



Gobierno de Reconciliación  
y Unidad Nacional

*El Pueblo, Presidente!*

Aquí nos ilumina,  
un Sol que no declina  
El Sol que alumbra  
las nuevas victorias  
RUBEN DARÍO

4★  
2019

## Lineamientos Metodológicos para el Diseño de un Plan de Carrera para el Personal al Servicio Público

Managua, 4 de diciembre 2019

Manos  
Unidas  
CON FE Y  
ESPERANZA!



**CRISTIANA, SOCIALISTA, SOLIDARIA!**

Ministerio de Hacienda y Crédito Público  
Dirección General de Función Pública  
De la rotonda Cmdte. Hugo Chávez Frias 6 cuadras al sur,  
Antiguo Hospital "Dr. Alejandro Dávila Bolaños"  
Teléfonos: 22223034; 22224663; 22224378

## Contenido

1.	Presentación .....	2
2.	Referente Normativo .....	2
3.	Marco Conceptual .....	3
4.	Estructura del Plan de Carrera .....	5
5.	Disposiciones Generales.....	9
6.	Anexos .....	10



## 1. Presentación

El Ministerio de Hacienda y Crédito Público (MHCP) a través de la Dirección General de Función Pública (DGFP), tomando como base los Ejes del Programa Nacional de Desarrollo Humano, 2018-2021, que establecen dentro del Desarrollo Social el “Crecimiento de capacidades de servidores públicos y mejoramiento de la gestión educativa y procesos institucionales mediante la formación permanente de los servidores públicos y fortalecimiento de los procesos administrativos que mejore la eficiencia y la atención a las familias”, define los **Lineamientos Metodológicos para el Diseño de un Plan de Carrera del Personal al Servicio Público**.

Estos lineamientos también responden al cumplimiento de las Normas Técnicas de Control Interno que en el Principio No. 4 establece “La Máxima Autoridad deberá estimular y velar para que la Administración esté comprometida por atraer, desarrollar y mantener profesionales competentes, en concordancia con los objetivos de la Entidad, estableciendo políticas y prácticas para el establecimiento de sus competencias básicas para ejecutar y evaluar el desempeño de los Servidores Públicos. Para ello: a) Establece políticas y prácticas. b) Evalúa competencias y atiende las deficiencias detectadas. c) Recluta, desarrolla y retiene capacidades suficientes y competentes. d) Planifica y prepara el relevo del personal”.

Mediante este instrumento se orienta cómo diseñar un plan de carrera institucional, cumpliendo con lo establecido en la Ley No. 476, “Ley de Servicio Civil y de la Carrera Administrativa”, la Ley No. 290 “Ley de Organización, Competencias y Procedimientos del Poder Ejecutivo”, sus reglamentos y las Normas Técnicas de Control Interno (NTCI).

Igualmente se describen los aspectos esenciales a tomar en cuenta dentro de la estructura de este instrumento, los cuales podrán ser combinados con la política de recursos humanos de la entidad, sin menoscabo de lo estipulado en el marco jurídico que rige la materia laboral en la Administración Pública. Por tanto, el personal puede moverse dentro de una ruta de desarrollo, observando el cumplimiento del mérito establecido en la Ley No. 476.

Los lineamientos metodológicos definen las rutas de desarrollo que se establecen tomando en cuenta la estructura organizativa, la clasificación de puestos y el Modelo de Perfil por Rol vigente.

## 2. Referente Normativo

- Ley No. 290, “Ley de Organización, Procedimientos y Competencias del Poder Ejecutivo”, publicada en La Gaceta, Diario Oficial No. 35 del 22 de febrero del 2013, sus Reformas y Adición.
- Ley No. 476, “Ley de Servicio Civil y de la Carrera Administrativa”, publicada en diciembre del año 2003 y su Reglamento.
- Ley No. 681, “Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema de Control de la Administración Pública y Fiscalización de los Bienes del Estado”, publicada en La Gaceta, Diario Oficial No. 113, del 18 de junio de 2009.
- Ley No. 185, “Código del Trabajo”, publicada en La Gaceta, Diario Oficial No. del 30 de octubre de 1996.



- Normas Técnicas de Control Interno (NTCI) emitidas por la Contraloría General de la República (CGR), publicada en La Gaceta, Diario Oficial No. 67 del 14 de abril del 2015.

### 3. Marco Conceptual

En la sociedad actual se hace imprescindible que el talento humano de las organizaciones públicas esté preparado para asumir los grandes retos que impone la globalización, en un mundo altamente digitalizado, de donde emergen nuevas formas de trabajo y se requiere otro tipo de competencias.

Por tanto, en la Administración Pública, que tiene un rol de facilitadora de servicios e impulsa el desarrollo de su personal, es imperante que éste comprenda que un plan de carrera es una herramienta significativa a fin de alcanzar las metas personales y organizacionales.

*“El plan de carrera es el proceso continuo por el cual un individuo establece sus metas de carrera e identifica los medios para alcanzarlas. Las carreras individuales y las necesidades organizacionales no son procesos separados. Las organizaciones deben ayudar a sus empleados en la planeación de su carrera con el fin de que ambos cumplan sus objetivos.”* (Werther y Davis 2008, 286)

*Es importante considerar que gestionar el desarrollo de los profesionales, es la función que permite alcanzar los objetivos organizacionales. Este escenario implica “capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal” con el objetivo de que los trabajadores tengan las condiciones necesarias para lograr los objetivos de las organizaciones. (Chiavenato, 2009)*

Para la Administración Pública nicaragüense, el plan de carrera está relacionado a promover el desarrollo profesional en base al mérito. En tal sentido, el plan se vincula a los procesos de provisión de puestos, clasificación, retribución, evaluación al desempeño y capacitación.



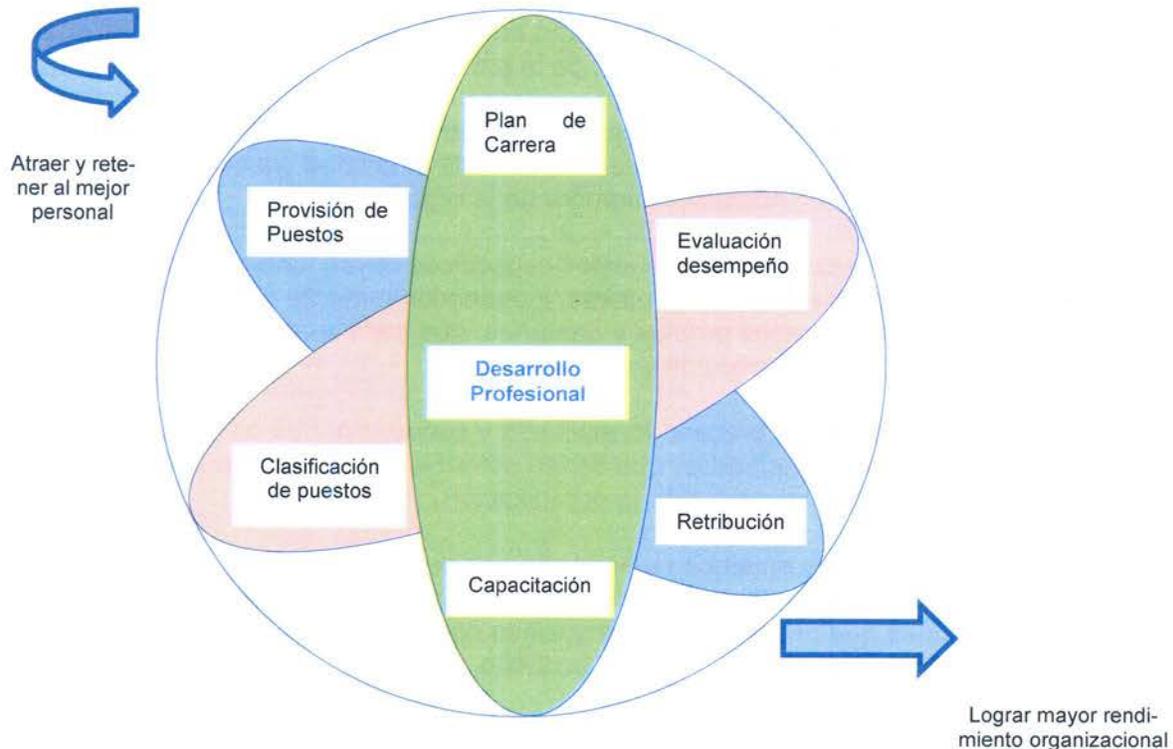


Figura No. "Relación del Plan de Carrera y procesos para desarrollo de personas"  
Fuente: Elaboración propia

Existen diversos planteamientos sobre cómo desarrollar un plan de carrera, en este documento se plantea un diagrama de los pasos más importantes o el flujo de este proceso, que inicia desde la definición de los objetivos hasta el plan de formación. (Ver Anexo 1)

### 3.1. Definiciones:

En el contenido de este documento se utilizan algunas definiciones que se detallan a continuación:

1. **Actitudes:** Disposición de las personas a realizar determinado tipo de labores, tareas o acciones, que se generan por las motivaciones y conocimiento de los individuos.
2. **Carrera:** Es una sucesión o secuencia de cargos ocupados por una persona a lo largo de su vida profesional. La carrera presupone un desarrollo profesional gradual a cargos de mayor complejidad.
3. **Conocimiento:** Es la información que se adquiere en forma teórica o que es procesada en el ámbito mental de acuerdo a las experiencias anteriores de la persona y que son la base cognitiva que le permiten desarrollar labores, acciones o tareas.
4. **Competencias:** Son las características intrínsecas que tiene el ser humano que le van a permitir desarrollarse en un puesto de trabajo.



5. **Habilidades / Destrezas:** Es la capacidad adquirida de ejecutar labores, tareas o acciones en forma destacada producto de la práctica y del conocimiento.
6. **Personal Clave:** Son aquellas personas que tienen autoridad y responsabilidad para planificar, dirigir y controlar las actividades de la entidad, ya sea directa o indirectamente, incluyendo cualquier miembro de la organización.
7. **Perfil por Rol:** Grupo amplio de puestos específicos cuyas funciones, nivel de responsabilidad y complejidad son similares, independientemente de su naturaleza, en el cual se incluyen puestos propios y comunes, que para su desempeño requieren de similar nivel de conocimientos y experiencia.
8. **Plan de Carrera:** Es un proceso formalizado y secuencial que se concentra en la carrera futura de los empleados, que tienen potencial para ocupar puestos con mayor nivel de complejidad dentro de la organización.
9. **Plan de Sucesión:** Se entiende como el proceso de planificación de la organización respecto a sus puestos claves, que conlleva conocer las capacidades y el potencial de las personas que pueden relevar a quienes ocupan estos puestos. Estos planes no son estáticos, varían de acuerdo al contexto de la organización y su estrategia.
10. **Puesto Crítico:** Se entiende como aquellas funciones asociadas a procesos altamente sensibles en términos de continuidad operacional y alto costo de reemplazo.

## 4. Estructura del Plan de Carrera

En esta guía el plan de carrera está conformado de los acápite siguientes: Introducción, objetivo general, objetivos específicos, aspectos preliminares del plan, identificación de puestos por Modelo de Perfil por Rol, plan de relevo o sucesión, rutas de desarrollo institucional, el plan de formación para el desarrollo de carrera y su comunicación.

### 4.1. Introducción

Se expone de manera breve los aspectos más importantes que contiene el documento, describiendo de dónde parte y qué se espera en su desarrollo. Asimismo, se describen los instrumentos metodológicos utilizados para la recopilación y análisis de información primaria y secundaria (Encuesta en línea o por correo electrónico, cuestionario, sesiones de grupos de trabajo, entre otros).

Es importante indicar el rol de la servidora y el servidor público en el diseño del plan de carrera (Nivel de involucramiento o información obtenida; si se aplica encuesta para conocer sus expectativas y necesidades de formación), en vista que es un actor valioso en el éxito de las metas conjuntas entre la entidad-personal para alcanzar la formación requerida y cerrar las brechas de conocimientos; así como la planeación de la sucesión en los puestos críticos.

### 4.2. Objetivo General

Se detalla con un verbo de acción, qué se requiere lograr con este plan de carrera, dentro del alcance y el período de tiempo que se proyecta.



### **4.3. Objetivos Específicos**

Describir de 2 a 4 objetivos que complementen el objetivo general, enfocándolos de lo macro a lo micro. En especial poner atención hacia el impacto que se espera obtener del personal y/o el beneficio que este plan genera para la institución.

### **4.4. Aspectos preliminares para el Plan de Carrera**

#### **4.4.1. Expectativas, metas profesionales y personales del servidor público**

Es importante partir de la aplicación de una encuesta al personal seleccionado para relevar a las personas que ocupan los puestos críticos en la institución. Los resultados de esta encuesta permiten diagnosticar las aspiraciones personales, cómo pretenden crecer o alcanzarlos y qué se requiere para lograrlo (Ver Anexo 2). Toda la información que arroje esta encuesta debe detallarse en el documento del plan de carrera.

Cada persona al servicio público cuando trabaja para una entidad tiene una meta personal y profesional, éstas deben ser combinadas adecuadamente con los objetivos, metas y plan de carrera que define la institución.

#### **4.5. Identificación de Puestos por Modelo de Perfil por Rol**

En este acápite se deben identificar los puestos agrupados por los roles establecidos en el Modelo de Perfil por Rol. Para ello es necesario contar con el Manual de Puestos actualizado y ser coherente con la estructura organizativa vigente, mapa de puestos y el perfil básico de puestos por rol.

También se identifican los distintos puestos específicos por tipo de servicio en cada rol y su perfil básico. Con el Mapa de Puestos actualizado se procede a clasificarlos en el rol a que pertenece cada uno, utilizando la matriz de Agrupación de Puestos por Roles y Tipo de Servicios. (Ver Anexo 3)

#### **4.6. Plan de Relevo o Sucesión**

En el plan de relevo se deben identificar los puestos críticos, los colaboradores claves y los posibles sucesores a asumir estos puestos, para ello se deberá trabajar en el Cuestionario del Plan de Sucesión y detallarlo en el plan de carrera institucional. (Ver Anexo 4)

##### **4.6.1. Puestos críticos dentro de la Institución**

La entidad a través de los directores de área, deberá identificar cuáles son los puestos críticos mediante el instrumento que se utilice según los recursos disponibles, por ejemplo, aplicar una encuesta o un cuestionario de preguntas abiertas que deberá ser enviado al personal directivo de cada área dentro de la estructura organizativa vigente. Los puestos críticos están relacionados a procesos claves de la institución, es decir, aquellos que responden de forma directa a la misión para la que fue creada la organización.



#### 4.6.2. Colaboradores claves

En el instrumento mencionado también se debe solicitar información sobre quiénes son las personas claves que ocupan los puestos críticos en la actualidad, a fin de obtener un listado vigente del personal que deberá ser relevado por situaciones de jubilación, renuncia, cambio de puesto de trabajo, entre otros.

#### 4.6.3. Identificación de posibles sucesores y plazos

En esta sección se detallan las personas identificadas para ocupar puestos críticos y/o relevar al personal que se considera como colaborador clave en la entidad. Aquí también es importante especificar cuál sería el tiempo promedio en el que se proyecta un cambio o relevo.

Los tres aspectos expuestos en el acápite 4.6 forman parte del plan de relevo, estos datos deben ser procesados y analizados posteriormente para construir el plan de carrera. Es importante que los instrumentos definidos para conocer las expectativas del personal y el plan de relevo sean los primeros pasos que se desarrollen, ya que son la base medular del plan de carrera.

#### 4.7. Rutas de Desarrollo Institucional

Para introducir este tema partimos que una **Ruta Profesional** es el camino más natural de ascenso dentro de la organización, las rutas se conforman como trayectos hacia otros puestos agrupados en niveles superiores.

Las rutas se trazarán de forma *vertical* y *horizontal*, en la primera se refiere a puestos de nivel superior dentro del mismo rol, esta vía supone el ascenso a puestos de mayor contenido o nivel de responsabilidad y tipo de servicio. En la segunda, implica promoción gradual dentro de un mismo tipo de servicio y grupo de puestos. Para ambas rutas se deben cumplir con los requisitos de provisión y no exceder de un salto de tres niveles de complejidad. (Ver tabla No. 1)

Ejemplos:

Trayectoria en las Rutas Profesionales Vertical:

- Especialista a Responsable de Departamento/Oficina
- Responsable de Departamento a Responsable de Dirección/División

Trayectoria en las Rutas Profesionales Horizontal:

- Técnicos a Analistas.
- Analista a Especialistas

Es importante reafirmar que para este efecto se traza un ascenso máximo en la ruta de desarrollo de tres niveles de responsabilidad. La ruta de un puesto a otro se producirá siempre del nivel superior del puesto del rol origen al nivel inferior del puesto de rol de destino.



**Tabla No. 1**  
**Rutas de Desarrollo para el Plan de Carrera**

	Tipos de Servicio	Grupos de puestos	Categorías		
			A	B	C
<b>Crecimiento Vertical</b>	Directivo	Dirección y Supervisión	Grado 4	Grado 5	Grado 6
			Responsable de Sección/ Unidad/ Delegados	Responsable de Departamento/ Oficina/ Delegados	Responsable de División/ Dirección/ Delegados
	Ejecutivo	Técnico y Profesionales	Grado 1	Grado 2	Grado 3
			Técnico	Analista	Especialista
¿Cómo valorar el cambio de un peldaño a otro?	<b>Condiciones necesarias:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cumplir con el proceso de provisión de puestos</li> <li>- Capacitación y Desarrollo (cierre de brechas)</li> <li>- Resultados de la Evaluación al Desempeño</li> <li>- Experiencia</li> <li>- Evaluación por competencias</li> </ul>				
<b>Crecimiento Horizontal</b>					

En la Tabla No. 1, se muestra la trayectoria, que un servidor público identificado para el relevo de un puesto crítico, puede recorrer por esa ruta de desarrollo. Se muestra la gradualidad en que es posible transitar en línea vertical u horizontal dentro de los tipos de servicio ejecutivo y directivo, tomando en cuenta el Modelo de Perfil por Rol dispuesto por el órgano rector (Ver Anexo 5).

Cada institución deberá construir su propia ruta de desarrollo tomando como base la Tabla No. 1, adecuándolo a los puestos críticos identificados en los diferentes roles.

Se considera como requisitos o condiciones necesarias, superar el proceso de provisión de puestos, la capacitación obtenida, los resultados de la evaluación sistemática del desempeño, la experiencia; así como la valoración por competencias.

Al realizar la evaluación por competencias para los sucesores de los puestos claves, se debe tomar en cuenta los perfiles de competencia por rol, establecidos por el órgano rector. (Ver Anexo 6)

De igual manera, para que la persona sucesora a un puesto clave sea seleccionada como candidata, deberá cumplir con las competencias indicadas para su rol y obtener los niveles de excelente o muy bueno, lo que conlleva a que alcance como positivas al menos cuatro características de cada nivel, a ser valoradas en el formato establecido en el Anexo 7.

Para la valoración de las competencias que conlleva cada puesto de trabajo, se deberá tomar en cuenta el Diccionario de Competencias de la Administración Pública por tipo de servicio. (Ver Anexo 8)



Es importante acotar, que en la valoración de competencias se identifican brechas que deberán ser fortalecidas dentro del período establecido para el relevo del personal en puestos críticos.

#### **4.8. Plan de Formación para el desarrollo de Carrera**

Este plan incluye las grandes líneas estratégicas que deben ser coherente con las necesidades institucionales y del personal seleccionado para relevo, además contribuir a que éste alcance los conocimientos para cerrar las brechas y desplazarse a través del mapa de carrera.

Por tanto, debe tener como insumo elemental las necesidades identificadas en el plan de carrera para el personal de sucesión, integrando los temas cruciales identificados por el personal directivo y los servidores públicos de relevo en la institución. No obstante, el desarrollo del plan de formación deberá tomar en cuenta los recursos presupuestarios disponibles en la institución.

#### **4.9. Comunicación del Plan de Carrera**

Una vez diseñado el plan de carrera debe asegurarse que todo el personal involucrado lo conozca, lo comprenda y se comprometa con el mismo. Cada institución definirá los mecanismos para impulsar una comunicación efectiva a través de los medios y recursos disponibles, que deben ser descritos en este acápite.

## **5. Disposiciones Generales**

Las instituciones a través de la Instancia de Recursos Humanos deben elaborar su Plan de Carrera conforme el Principio 4, inciso "d" establecido en las Normas Técnicas de Control Interno y tomando como base los Lineamientos Metodológicos para el Diseño de un Plan de Carrera para el Personal al Servicio Público.

Es responsabilidad del Ministerio de Hacienda y Crédito Público a través de la Dirección General de Función Pública, divulgar y dar a conocer el contenido de estos lineamientos y brindar asistencia técnica a las instituciones.

Los lineamientos metodológicos y sus anexos, entrarán en vigencia a partir de su firma y divulgación a través de la autoridad delegada por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público.

Dado en la ciudad de Managua, República de Nicaragua, a los cuatro días del mes de diciembre del año dos mil diecinueve.

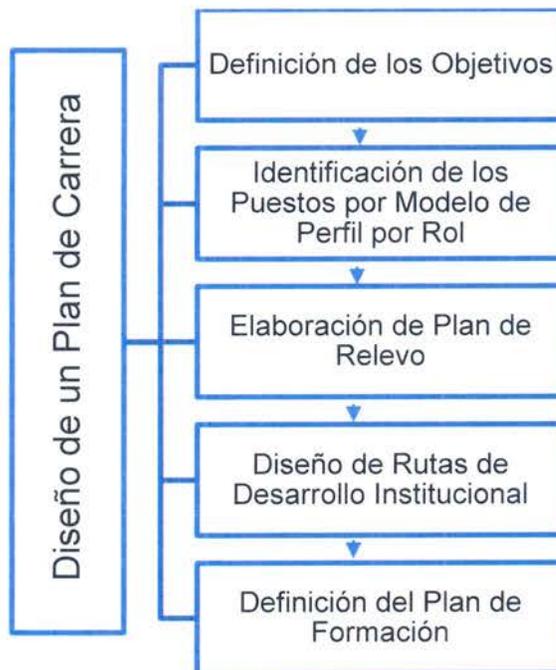
  
**Karen Estella Downs**  
**Directora General**



## 6. Anexos



**Anexo No.1**  
**Flujo de los Principales Pasos para el Diseño del Plan de Carrera**



**Anexo No. 2**  
**Encuesta al Personal sobre Expectativas y Metas**

Información General			
Nombre de la institución:			
Unidad Administrativa:			
Nombre del Responsable:			
Nombre de la persona entrevistada:			
Puesto que desempeña:			
Lugar:		Fecha:	DD/MM/AA
Expectativas			
Relate brevemente qué expectativas tiene de la organización.	¿Qué puesto de trabajo aspira?		
	Puesto	Plazo en el que se ve en el nuevo puesto.	Razones técnicas por las que aspira al puesto.
Metas			
Describa concisamente cuáles son sus metas dentro de la institución ligadas a sus expectativas.	¿Qué metas tiene para lograr sus expectativas?		
	Meta	Plazo para alcanzarla	Brechas de conocimiento

\_\_\_\_\_  
Firma de Servidora o Servidor Público



**Anexo No.3**  
**Identificación de Puestos por Roles y Tipo de Servicio**

<b>Nombre de la institución:</b>	
<b>Fecha:</b>	

Tipo de Servicio	Roles				
	Director General	Director Específico	Delegado	Responsable Dpto./ Oficina	Coordinador
Directivo					

Tipo de Servicio	Roles		
	Especialista	Analista	Técnico
Ejecutivo			



**Anexo No.4**  
**Cuestionario para identificar el Plan de Relevo o Sucesión**

Información General			
Nombre de la institución:			
Unidad Administrativa:			
Nombre del Responsable:			
Lugar:		Fecha:	DD/MM/AA
Identificación de Datos para el Plan de Relevo o Sucesión			
Puestos Críticos dentro de la Unidad		(Número)	(Letras)
Detalle los puestos críticos		Nombre de las personas que ocupan esos puestos.	
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
Identificación de posibles sucesores		Plazos para ocupar el puesto crítico	
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
Identificar las brechas de conocimiento de las personas a ocupar los puestos críticos.		Detallar necesidades de formación por cada brecha.	
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			



**Anexo No.5  
Modelo de Perfil por Rol  
Servicio Directivo y Ejecutivo**

Rol	Nivel Académico	Experiencia Laboral		Equivalencia
Director General (17-22)	Graduado Universitario	3 años de experiencia en puestos de gestión en la Administración Pública u otros sectores.		N/A
Director Específico (13-20)	Graduado Universitario	3 años de experiencia en puestos de gestión en la Administración Pública u otros sectores.		N/A
Asesor Ejecutivo (16-18)	Graduado Universitario	2 años de experiencia laboral en puestos de asesoría ejecutiva, técnico-científica, definición de políticas, formulación de estrategias, planes, proyectos y negociaciones bilaterales en la Administración Pública u otros sectores.		N/A
Delegado (13-18)	Graduado Universitario	3 años de experiencia en puestos de gestión.		N/A
Responsable Departamento/ Oficina (12-17)	Graduado Universitario	2 años de experiencia en puestos de gestión en la Administración Pública u otros sectores, o tres años en puestos técnicos / ejecutivos.		N/A
Responsable de Sección/ Unidad/ (9-15)	Graduado Universitario	2 años de experiencia en puestos de gestión.		Técnico Superior con 2 años de experiencia en puestos técnicos en los N/C 9 y 10.
Especialista (13-15)	Graduado Universitario	N/C 13 y 14 1 año de experiencia en el puesto, según la especialidad.	N/C 15. 2 años de experiencia en el puesto, según la especialidad.	N/A
Analista (10-12)	Graduado Universitario	N/C 11 y 12 1 año de experiencia en el desempeño de funciones similares en puestos técnicos en la Administración Pública u otros sectores.	N/C 10. Ningún año de experiencia.	Para el N/C 10 Técnico Superior con 1 año de experiencia en puestos similares.
Técnico (7-9)	Técnico Superior N/C (9)	Ninguna experiencia.		Bachiller y 1 año de experiencia en el desempeño de funciones similares.
	Técnico Medio N/C (7, 8)	Ninguna experiencia.		Técnico Básico / Tercer año de secundaria y 1 año de experiencia.



**Anexo No. 6**  
**Perfiles de Competencias a Evaluar por Rol**

Puestos con personal asignado			Identificación con el servicio público	Orientación a la ciudadanía	Integridad	Afán de logro y superación	Flexibilidad y adaptabilidad	Iniciativa	Desarrollo de personas	Liderazgo de Equipo	Pensamiento Estratégico
Servicio Directivo	Responsable de Dirección/ División/ Delegados	X	X	X		X	X	X	X	X	X
	Responsables de Departamento/ Oficina/ Delegados	X	X	X		X	X	X	X		
	Responsable de sección/ unidad/ Delegados	X	X	X	X	X			X	X	

Puestos sin personal asignado			Identificación con el servicio público	Orientación a la ciudadanía	Integridad	Trabajo en Equipo y Cooperación	Efectividad personal	Flexibilidad y adaptabilidad	Capacitación y Autodesarrollo
Servicio Ejecutivo	Especialista	X	X	X	X	X	X	X	X
	Analista	X	X	X	X	X	X	X	X
	Técnico	X	X	X	X	X	X	X	X



**Anexo No. 7**  
**Cuestionario para evaluar competencias**

Información General						
Nombre de la institución:						
Unidad Administrativa:						
Nombre del Responsable:						
Lugar:			Fecha:			
Nombre y apellidos de la persona evaluada:						
Puesto que desempeña:			Puesto al que aspira:			
Servicio al que pertenece:		Directivo	Ejecutivo			
Identificación de Competencias		Calificación de los niveles				
		Exce-lente	Muy bueno	Bueno	Mejora-ble	Insufi-ciente
1. Identificación con el Servicio Público						
2. Orientación a la Ciudadanía						
3. Integridad						
4. Afán de logro y superación						
5. Trabajo en Equipo y Cooperación						
6. Efectividad Personal						
7. Flexibilidad y adaptabilidad						
8. Iniciativa						
9. Capacitación y Autodesarrollo						
10. Desarrollo de personas						
11. Liderazgo de Equipo						
12. Pensamiento Estratégico						

\_\_\_\_\_  
Responsable Inmediato



**Anexo No.8**  
**Diccionario de Competencias**

1. **Identificación con el Servicio Público:** Es la voluntad de orientar el trabajo hacia el cumplimiento de la misión de la organización entendiendo el propio rol dentro de los objetivos globales. Implica tener un compromiso con la sociedad y una voluntad de servicio a la ciudadanía.

Nivel	Descripción	Características
Excelente	La persona está claramente orientada a la función pública y defiende los objetivos de la organización incluso por encima de los propios.	Mantiene una actitud de gran compromiso con el buen cumplimiento de su trabajo, dentro de un concepto de servicio al ciudadano como misión de la organización.
		Actúa en favor de los objetivos de la organización apoyando de forma activa los cambios o mejoras que puedan plantearse.
		Entiende su trabajo como una parte de un todo y por tanto está dispuesto a realizar los sacrificios personales necesarios en pro de la organización.
		Muestra gran vocación de servicio público.
		Mantiene una actitud de dedicación y cumplimiento constante.
Muy bueno	La persona se sitúa en un grado intermedio entre el bueno y el excelente.	Una combinación de la sumatoria de cuatro características que se destacan en los niveles "bueno" y "excelente".
Bueno	La persona se vincula con la organización y colabora con ella.	Se esfuerza por adaptarse y encajar en la organización.
		Respeta la forma de hacer las cosas y hace lo que se espera de él.
		Se preocupa por la imagen que proyecta la Administración Pública.
		Muestra una actitud de compromiso con los objetivos de la organización.
		Entiende su labor dentro de la organización y actúa en consecuencia.
		Muestra vocación de servicio.
Mejorable	La persona se sitúa en un grado intermedio entre el insuficiente y el bueno.	Una combinación de la sumatoria de cuatro características que se destacan en los niveles "insuficiente" y "bueno".
Insuficiente	La persona no asume sus deberes ni para con la organización ni la misión de la misma.	No respeta los procedimientos establecidos.
		No entiende cuál es su papel en la organización ni muestra preocupación por ello.
		Se desentiende de la aportación o repercusión que su trabajo pueda tener para el resto de la organización.
		No le preocupa la imagen que proyecta de la organización.
		No muestra vocación de servicio.



2. **Orientación a la Ciudadanía:** Implica un deseo de ayudar o servir para satisfacer las necesidades de la ciudadanía. Significa centrarse en entender, descubrir y satisfacer sus demandas y respetar sus derechos.

Nivel	Descripción	Características
Excelente	La persona evaluada comprende las necesidades de la ciudadanía y ofrece un excelente servicio.	Respeto los intereses de la ciudadanía y actúa para darle un excelente servicio.
		Comprende las necesidades que tiene la ciudadanía con relación a su trabajo y actúa para satisfacerlas.
		Se preocupa por obtener información para mejorar los servicios que se le prestan a la ciudadanía.
		Ofrece el mejor servicio optimizando los recursos disponibles.
		Actúa para brindar a la ciudadanía un servicio de la mejor calidad.
Muy bueno	La persona se sitúa en un grado intermedio entre el bueno y el excelente.	Una combinación de la sumatoria de cuatro características que se destacan en los niveles "bueno" y "excelente".
Bueno	La persona evaluada responde a las necesidades de la ciudadanía y asegura su satisfacción.	Se interesa por los problemas de la ciudadanía e intenta resolverlos rápidamente.
		Atiende las necesidades de la ciudadanía conforme el marco legislativo y sus funciones.
		Trata de identificar las necesidades de la ciudadanía.
		Mantiene un diálogo respetuoso y atento con de la ciudadanía
		Su nivel de servicio es el adecuado a su función.
Mejorable	La persona se sitúa en un grado intermedio entre el insuficiente y el bueno.	Una combinación de la sumatoria de cuatro características que se destacan en los niveles "insuficiente" y "bueno".
Insuficiente	La persona brinda un mal servicio a la ciudadanía y no se preocupa por ello.	Se ampara en los procedimientos para eludir su deber de brindar un buen servicio.
		Realiza su trabajo de forma burocrática sin importarle cómo puede afectar a la ciudadanía.
		No entiende el concepto de servicio a la ciudadanía ni identifica las relaciones que deben establecerse.
		No entiende las necesidades de la ciudadanía ni se preocupa por ello.
		La manera en que atiende a la ciudadanía es deficiente en trato o servicio.



3. **Integridad:** Supone actuar de acuerdo con la legalidad, manteniendo un criterio objetivo e imparcial, desprovisto de cualquier interés personal. Implica ser y demostrar honestidad, transparencia y credibilidad como norma de comportamiento.

Nivel	Descripción	Características
Excelente	La persona tiene una conducta ejemplar en todo momento.	Su norma de conducta es siempre la lealtad a la Constitución, las leyes y los principios éticos de la Constitución.
		Nunca se deja llevar por intereses personales que puedan ir en contra de los intereses de la organización/ ciudadanía
		Muestra honestidad y transmite credibilidad y transparencia en sus acciones.
		Actúa imparcialmente protegiendo en todo momento los intereses de la organización/ ciudadanía
		Mantiene siempre un trato justo e imparcial (a la ciudadanía, a los miembros de su equipo).
Muy bueno	La persona se sitúa en un grado intermedio entre el bueno y el excelente.	Una combinación de la sumatoria de cuatro características que se destacan en los niveles "bueno" y "excelente".
Bueno	La persona actúa dentro de las normas y los valores éticos.	Facilita la igualdad de oportunidades.
		Interpreta y aplica la ley de forma objetiva.
		Actúa de forma imparcial cumpliendo con sus deberes.
		Le preocupa la imagen de honestidad y credibilidad que pueda transmitir.
		Se mantiene firme ante presiones de otras personas.
Mejorable	La persona se sitúa en un grado intermedio entre el insuficiente y el bueno.	Una combinación de la sumatoria de cuatro características que se destacan en los niveles "insuficiente" y "bueno".
Insuficiente	La persona muestra deslealtad a los valores básicos de la Administración Pública.	Actúa según sus propios intereses aunque éstos son contrarios a los de la organización/ ciudadanía.
		Adquiere compromisos que pueden ir en contra del interés de la organización/ciudadanía o de la imparcialidad de su criterio.
		Actúa de forma poco transparente.
		Interpreta y aplica las leyes de la materia según su criterio y con arbitrariedad.
		No ofrece igualdad de oportunidades a la ciudadanía discriminando según su interés o criterio personal.
		Sus actuaciones no son honestas.



4. **Afán de Logro y Superación:** Es el esfuerzo y la preocupación por realizar bien el trabajo y alcanzar o sobrepasar determinados resultados. Los estándares de comparación pueden ser el propio rendimiento en el pasado (superación), objetivos marcados por la organización, mejoras en la eficiencia, la calidad o metas personales.

Nivel	Descripción	Características
Excelente	La persona fija objetivos retadores y trabaja para conseguir resultados con la estrategia de la organización.	Afronta los retos y problemas con entusiasmo y determinación.
		Evalúa y revisa continuamente su mejora respecto a los objetivos que se ha marcado.
		Se fija objetivos retadores y de superación continua, se esfuerza por alcanzarlos.
		Identifica cómo mejorar su método de trabajo, sus resultados y su desempeño.
		Toma decisiones y establece prioridades y objetivos, sopesando "recursos utilizados y resultados obtenidos".
Muy bueno	La persona se sitúa en un grado intermedio entre el bueno y el excelente.	Una combinación de la sumatoria de cuatro características que se destacan en los niveles "bueno" y "excelente".
Bueno	La persona evaluada muestra sentido de la responsabilidad.	Identifica como suyas las responsabilidades encomendadas y cumple lo que se compromete a hacer.
		Descubre los problemas e intenta solucionarlos.
		Asume nuevas responsabilidades de forma proactiva.
		Es perseverante ante los cambios.
		Realiza su trabajo según los estándares requeridos y tiempo previsto.
Mejorable	La persona se sitúa en un grado intermedio entre el insuficiente y el bueno.	Una combinación de la sumatoria de cuatro características que se destacan en los niveles "insuficiente" y "bueno".
Insuficiente	La persona evaluada no se detecta evidencias de superación continua.	Se desanima fácilmente y muestra falta de tenacidad para conseguir los objetivos.
		No se concentra en los objetivos principales que la organización le asigne.
		Muestra poco interés por los resultados y alcanzar los estándares esperados.
		Se centra en la tarea inmediata sin prestar atención a la calidad del resultado final.
		No muestra preocupación por corregir los posibles errores que comete en su trabajo.



5. **Trabajo en Equipo y Cooperación:** Implica la intención de colaboración y cooperación con otros, participar en un grupo, trabajar coordinadamente como opuesto a hacerlo individual o competitivamente. La cooperación y el trabajo en equipo pueden darse dentro o fuera de la unidad.

Nivel	Descripción	Características
Excelente	La persona evaluada desarrolla el espíritu de equipo en la organización.	Apoya las decisiones del grupo incluso si su punto de vista personal difiere de ellas.
		Trabaja para evitar el conflicto entre áreas.
		Define objetivos en colaboración con otras áreas.
		Crea oportunidades para el trabajo entre equipos distintos.
		Reconoce públicamente las contribuciones de otros.
		Comparte de manera habitual la información, facilitando datos útiles para otros.
Muy bueno	La persona se sitúa en un grado intermedio entre el bueno y el excelente.	Actúa para desarrollar un ambiente de trabajo amistoso, un buen clima y espíritu de cooperación.
		Una combinación de la sumatoria de cuatro características que se destacan en los niveles "bueno" y "excelente".
Bueno	La persona evaluada expresa expectativas positivas del resto del grupo y del trabajo en equipo.	Tiene tiempo para los demás.
		Le gusta ayudar a otros y trabajar con compañeros.
		Informa a su equipo o a sus compañeros.
		Comunica sus objetivos y expectativas a otros, y escucha los de los demás para encontrar objetivos comunes.
Mejorable	La persona se sitúa en un grado intermedio entre el insuficiente y el bueno.	Participa de buen grado en los grupos y realiza la parte del trabajo que le corresponde.
		Una combinación de la sumatoria de cuatro características que se destacan en los niveles "insuficiente" y "bueno".
Insuficiente	La persona dificulta y frena la labor de equipo en la organización y en su propio grupo de trabajo.	Nunca tiene tiempo para los demás.
		Se queja cuando debe trabajar con otra persona.
		Utiliza la información como "poder", reservándola y escondiéndola.
		Intenta imponer su opinión al resto del grupo, especialmente si tiene autoridad formal para ello.
		Nunca se interesa por colaborar con otras áreas o personas dentro de su unidad.
Cuando trabaja en un grupo distorsiona la labor del equipo.		



6. **Efectividad Personal:** Es la capacidad de conseguir buenos resultados a través de la autogestión del trabajo, mostrando confianza en las propias habilidades y criterios, así como autocontrol en situaciones conflictivas.

Nivel	Descripción	Características
Excelente	La persona tiene buenos recursos personales y los utiliza efectivamente en su labor.	Es capaz de gestionar de forma excelente sus recursos para obtener los mejores resultados.
		Utiliza el tiempo de manera óptima estableciendo prioridades.
		Es capaz de manejar sus emociones y las de los demás sin perder la objetividad.
		Demuestra seguridad en sus capacidades cuando debe enfrentar retos o situaciones nuevas.
		Expresa su postura con claridad, tacto y seguridad.
Muy bueno	La persona se sitúa en un grado intermedio entre el bueno y el excelente.	Una combinación de la sumatoria de cuatro características que se destacan en los niveles "bueno" y "excelente".
Bueno	La persona desarrolla su trabajo tal y como se espera de él y puede manejarse adecuadamente en situaciones difíciles.	Organiza su trabajo de manera correcta para conseguir los resultados esperados.
		Sabe enfrentarse a situaciones de presión sin perder la calma.
		Es capaz de aprender de sus errores y cambiar sus métodos de trabajo.
		Muestra confianza y seguridad en sus actuaciones.
Mejorable	La persona se sitúa en un grado intermedio entre el insuficiente y el bueno.	Una combinación de la sumatoria de cuatro características que se destacan en los niveles "insuficiente" y "bueno".
Insuficiente	La persona realiza una labor de poca calidad en lo cotidiano y no sabe enfrentarse a situaciones de mayor complejidad.	No organiza su trabajo ni establece prioridades en sus actuaciones o tareas.
		Demuestra falta de confianza y seguridad en sus actuaciones.
		Muestra falta de interés y desinterés por la organización del trabajo. Se siente cómodo en ambientes desorganizados.
		No es capaz de defender su opinión o postura en situaciones adversas.
		Fácilmente pierde el control de la situación dejándose llevar por sus sentimientos o emociones.
Su trabajo no inspira confianza ni resulta fiable para el resto.		



7. **Flexibilidad y Adaptabilidad:** Es la habilidad de ajustarse para trabajar eficazmente en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Supone aceptar sin problemas los cambios en la organización y en el propio trabajo, así como entender y aceptar otros puntos de vista.

Nivel	Descripción	Características
Excelente	La persona evaluada adapta sus planes, objetivos o comportamientos a la situación.	Cambia los planes, objetivos o acciones para adaptarse a los requerimientos de la situación.
		Identifica las necesidades y hace adaptaciones en su trabajo.
		Es positivo ante los cambios.
		Demuestra una mentalidad abierta respecto a las opiniones y puntos de vista de otras personas y es capaz de cambiar su propio enfoque.
		Ante las nuevas ideas o proyectos actúa de forma proactiva como motor del cambio.
Muy bueno	La persona se sitúa en un grado intermedio entre el bueno y el excelente.	Una combinación de la sumatoria de cuatro características que se destacan en los niveles "bueno" y "excelente".
Bueno	La persona evaluada acepta la necesidad de flexibilidad y responde positivamente ante los cambios.	Comprende los puntos de vista de otras personas.
		Responde a los cambios organizativos.
		Adapta sus puntos de vista ante una situación cuando se presentan nuevas opciones que le parecen positivas.
		Cambia la prioridad en sus tareas cuando lo requiere una situación particular.
		Mantiene una actitud de adaptación respecto a las normas y métodos para responder a las necesidades de cambio.
Mejorable	La persona se sitúa en un grado intermedio entre el insuficiente y el bueno.	Una combinación de la sumatoria de cuatro características que se destacan en los niveles "insuficiente" y "bueno".
Insuficiente	La persona no se adapta a los cambios e incluso es un freno para los mismos dentro de la organización.	Es inflexible ante cambios en la forma de hacer un trabajo.
		No comprende puntos de vista que difieran de los suyos.
		Sigue manteniendo su forma de actuar incluso después de cambios organizativos aceptados por el resto de la organización.
		Encuentra difícil cambiar los planes de trabajo y rutinas y se resiste incluso cuando la ocasión lo exige.
		Expresa recelo, sospecha y desconfianza ante los cambios.



8. **Iniciativa:** Es la habilidad para identificar y valorar oportunidades, problemas u obstáculos y llevar a cabo acciones para dar respuesta. Por tanto es una predisposición a actuar proactivamente, lo que incluye anticiparse a las situaciones.

Nivel	Descripción	Características
Excelente	La persona evaluada se anticipa a las dificultades, actúa de forma innovadora y aprovecha las oportunidades.	Crea un entorno en el que la proactividad es valorada.
		Busca diferentes formas de hacer las cosas/soluciones si encuentra obstáculos.
		Desarrolla nuevos u originales enfoques de los problemas.
		Se anticipa para detectar y solucionar posibles dificultades, o identificar oportunidades.
Muy bueno	La persona se sitúa en un grado intermedio entre el bueno y el excelente.	Una combinación de la sumatoria de cuatro características que se destacan en los niveles "bueno" y "excelente".
Bueno	La persona evaluada enfrenta los problemas y es resolutiva en situaciones de crisis.	Se intenta preparar antes que las cosas ocurran.
		Utiliza el tiempo de forma proactiva, usa su propia iniciativa.
		Encuentra los recursos necesarios para solucionar los problemas.
		Actúa rápidamente cuando surge un problema.
Mejorable	La persona se sitúa en un grado intermedio entre el insuficiente y el bueno.	Toma iniciativas con relación a las responsabilidades de su puesto de trabajo, sin tener la necesidad de preguntar en todo momento.
		Una combinación de la sumatoria de cuatro características que se destacan en los niveles "insuficiente" y "bueno".
Insuficiente	La persona no tiene interés por desarrollar un trabajo de valor añadido, es decir que aporte "algo más" a la organización.	Espera/necesita que le digan qué tiene que hacer ante cualquier contratiempo.
		Requiere supervisión constante para que el trabajo avance.
		Ve los problemas pero no hace nada por resolverlos.
		Siempre piensa que los problemas son por culpa de otros y que no es su responsabilidad resolverlos.
		Desaprovecha oportunidades que le permitan mejorar la forma de realizar de su trabajo.
		Anula o desvaloriza las iniciativas de los demás.



9. **Capacitación y Autodesarrollo:** Incluye el afán de poner en práctica y ampliar conocimientos técnicos, profesionales o de gestión, así como transferir aquellos conocimientos relacionados con el trabajo.

Nivel	Descripción	Características
Excelente	La persona se preocupa por mantener e incrementar sus conocimientos y los utiliza efectivamente en su trabajo.	Mantiene y amplía su conocimiento profesional y técnico para conseguir un alto estándar de calidad en el trabajo.
		Es un experto con relación a los conocimientos necesarios en su puesto de trabajo.
		Es capaz de utilizar y transmitir sus conocimientos en la práctica cotidiana.
		Como experto en su materia actúa ofreciendo y transmitiendo sus conocimientos a los demás.
		Muestra un gran interés por aprovechar todas las oportunidades de capacitación que se le planteen, como alumno o formador.
Muy bueno	La persona se sitúa en un grado intermedio entre el bueno y el excelente.	Una combinación de la sumatoria de cuatro características que se destacan en los niveles "bueno" y "excelente".
Bueno	La persona desea obtener la capacitación necesaria para el correcto desarrollo de sus funciones.	Se preocupa por adquirir los conocimientos y habilidades necesarios para desarrollar su trabajo en el día a día.
		Aplica sus conocimientos y habilidades de manera efectiva.
		Interpreta y actúa de forma correcta según los requerimientos del puesto.
		Es capaz de resolver dudas que se le planteen sobre su trabajo.
Mejorable	La persona se sitúa en un grado intermedio entre el insuficiente y el bueno.	Una combinación de la sumatoria de cuatro características que se destacan en los niveles "insuficiente" y "bueno".
Insuficiente	La persona no muestra interés por formarse y evolucionar en su trabajo.	No está al día en relación a los conocimientos requeridos para su puesto.
		Falla de manera relevante en la aplicación de sus conocimientos y habilidades en su puesto.
		No muestra interés por adquirir los conocimientos requeridos para el puesto.
		No es capaz de resolver las dudas que se le plantean en relación a su trabajo.
		No aprovecha las oportunidades de capacitación que se le brindan.



10. **Desarrollo de Personas:** Implica un esfuerzo constante por mejorar el aprendizaje o el desarrollo de los demás a partir de un apropiado análisis de sus necesidades y las de la organización. Se centra en el interés por desarrollar a las personas, impulsando su crecimiento en la organización, no limitándose exclusivamente a proporcionar formación.

Nivel	Descripción	Características
Excelente	La persona evaluada fomenta el aprendizaje y la formación de su equipo a largo plazo.	Informa a sus colaboradores sobre los progresos/retrocesos en su trabajo.
		No desacredita personalmente al dar información negativa; sino en términos de conductas concretas para mejorar.
		Anima y motiva a sus colaboradores después de un contratiempo.
		Expresa confianza en la mejora del desempeño de sus colaboradores.
		Se preocupa por la formación y el aprovechamiento profesional de su equipo, impulsando el aprendizaje.
Muy bueno	La persona se sitúa en un grado intermedio entre el bueno y el excelente.	Una combinación de la sumatoria de cuatro características que se destacan en los niveles "bueno" y "excelente".
Bueno	La persona desea obtener la capacitación necesaria para el correcto desarrollo de sus funciones.	Hace comentarios positivos sobre el desarrollo de los demás.
		Dedica tiempo a explicar a los demás cómo realizar los trabajos.
		Orienta a sus colaboradores cuando no saben cómo acometer una tarea.
		Da instrucciones detalladas y sugerencias para ayudar a sus colaboradores.
Mejorable	La persona se sitúa en un grado intermedio entre el insuficiente y el bueno.	Una combinación de la sumatoria de cuatro características que se destacan en los niveles "insuficiente" y "bueno".
Insuficiente	La persona se desentiende de la formación y el crecimiento de su equipo o dificulta el crecimiento del mismo.	Hace comentarios despectivos sobre el desarrollo o el trabajo de los demás.
		No presta ayuda a sus colaboradores cuando no saben cómo acometer una tarea.
		No da instrucciones detalladas a sus colaboradores ante nuevos procesos.
		No encuentra tiempo para que sus colaboradores asistan a cursos de formación.
		Limita activa o pasivamente las posibilidades de crecimiento, desarrollo y formación de las personas de su equipo.



11. **Liderazgo de Equipo:** Supone asumir el rol de líder del equipo de trabajo y el deseo de guiar a los demás convirtiéndose en un ejemplo a seguir. Implica transmitir al equipo una visión u objetivos claros, conseguir el compromiso de los colaboradores y responsabilizarse del control y seguimiento de las labores del equipo con relación a esos objetivos.

Nivel	Descripción	Características
Excelente	La persona evaluada se posiciona como líder y comunica una visión de futuro convincente.	Transmite de forma clara y motivadora los objetivos a corto, mediano y largo plazo.
		Es percibido como una persona con carisma que inspira confianza y lealtad.
		Genera entusiasmo y compromiso con los objetivos a conseguir.
		Se preocupa por mantenerse informado sobre la motivación, los problemas y la comunicación entre los miembros de su equipo.
		Realiza la gestión del desempeño de su equipo diferencialmente en función del rendimiento de cada uno.
Muy bueno	La persona se sitúa en un grado intermedio entre el bueno y el excelente.	Una combinación de la sumatoria de cuatro características que se destacan en los niveles "bueno" y "excelente".
Bueno	La persona evaluada mantiene informado al equipo y promueve su eficacia.	Informa a las personas que pueden afectarse por una decisión y explica las razones.
		Se reúne con su equipo de forma periódica, avisando previamente el contenido y tiempo.
		Solicita las opiniones de su equipo para tomar decisiones.
		Delega con efectividad en función de la capacidad de sus colaboradores.
		Realiza seguimiento a sus colaboradores y controla el cumplimiento de los objetivos.
Mejorable	La persona se sitúa en un grado intermedio entre el insuficiente y el bueno.	Una combinación de la sumatoria de cuatro características que se destacan en los niveles "insuficiente" y "bueno".
Insuficiente	La persona no asume su papel de líder ni facilita el trabajo de su equipo.	No comparte información con el equipo.
		No informa cómo aporta el trabajo de su equipo a la organización.
		Se basa en la autoridad formal para que los subordinados realicen sus tareas.
		No solicita opiniones de las personas de su equipo ni es tolerante con otros puntos de vista que difieren del suyo.
		No transmite al equipo objetivos a largo plazo, se centra en las acciones diarias.



12. **Pensamiento Estratégico:** Es la habilidad de vincular visiones a largo plazo y conceptos amplios con el trabajo diario. Supone identificar los elementos esenciales y trasladarlos a soluciones en el trabajo que permitan que el área contribuya a la consecución de los objetivos estratégicos de la organización.

Nivel	Descripción	Características
Excelente	La persona apoya de forma activa y constante la estrategia de la organización y lo demuestra en la realización de su trabajo.	Realiza una contribución activa al desarrollo del área y a los objetivos estratégicos.
		Su visión de los problemas y la comprensión de las situaciones, le permite anticiparse y planificar acciones correctoras para dirigir sus objetivos a la estrategia.
		Realiza detallados análisis de la estrategia a implementar.
		Encuentra soluciones a problemas complejos.
Muy bueno	La persona se sitúa en un grado intermedio entre el bueno y el excelente.	Comprende los objetivos estratégicos y la función de su área con relación a los mismos.
Bueno	La persona vincula su trabajo y el de su área a la consecución de los objetivos de la organización.	Una combinación de la sumatoria de cuatro características que se destacan en los niveles "bueno" y "excelente".
		Es consciente de las implicaciones a largo plazo de sus decisiones y acciones.
		Identifica cuáles han de ser sus aportaciones, como área a la estrategia de la organización.
		Considera el impacto de sus acciones respecto a otras áreas u objetivos generales.
Mejorable	La persona se sitúa en un grado intermedio entre el insuficiente y el bueno.	Es capaz de identificar los riesgos y cambios y prepararse para afrontarlos.
Insuficiente	La persona observa un claro desinterés por apoyar la estrategia de la organización	Una combinación de la sumatoria de cuatro características que se destacan en los niveles "insuficiente" y "bueno".
		Realiza una pobre contribución al desarrollo de las políticas estratégicas.
		Responde sólo reactivamente, reaccionando en el corto plazo y sin anticipación.
		Focaliza su atención a los problemas concretos de su área sin realizar un enfoque global.
		No presta atención a las repercusiones que las acciones en su área pueden generar en otras áreas de la organización.

