominar un aplicativo o saber formular políticas en determinados temas.

**b. Competencias Comportamentales:** son aquellas que están referidas a las actitudes y aptitudes que se manifiestan a través del comportamiento general del sujeto, las cuales también se manifiestan en el puesto de trabajo. Residen en el individuo y no en el rol; por ejemplo, orientación al trabajo en equipo, orientación a la calidad, liderazgo, así como todas aquellas características propias de la personalidad del sujeto.

Para las instituciones de hoy, sean públicas o privadas, resulta indispensable contar con personas que posean las competencias requeridas para contribuir al cumplimiento de metas. Es así que una de las tendencias de gestión de recursos humanos de las últimas décadas ha sido el uso de las competencias para definir aquellas características que permitan a las personas desempeñarse exitosamente y aportar así al logro de los objetivos institucionales.

A diferencia de las competencias funcionales o técnicas, las cuales son requeridas para realizar una tarea **específica dentro de un puesto y/o función específica**; las competencias comportamentales buscan que los trabajadores puedan orientar su accionar al logro de los objetivos de la institución a la que pertenecen, independiente de su habilidad técnica que puede ser demostrada a través del desempeño de sus labores.

La ventaja de gestionar por competencias es que permite medir de manera confiable, a través de comportamientos y/o conductas observables, si una persona cuenta o no con la competencia requerida; lo que permite alinear el recurso humano con la estrategia organizacional de la entidad, facilitando tanto el logro de los objetivos como el desarrollo profesional de las personas que la integran.

Es así que Servir ha definido las competencias necesarias para ser aplicadas en el Modelo de Gestión de los Recursos Humanos

- **Competencias Transversales del Servicio Civil:** Son aquellas competencias aplicables a todos los servidores públicos del Estado, sin distinción de entidad, nivel o puesto que desempeñen.
- **Competencias Genéricas del Grupo de Directivos Públicos:** Son aquellas competencias que están directamente relacionadas con el puesto y la función del segmento directivo.

La Guía Referencial Iberoamericana de Competencias Laborales en el sector público señala la necesidad de contar con Competencias Básicas que refieran conductas indispensables por parte de todo servidor público y que son independientes de su función, jerarquía y modalidad laboral; bajo esa misma línea SERVIR plantea el Diccionario de Competencias Transversales para todos los servidores públicos. Por lo que, podemos realizar una correlación entre cada uno de los ejes de impacto estratégico con las Competencias Transversales, como se muestra en el siguiente cuadro:

Eje de impacto	Descripción	Competencia Transversales SERVIR
Eje de resultados	Este eje está vinculado con el impacto en eficiencia, eficacia, calidad y mejora continua. El nuevo modelo de gestión pública exige un enfoque en resultados que impacten finalmente en el bienestar del ciudadano. Por lo tanto, los servidores deben tener la capacidad de orientar su accionar en función del logro de objetivos.	ORIENTACIÓN A RESULTADOS
Eje de Servicio	Los resultados también son consecuencia de tener en cuenta la satisfacción de las necesidades del usuario, alineando el accionar personal en función de ello. El servidor público por lo tanto deberá tener Vocación de Servicio que se exprese en una orientación a valorar al usuario conociendo sus necesidades y enfocándose en su satisfacción.	VOCACIÓN DE SERVICIO
Eje de Relaciones	Los resultados son consecuencia de una integración de esfuerzos al interior de cada entidad y entre entidades, esta integración produce sinergias que permiten potenciar las capacidades de respuesta y el logro de objetivos institucionales. Por lo tanto, el servidor público deberá tener la capacidad de Trabajar en Equipo generando relaciones que promuevan la colaboración, confianza y cooperación factores claves para el logro de resultados.	TRABAJO EN EQUIPO

Estos tres ejes claves se inspiran en los principios y valores que deben orientar la actuación de los servidores civiles manifestando un comportamiento ético y probo, de conformidad con las disposiciones del Código de Ética de la Función Pública.

### Competencias Transversales del Servicio Civil



Ilustración 1: Competencias Transversales





Mientras que El Modelo de Gestión del Grupo de Directivos Públicos establece tres ámbitos de gestión, los cuales permitieron la definición de las competencias genéricas directivas

Ámbito de Gestión	Descripción	Competencia	
Gestión del Entorno Político	<p>Implica la vinculación proactiva del directivo en el entorno político con la finalidad de construir apoyo y legitimidad para la consecución de un resultado pensando en los ciudadanos (Moore, 1998).</p> <p>Por lo tanto el Directivo Público debe ser capaz de articular diferentes elementos del entorno político para el logro de objetivos.</p>	ARTICULACIÓN CON EL ENTORNO POLÍTICO	LIDERAZGO
Gestión Estratégica	<p>Implica la adecuación de los objetivos, estrategias y políticas definidas por las entidades públicas a la generación de resultados valiosos para la ciudadanía, los clientes y los beneficiarios. Dicha tarea implica la utilización de técnicas analíticas de planificación estratégica y de la habilidad de los directivos para gestionar en entornos de mayor o menor grado de predictibilidad y coherencia.</p> <p>Por tanto el Directivo Público debe ser capaz de gestionar alineado a los objetivos organizacionales, percibiendo escenarios futuros y con una visión a largo plazo.</p>	VISIÓN ESTRATÉGICA	
Gestión Operativa	<p>Es el “despliegue consciente y especializado de las capacidades legales, financieras, materiales y humanas para obtener resultados concretos” (Moore, 1998, p.277).</p> <p>Por tanto, el Directivo Público debe tener la habilidad para gestionar los sistemas administrativos, optimizar los recursos, dirigir equipos de trabajo, orientando su accionar al logro de objetivos.</p>	CAPACIDAD DE GESTIÓN	





Ilustración 2: Competencias Genéricas para el grupo de Directivos Públicos

Finalmente, para efectos de la aplicación de este instrumento, en su contenido se ha establecido la definición de cada uno de los niveles de las 4 competencias genéricas, determinando la calificación de cada gradación de los cinco niveles en función del grado de exigencia requerido y la complejidad, con la métrica de la siguiente escala:

Nivel de competencia	Calificación
1	Muy por debajo de lo esperado
2	Por debajo de lo esperado
3	Dentro de lo esperado
4	Por encima de lo esperado
5	Muy por encima de lo esperado





### 3. Indicadores Conductuales de las Competencias Genéricas del Grupo de Directivos Públicos

#### 3.1 Articulación con el Entorno Político

ARTICULACIÓN CON EL ENTORNO POLÍTICO		
<p><b>Definición:</b> Es la capacidad de tener comprensión del contexto sociopolítico del país y el impacto que tiene la institución, influyendo en las decisiones que se toman a nivel de políticas públicas con conciencia de sus consecuencias sobre las necesidades específicas de los ciudadanos.</p>		
Nivel	Descripción del Nivel	Indicadores conductuales
5	Establece alianzas estratégicas y ejecuta estrategias en un contexto sociopolítico, considerando los actores clave, en beneficio de la sociedad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Genera alianzas estratégicas con actores del contexto sociopolítico para contribuir con las políticas públicas.</li> <li>• Ejecuta estrategias dentro de un contexto sociopolítico influyendo en la toma de decisiones.</li> <li>• Lleva a cabo estrategias considerando los actores y los efectos sobre los mismos en beneficio de la sociedad.</li> </ul>
4	Plantea estrategias considerando el contexto sociopolítico, los actores clave y los efectos sobre los mismos en la atención de necesidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseña estrategias considerando el contexto sociopolítico para contribuir en la generación de políticas públicas.</li> <li>• Propone estrategias considerando los actores clave para influir en la toma de decisiones.</li> <li>• Define estrategias considerando los efectos sobre los actores para la atención de necesidades ciudadanas.</li> </ul>
3	Reconoce el contexto sociopolítico y sus actores clave, evaluando alternativas de acción así como los efectos de las mismas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifica el contexto sociopolítico existente y evalúa las posibles alternativas de acción.</li> <li>• Reconoce los actores clave en el contexto en el que se desempeña.</li> <li>• Considera los efectos de las alternativas o propuestas en los actores (quién gana / quién pierde) alineado a las necesidades existentes.</li> </ul>
2	Propone diversas alternativas de acción, requiriendo apoyo para determinar los actores clave y para identificar las necesidades existentes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evalúa las posibles alternativas de acción considerando la situación de la institución.</li> <li>• Identifica con apoyo los actores clave dentro de su ámbito laboral.</li> <li>• Plantea con apoyo propuestas considerando las necesidades existentes.</li> </ul>
1	Considera alternativas de acción, sin tener en cuenta las necesidades existentes, ni el impacto de las mismas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifica acciones diversas, sin considerar el impacto de las mismas.</li> <li>• Reconoce quienes son los actores clave, cuando se lo señalan explícitamente.</li> <li>• Plantea propuestas sin considerar las necesidades existentes.</li> </ul>





### 3.2 Visión Estratégica

VISIÓN ESTRATÉGICA		
<p><b>Definición:</b> Es la capacidad para percibir escenarios futuros, así como definir una perspectiva a largo plazo alineada con los objetivos organizacionales que le permita anticipar circunstancias, sortear obstáculos, calcular riesgos y planear acciones.</p>		
Nivel	Descripción del Nivel	Indicadores conductuales
5	Formula estrategias desde una perspectiva institucional considerando posibles escenarios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Define la estrategia institucional a largo plazo, contemplando cambios y oportunidades en el entorno que permitan el desarrollo de la institución.</li> <li>Implementa estrategias y planes de acción de acuerdo a las necesidades de la institución.</li> <li>Anticipa riesgos y posibles escenarios desde una perspectiva institucional para la toma de decisiones.</li> </ul>
4	Prioriza y coordina la aplicación de estrategias y acciones de acuerdo a las necesidades de la ciudadanía.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prioriza estrategias de mejora contemplando cambios y oportunidades en el entorno para satisfacer necesidades ciudadanas.</li> <li>Propone estrategias y planes de acción de acuerdo a las necesidades de la ciudadanía.</li> <li>Evalúa riesgos y relaciones de costo-beneficio en función de las necesidades de la ciudadanía, para la toma de decisiones.</li> </ul>
3	Define y gestiona planes, programas y proyectos alineados a los objetivos estratégicos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Define planes, programas y proyectos que respondan a objetivos estratégicos teniendo en cuenta las circunstancias de su entorno.</li> <li>Coordina planes, programas y proyectos que respondan a los objetivos estratégicos contemplando escenarios futuros.</li> <li>Analiza indicadores evaluando posibles riesgos que permita la toma de decisiones para el logro de objetivos estratégicos.</li> </ul>
2	Ejecuta planes, programas y proyectos estratégicos establecidos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ejecuta programas y proyectos estratégicos establecidos, teniendo en cuenta las circunstancias de su entorno.</li> <li>Cumple con los planes de acción establecidos para el logro de objetivos a largo plazo.</li> <li>Registra indicadores para la futura toma de decisiones.</li> </ul>
1	Participa de actividades relacionadas a los planes, programas y proyectos sin evaluar el impacto de las mismas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Interviene en las actividades relacionadas a los planes, programas y proyectos, sin tomar en cuenta las condiciones del entorno.</li> <li>Cumple con sus funciones sin conocer el impacto de las mismas en los objetivos institucionales.</li> <li>Identifica riesgos o amenazas con la orientación de su entorno.</li> </ul>





### 3.3 Capacidad de Gestión

CAPACIDAD DE GESTIÓN		
<b>Definición:</b> Habilidad para gestionar los sistemas administrativos. Asimismo, involucra la capacidad de administrar el uso de los recursos para garantizar el cumplimiento de los objetivos.		
Nivel	Descripción	Indicadores conductuales
5	Define modelos, políticas, procedimientos, estrategias de gestión y control administrativo, con eficacia y eficiencia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Define modelos estratégicos de gestión y control administrativo basados en criterios de eficacia y eficiencia.</li> <li>Establece políticas, lineamientos y procedimientos para lograr una gestión administrativa eficaz y eficiente.</li> <li>Define herramientas de monitoreo para controlar el cumplimiento de objetivos estratégicos institucionales.</li> </ul>
4	Controla la aplicación de los lineamientos, procedimientos e indicadores administrativos institucionales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Supervisa la aplicación de los modelos estratégicos de gestión y control administrativo en base a indicadores institucionales.</li> <li>Monitorea el cumplimiento de lineamientos, procedimientos para garantizar una gestión administrativa eficaz y eficiente.</li> <li>Realiza seguimiento programado a los objetivos, estableciendo medidas correctivas para garantizar el cumplimiento de los mismos.</li> </ul>
3	Ejecuta la gestión administrativa institucional, optimizando los recursos asignados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planifica sus acciones en función a las estrategias institucionales para el cumplimiento de objetivos.</li> <li>Ejecuta la gestión administrativa optimizando el uso de los recursos asignados.</li> <li>Realiza seguimiento de los planes, programas y proyectos con el fin de verificar el cumplimiento de los objetivos.</li> </ul>
2	Aplica controles a procesos administrativos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realiza sus actividades en alineación con los procesos administrativos.</li> <li>Aplica controles a los procesos administrativos haciendo uso de los recursos asignados.</li> <li>Verifica el cumplimiento de las actividades planificadas a fin de lograr los objetivos.</li> </ul>
1	Cumple los procesos y procedimientos establecidos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realiza sus actividades cumpliendo con los procesos establecidos cuando se le indica.</li> <li>Sigue los procedimientos sin considerar el uso adecuado de los recursos.</li> <li>Ejecuta las tareas o actividades, sin verificar el cumplimiento de objetivos.</li> </ul>



### 3.4 Liderazgo

<b>LIDERAZGO</b>		
<b>Definición:</b> Es la capacidad para influir en otros, con base en valores, para orientar su accionar al logro de objetivos.		
Nivel	Descripción del Nivel	Indicadores conductuales
5	Fomenta el desarrollo de habilidades e influye en el equipo, comprometiéndolos con los principios y el logro de objetivos institucionales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Influye en los demás por medio del ejemplo, comprometiéndolos a desempeñarse de acuerdo a principios establecidos.</li> <li>● Asesora a los miembros del equipo fomentando el desarrollo de nuevas habilidades y/o el desempeño en base a buenas prácticas.</li> <li>● Retroalimenta al equipo con la finalidad de que comprenda su aporte en el cumplimiento de objetivos institucionales.</li> </ul>
4	Orienta y motiva al equipo propiciando colaboración y entusiasmo por alcanzar un mejor desempeño.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Motiva a los demás mediante estrategias diversas, generando colaboración y compromiso en el desarrollo de las actividades.</li> <li>● Orienta a los miembros del equipo con ideas alineadas a los intereses de la institución, promoviendo un mejor desempeño.</li> <li>● Asigna las tareas en función a las habilidades de los miembros del equipo mejorando su desempeño y alcanzando mejores resultados para la institución.</li> </ul>
3	Comunica los objetivos y reconoce el logro de resultados, influyendo en su entorno.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Reconoce los logros de los miembros del equipo, incentivándolos a alcanzar mejores resultados.</li> <li>● Comunica los objetivos a los miembros del equipo, guiándolos en el desarrollo de las actividades.</li> <li>● Involucra a los miembros del equipo en el desarrollo del plan de trabajo para el logro de objetivos.</li> </ul>
2	Supervisa y controla el logro de objetivos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Realiza seguimiento al desarrollo de los trabajos asignados siendo escuchado por su rol jerárquico.</li> <li>● Brinda indicaciones generales para el desarrollo de las tareas.</li> <li>● Corrige los errores durante el desarrollo de las tareas para asegurar el logro de los objetivos.</li> </ul>
1	Coordina actividades para el logro de objetivos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Organiza las tareas del equipo de trabajo cuando le es requerido.</li> <li>● Comunica al equipo las actividades a desarrollar.</li> <li>● Identifica los errores que interfieren en el cumplimiento de los objetivos.</li> </ul>





## REFERENCIA BIBLIOGRAFIA

Autoridad Nacional del Servicio Civil [SERVIR]. (2015). Marco Conceptual del Grupo de Directivos Públicos del Servicio Civil Peruano. Instrumento de Trabajo para la discusión. Documento de Trabajo N° 1-2015.Lima: SERVIR.

Autoridad Nacional del Servicio Civil [SERVIR]. (2016) Modelo de Gestión del Grupo de Directivos Públicos del Servicio Civil Peruano. Lima: SERVIR

Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo [CLAD]. (2016) Guía Referencial Iberoamericana de Competencias Laborales en el Sector Público. Colombia

Longo, F. (2001): "Modernizar la Gestión Pública de las Personas: los desafíos de la flexibilidad", en Reforma y Democracia nº 19. Caracas. CLAD.

