

RESOLUCIÓN 7635 DE 2007

(junio 28)

Diario Oficial No. 46.681 de 6 de julio de 2007

DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES

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

Por la cual se adoptan las Competencias Gerenciales en la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, DIAN.

Resumen de Notas de Vigencia

NOTAS DE VIGENCIA:

- Resolución revocada por el artículo [3](#) de la Resolución 4 de 2018, 'por la cual se adopta el Diccionario de Competencias Comportamentales y se compilan los porcentajes mínimos de exigencia del nivel requerido para los procesos de selección en la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN)', publicada en el Diario Oficial No. 50.486 de 24 de enero de 2018.
- Modificada por la Resolución 12 de 2012, publicada en el Diario Oficial No. 48.352 de 23 de febrero de 2012, 'Por el cual se modifica el parágrafo del artículo 2ª de la Resolución 7635 de 2007'

EL DIRECTOR GENERAL DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA ESPECIAL DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES –DIAN,

en uso de las facultades legales, en especial las que le confiere La Ley [909](#) de 2004, el Decreto-ley [765](#) de 2005 y el Decreto 3626 de 2005, y

CONSIDERANDO:

Que el Decreto-ley [765](#) de 2005 del 17 de marzo de 2005, modificó el Sistema Específico de Carrera de los empleados de la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, DIAN;

Que mediante el Decreto 3626 del 10 de octubre de 2005, el Gobierno Nacional reglamentó el Sistema Específico de Carrera de la Entidad;

Que la Ley [909](#) del 23 de septiembre de 2004 establece los principios básicos que deben regular el ejercicio de la gerencia pública;

Que mediante la Resolución [2280](#) del 14 de marzo de 2006, la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, DIAN, estableció las Competencias Institucionales para sus empleos;

Que como un componente del perfil del rol, se requiere establecer las Competencias Gerenciales de los empleos en la Entidad,

RESUELVE:

ARTÍCULO 1o. DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS GERENCIALES. <Resolución revocada por el artículo 3 de la Resolución 4 de 2018> Conjunto de comportamientos esperados en los empleados públicos con personal a cargo, que facilitan el logro del plan estratégico institucional, mediante un liderazgo orientado a la calidad del servicio ofrecido a los clientes internos y externos, a los resultados y al desarrollo y administración del potencial de las personas a su cargo, favoreciendo el mejoramiento continuo del clima organizacional, y la aplicación de los valores institucionales.



ARTÍCULO 2o. <Resolución revocada por el artículo 3 de la Resolución 4 de 2018> Adoptar las Competencias Gerenciales que se definen a continuación, las cuales tendrán entre otros, los comportamientos asociados que se relacionan en cada nivel de exigencia:

1. Desarrollo de colaboradores
2. Dirección de equipos
3. Pensamiento estratégico
4. Planificación y gestión
5. Análisis y resolución de problemas

1. DESARROLLO DE COLABORADORES

Capacidad para facilitar el aprendizaje y desarrollo de todos sus colaboradores, articulando las potencialidades y necesidades individuales con los objetivos estratégicos de la DIAN, mediante acciones o herramientas de gestión humana que promuevan un adecuado clima organizacional y que optimicen el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales presentes y futuras, facilitando los medios adecuados de desarrollo, apoyo, oportunidades y orientación para el mejoramiento profesional y laboral.

Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
Identifica necesidades para entrenar y capacitar a sus colaboradores si percibe la necesidad inmediata, mostrando respeto por las capacidades de los demás y dando retroinformación del desempeño para mejoramiento. Conoce las funciones de cada empleo y los requerimientos de competencias.	Identifica las necesidades y establece algunas acciones de desarrollo y entrenamiento de sus colaboradores. Comparte información y conocimientos. Hace uso de las habilidades y recursos de todo su equipo de trabajo para alcanzar las metas.	Establece acciones para satisfacer las necesidades de desarrollo y entrenamiento de sus colaboradores, aprovecha al máximo su potencial motivándolos proactivamente.	Es consciente del valor estratégico que tiene el talento humano en la Entidad o en su equipo de trabajo y actúa en consecuencia. Promueve la política general de participación de los empleados de la Entidad o de su equipo en actividades orientadas al desarrollo de sus competencias, de acuerdo con las posibilidades y necesidades institucionales.
Comportamientos asociados -- Facilita el acceso de todos sus colaboradores a la	Comportamientos asociados -- Difunde sistemáticamente con sus colaboradores la	Comportamientos asociados -- Proporciona retroinformación constructiva para la	Comportamientos asociados -- Respalda y promueve la capacitación, el entrenamiento formal y

capacitación o actividades orientadas al desarrollo de sus competencias. -- Establece espacios regulares de retroinformación del desempeño en un ambiente respetuoso y cordial, dando sugerencias individualizadas para mejoramiento. -- Expresa expectativas positivas en cuanto al potencial de sus colaboradores. -- Define y tiene claridad de las funciones de cada empleo y los requerimientos de competencia deseados para ayudar a sus colaboradores a cumplir con su rol en el cumplimiento de los objetivos formulados. -- Ejecuta el proceso de evaluación del desempeño personal, alineado con los planes anuales de trabajo, y aplica los valores institucionales en el desarrollo de este proceso.	información y los conocimientos necesarios, facilita el aprendizaje explicando cómo y por qué se hacen las cosas de determinada forma. -- Es buscado como referente para resolver dudas, da confianza y seguridad al equipo. -- Ofrece asesoría personal a los colaboradores en aspectos técnicos del desempeño profesional -- Da entrenamiento y acompañamiento a sus colaboradores. -- A partir de la evaluación del desempeño, identifica y ejecuta algunas acciones de mejoramiento y de desarrollo de los colaboradores a su cargo.	mejora de las habilidades de sus colaboradores, dando acompañamiento y oportunidades de capacitación que constituyan un reto. -- Involucra a sus colaboradores en la búsqueda de oportunidades y alternativas para la mejora en la eficiencia y rentabilidad del desempeño y colabora para superar obstáculos. -- Define e implementa programas de capacitación y desarrollo de acuerdo con las funciones y competencias requeridas por cada rol de empleo. -- Capacita a sus colaboradores para asumir nuevos retos, proveyéndoles de información y recursos para ello.	prácticas con el propósito de promover el desarrollo y aprendizaje de las personas. -- Respalda y fomenta redes de información fluida entre todos los miembros de la entidad para facilitar la circulación de la información y el conocimiento. -- Promueve la política general de participación de los empleados de la Entidad o de su equipo en capacitaciones y actividades externas, internas o acciones autodirigidas orientadas al desarrollo de sus competencias, de acuerdo con las posibilidades y necesidades existentes. -- Desarrolla planes de sucesión de cargos para contar con personal apto para asumir posiciones de mayor complejidad, brindando oportunidades y espacios para que las personas desarrollen y acepten tareas estimulantes. -- Es un referente en materia de empoderamiento.
---	---	--	---

1.1.1 2. DIRECCION DE EQUIPOS

Capacidad para desarrollar, conducir y consolidar un equipo de trabajo distribuyendo objetivamente y con claridad las responsabilidades entre sus colaboradores, motivándolos a trabajar con autonomía y responsabilidad, transmitiendo y fomentando el respeto, el buen trato y la cordialidad como fundamentales para el logro de los objetivos institucionales. Motivar y orientar a su equipo hacia el cumplimiento de las metas institucionales y fomentar con su ejemplo la prestación de un servicio de calidad para obtener un alto rendimiento. Estimular a las personas a trabajar eficazmente en forma colectiva. Definir y comunicar lo que se requiere hacer y lograr que se cumpla, evaluar y reconocer los logros.

Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
Asigna tareas de manera general y clara entre su equipo de trabajo proporcionando	Organiza a su equipo de trabajo asignando responsabilidades objetiva y equitativamente entre	Impulsa y facilita la autonomía y responsabiliza a sus colaboradores por sus resultados, genera	Conforma y consolida equipos de personas que trabajen con una meta específica; estimula la

instrucciones adecuadas a sus colaboradores y haciendo seguimiento esporádico.

sus colaboradores, basado en las competencias individuales y los empleos a desempeñar. Fomenta el cumplimiento, el trabajo en equipo, la confianza y facilita la cooperación dentro de la entidad. Actúa de forma empática.

confianza en la gente y otorga credibilidad a su personal. Asigna objetivos claros haciendo seguimiento para brindar apoyo o ayuda cuando el equipo lo considere necesario, confiando en sus resultados.

participación individual para tener iniciativas; escucha las opiniones y experiencias de otras personas; comunica ideas y comparte la información.

Comportamientos asociados

-- Da instrucciones y hace seguimiento esporádico de lo encomendado esperando que desarrollen su trabajo con autonomía y responsabilidad.
-- Genera cooperación y compromiso por parte de sus colaboradores, alineando sus capacidades para centrarse en el logro de las metas.
-- Provee a cada colaborador la información que necesita para realizar el trabajo.
-- Promueve con su actitud respetuosa y cordial un ambiente de motivación y de respeto entre su equipo de trabajo.

Comportamientos asociados

-- Delega las responsabilidades con confianza mostrándose disponible siempre para orientar.
-- Valora y defiende a su equipo reconociendo sus logros, acciones y propuestas, siendo objetivo y crítico respecto de su desempeño.
-- Hace partícipes de los logros a sus colaboradores.
-- Tiene perseverancia y capacidad de trabajo y las trasmite con su ejemplo a los demás logrando que su equipo desarrolle también sus tareas con alto nivel de compromiso.
-- Desarrolla mecanismos de gestión de conocimiento de tal forma que los colaboradores exitosos transmiten su experiencia profesional.
-- Comunica periódicamente a su equipo los resultados de la gestión del proceso a cargo.
-- Analiza las funciones de un puesto de trabajo y las características de la persona antes de ubicarla en ese puesto.

Comportamientos asociados

-- Asigna responsabilidades en función de competencias individuales y los empleos que desempeñan las personas con quienes trabaja.
-- Establece espacios regulares de retroalimentación del desempeño para mantener la claridad de los objetivos acordados.
-- Ejerce una supervisión adecuada del avance de las tareas delegadas.
-- Genera con su actitud y trato un ambiente laboral de cordialidad y respeto que facilita la interacción de los miembros del equipo y la consecución de los objetivos institucionales.
-- Establece metas de gestión para el proceso, que no interfieren en la vida familiar de sus colaboradores.
-- Ofrece credibilidad a su equipo y a otros a través de la profundidad y amplitud de su saber y experiencia profesional.
-- Mantiene el clima de cooperación entre los miembros del equipo, la responsabilidad, la disciplina y la cohesión interna.

Comportamientos asociados

-- Delega de manera efectiva apoyando el desarrollo de la capacidad del delegatario de manera eficaz y aceptada por el otro.
-- Comparte los planes con todos sus colegas –superiores, colaboradores y pares– y solicita retroalimentación al respecto.
-- Conoce las opiniones de su equipo para definir con ellos la visión y los objetivos.

3. PENSAMIENTO ESTRATEGICO

Comprender rápidamente los cambios del entorno, las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades de la Entidad y/o dependencia a su cargo, tener visión de futuro y capacidad de encadenar ideas y anticiparse a los hechos, ver los eventos de manera integrada y no como procesos aislados comprendiendo que estos se retroalimentan recíprocamente para identificar la mejor respuesta estratégica e implementarla.

Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
Se mantiene informado de lo que ocurre en el entorno de trabajo y que afecta su área, identificando debidamente los riesgos, consecuencias y propone o implementa acciones preventivas a su alcance.	Se mantiene informado de lo que ocurre en el entorno de trabajo y de lo que afecta a su área, entidad y estrategia anticipándose a los riesgos y sus consecuencias. Es consciente de la importancia de la interacción y cooperación con las demás entidades, dependencias o áreas de la Entidad para el logro de los objetivos institucionales.	Define planes alternativos, se anticipa a las necesidades de información o capacitación de su área, dependencia o entidad ante los cambios del entorno, tecnológicos, jurídicos, administrativos, de procedimientos, etc. para facilitar su comprensión y adaptación previendo el impacto del cambio.	Se caracteriza por su permanente actualización, por su apertura al cambio, el interés por el desarrollo de las personas y la visión de futuro que permite posicionar su área, su dependencia y/o su Entidad.
Comportamientos asociados -- Realiza análisis medianamente complejos de las situaciones de su equipo de trabajo. -- Actúa con oportunidad, eficiencia y con un alto sentido de compromiso, procurando contar con información veraz y oportuna para apoyar la toma de decisiones. -- Con frecuencia dispone de estrategias y acciones tácticas encaminadas a la adaptación ante los cambios.	Comportamientos asociados -- Se anticipa a las situaciones críticas presentadas en desarrollo de los procesos, estableciendo los puntos de control y los mecanismos de enlace entre dependencias y de coordinación de las acciones. -- Propone nuevos métodos, estrategias, sistemas y herramientas de trabajo para lograr los resultados establecidos. -- Trata las funciones y demandas de otras entidades, dependencias o áreas con igual importancia que la de su propia dependencia o área.	Comportamientos asociados -- Establece planes alternativos de acción o contingencia y apoya el desarrollo y ejecución de las estrategias de corto y mediano plazo. -- Interpreta adecuadamente la información de la que dispone e implementa estrategias ante los cambios. -- Establece mecanismos de información periódica sobre la marcha de la entidad de la dependencia o del área para la toma de decisiones. -- Prevé las repercusiones de los nuevos procedimientos o decisiones que se adopten en su propia entidad o dependencia en otras entidades o dependencias, y viceversa. -- Demuestra y persuade a las	Comportamientos asociados -- Genera y mantiene vínculos estratégicos que le permiten planificar acciones a largo plazo y solucionar posibles problemas. -- Innova dentro de la estrategia o los objetivos de la entidad o dependencia a su cargo. -- Analiza profunda y oportunamente la información identificando la mejor respuesta estratégica. -- Tiene un pensamiento diverso y pocas veces previsible, creando condiciones para enfrentar el mañana y adaptarse si es necesario. -- Modifica oportuna y estratégicamente la propia conducta y la de su equipo para poder alcanzar los objetivos cuando surgen dificultades, nuevos

diferentes instancias de trabajo dentro de la organización, de los nuevos métodos, sistemas y herramientas identificadas, así como sus beneficios.

datos o cambios en el contexto.
 -- Identifica, convoca y define el nivel y tipo de participación de las diferentes instancias con las que debe trabajar conjuntamente.

4. PLANIFICACION Y GESTION

Establecer y conducir un conjunto de actividades o proyecto de trabajo para sí mismo y para su equipo. Implica determinar prioridades, tiempos y recursos de manera efectiva ejerciendo seguimiento, control y evaluación del personal a su cargo, de los procesos desarrollados y de los recursos físicos, financieros y tecnológicos. Gestionar la información adecuadamente. Actuar para responder por el proceso de gestión y por los productos esperados en términos de responsabilidad asignada.

Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
Planifica las actividades en función de lo que le ha sido asignado, así como las actividades complementarias. Coordina su propio trabajo con el de otros, para planificar la asignación de tareas y la distribución de los recursos adecuadamente. Asegura que se desarrollen y se mantengan controles eficaces	Prevé los recursos necesarios para alcanzar los objetivos en los plazos fijados. Otorga espacio y tiempo de manera prioritaria en su agenda, para fijar y verificar el cumplimiento de objetivos, identifica y utiliza la relación costo-beneficio para decidir prioridades.	Traduce los objetivos estratégicos en planes prácticos y factibles, definiendo las prioridades y controlando el cumplimiento presupuestario y los plazos.	Posiciona a su Entidad o dependencia de manera apropiada desarrollando estrategias a largo plazo.
Comportamientos asociados -- Administra los recursos asignados optimizándolos y obtiene resultados con los recursos humanos, físicos, financieros y tecnológicos bajo su responsabilidad. -- Mantiene a sus colaboradores al tanto de sus responsabilidades y objetivos, informándoles del estado de avance de las actividades. -- Establece sistemas	Comportamientos asociados -- Establece objetivos claros y concisos, estructurados y coherentes con las metas organizacionales, identificando las acciones, plazos y recursos requeridos para alcanzarlas. -- Trabaja con sus pares y colaboradores para cumplir los objetivos. -- Optimiza la utilización de todos los recursos y negocia los necesarios para cumplir con las metas institucionales.	Comportamientos asociados -- Mejora las prácticas existentes y lidera iniciativas para la óptima utilización de los recursos físicos, financieros y tecnológicos, compromete y reasigna los recursos necesarios para lograr objetivos y metas. -- Planifica su trabajo de tal forma que sus resultados reflejan una relación integrada entre el uso racional de los recursos y la obtención de	Comportamientos asociados -- Fija apropiadamente objetivos a largo plazo relevantes para la entidad o dependencia y se anticipa en cuanto a las necesidades de recursos físicos, financieros y tecnológicos planificando en consecuencia. -- Propone pautas y políticas para la gestión de los recursos y procedimientos que maximizan los resultados. -- Se anticipa a los

de medición para controlar el logro de objetivos y resultados. -- Planea racionalmente lo importante y el tiempo demandado para realizarlo. -- Planifica oportunamente las acciones correctoras que arrojen los resultados del seguimiento a los planes. -- Asegura los controles que le permiten hacer la rendición de cuentas que le corresponde al nivel de responsabilidades de la jefatura a su cargo.	-- Hace el seguimiento respectivo con los sistemas de medición (VID, SEGG, etc.) para verificar el cumplimiento de los objetivos. -- Transmite la información relevante de la Entidad y de su Dependencia y/o área a todo su equipo para evitar la concentración de la información. -- Asegura que la organización dirige sus esfuerzos para lograr su misión y su visión y que las metas institucionales son racionales con los recursos y capacidades de la misma.	productos superando los tiempos establecidos en el plan. -- Evalúa las repercusiones e impactos de los diferentes proyectos con relación a la cantidad y calidad de los recursos necesarios (humanos, financieros, infraestructura). -- Diseña mecanismos de control y seguimiento del rendimiento y productividad del equipo de trabajo. -- Transmite a su equipo la información y las decisiones que afectan el cumplimiento de los objetivos. -- Controla y evalúa planes. -- Evalúa la coherencia entre programas, proyectos, estructura y presupuestos disponibles.	resultados esperados, las posibles restricciones, las futuras revisiones, los puntos a considerar y las consecuencias de la forma en que utilizará su tiempo. -- Gestiona y asegura los recursos físicos, financieros, humanos, transferencia de información y conocimiento que constituyen el capital funcional del proceso a cargo.
--	--	---	--

5. ANALISIS Y RESOLUCION DE PROBLEMAS

Identificar situaciones complejas y problemas realizando un análisis sistemático y estructurado de los mismos hasta llegar a determinar las posibles causas y las alternativas de solución más adecuadas actuando consecuentemente con equilibrio, objetividad, alto profesionalismo y cuidado en el trato interpersonal. Aportar soluciones constructivas y creativas, focalizando esfuerzos en la forma que se abordan los problemas, haciendo seguimiento a las soluciones.

Nivel 1 Identifica y Analiza situaciones o problemas que exigen una solución inmediata, evaluando una a una las situaciones y priorizando. Afronta problemas o situaciones conflictivas explícitas de forma rápida manteniendo los problemas y situaciones bajo control en su área de responsabilidad.	Nivel 2 Identifica con acierto los problemas relevantes dentro de su área, separa los componentes de los mismos y establece relaciones de causa - efecto para proponer acciones de solución con eficiencia y rapidez. Demuestra siempre alto profesionalismo y equilibrio emocional.	Nivel 3 Identifica conflictos o problemas latentes o potenciales de su área de trabajo y realiza las acciones pertinentes. Busca soluciones que suponen un cambio del estado de las cosas en un momento dado.	Nivel 4 Efectúa cambios muy complejos y comprometidos en sus actividades o en las funciones que tiene asignadas cuando detecta problemas o dificultades para su realización. Toma decisiones razonadas y bien informadas y prevé su impacto.
---	---	--	---

Comportamientos asociados	Comportamientos asociados	Comportamientos asociados	Comportamientos asociados
-- Propone acciones asimiladas en el pasado para enfrentar las nuevas situaciones.	-- Establece con acierto las causas de determinadas problemas operativos realizando investigaciones lógicas necesarias para llegar a conclusiones pertinentes.	-- Identifica cuándo necesita actuar de forma inmediata y lo hace sin esperar efectuar todas las consultas a la línea jerárquica.	-- Asume postura firme y decidida en la resolución de problemas en los que no ha habido acuerdo entre las partes, después de realizar todos los intentos posibles entre los implicados.
-- Escucha a su equipo antes de emitir juicios.	-- Implementa acciones de solución y realiza un seguimiento pertinente a las soluciones adoptadas.	-- Administra y resuelve conflictos y problemas de manera positiva y constructiva.	-- Puede crear oportunidades y neutralizar los problemas potenciales.
-- Mantiene la calma aún cuando se siente impulsado a reaccionar inmediatamente frente a situaciones de problema, evaluando las posibles consecuencias de sus actos.	-- Se comporta con racionalidad y serenidad en situaciones problema manteniendo en perspectiva la identificación de las soluciones.	-- Frente a situaciones problema toma decisiones con objetividad, criterio y responsabilidad.	-- Es consciente de que tiene la responsabilidad final, y que esta no puede ni compartirse ni delegarse.
-- Distingue entre la información relevante y no relevante para tomar decisiones lógicas. Brinda soluciones a los problemas individuales y de la entidad.	-- Busca soluciones integradoras y sabe manejar hábilmente la hostilidad.	-- Obtiene compromisos de solución en la que los interesados proponen la forma y los medios.	-- Aborda los problemas con una percepción clara de la realidad institucional organizativa.
-- Comienza tareas preparatorias para determinadas actividades necesarias, antes que sean ordenadas por la línea jerárquica.			-- Resuelve de manera efectiva y oportuna, incluso cuando los datos son escasos y la solución produce consecuencias desagradables.

PARÁGRAFO. <Parágrafo modificado por el artículo [1](#) de la Resolución 12 de 2012. El nuevo texto es el siguiente:> En el Manual de funciones de la DIAN, se asignarán los diferentes niveles ideales de exigencia de cada competencia para cada uno de los empleos que conforman el cuerpo gerencial de la Entidad, para efectos de adelantar los respectivos planes de desarrollo. En los procesos de selección que se adelanten para estos empleos, se exigirá que el aspirante cumpla como mínimo con el 71% del nivel de exigencia para cada competencia.

Notas de Vigencia

- Parágrafo modificado por el artículo [1](#) de la Resolución 12 de 2012, publicada en el Diario Oficial No. 48.352 de 23 de febrero de 2012.

Legislación Anterior

Texto original de la Resolución 7635 de 2007:

PARÁGRAFO. En el Manual de funciones de la DIAN, se asignarán los diferentes niveles de exigencia para cada uno de los empleos que conforman el cuerpo gerencial de la Entidad.



ARTÍCULO 3o. VIGENCIA. La presente resolución rige a partir de la fecha de su

publicación y deroga las disposiciones que le sean contrarias.

Publíquese y cúmplase.

Dada en Bogotá, a 28 de junio de 2007.

El Director General,

OSCAR FRANCO CHARRY.



Disposiciones analizadas por Avance Jurídico Casa Editorial Ltda.

Normograma del Ministerio de Relaciones Exteriores

ISSN 2256-1633

Última actualización: 31 de agosto de 2019

