



DIAN 2676 · 2026

DIAN 2676
EDICIÓN
GRATIS
Compártela

PROCESO DE SELECCIÓN DIAN 2676

PRUEBA COMPORTAMENTAL E INTEGRIDAD

La guía completa para todos los cargos: qué se evalúa y cómo responder con criterio.

Asistencial · Técnico · Profesional

QUÉ INCLUYE

✓ Diccionario completo · Res. 65/2024

✓ Código de Integridad DIAN

✓ 75 afirmaciones con análisis



PRUEBA ESCRITA



8 de noviembre de 2026

Elaboró: Krisko · KriskoStudio

¿QUIERES LA GUÍA DE TU CARGO?

Material personalizado según tu OPEC

WhatsApp 321 357 6836 · 301 656 1686

kriskostudio2026@gmail.com

Prueba comportamental e integridad

Proceso de Selección DIAN 2676 · Guía completa para todos los cargos

Autor: Krisko · KriskoStudio

Edición: Edición gratuita · versión 1.0

Fecha: 24 de octubre de 2026

Dirigido a: Aspirantes a empleos de los niveles asistencial, técnico y profesional del Proceso de Selección DIAN 2676

Contacto: WhatsApp 321 357 6836 · 301 656 1686 · kriskostudio2026@gmail.com

Aviso

Material de estudio independiente. No es un producto oficial de la DIAN ni de la CNSC.

Las definiciones, descriptores y conductas del Diccionario de Competencias Comportamentales (Resolución 65 de 2024) y las frases del Código de Integridad de la DIAN (CG-TAH-0002, versión 3) se transcriben de los textos oficiales. Las explicaciones, ejemplos, bancos de práctica y lecturas son de KriskoStudio: son una lectura razonada, no una clave oficial.

La CNSC y el operador no publican cómo se puntúa cada opción de respuesta. Este libro no promete resultados.

Puede compartir este libro libremente, siempre que no lo modifique.

Carta al lector

Querido aspirante:

Si tiene este libro en sus manos, ya dio un paso: decidió prepararse. La prueba comportamental y la de integridad no miden cuánto sabe, sino cómo suele actuar. Por eso no se trata de memorizar respuestas, sino de entender qué conductas se evalúan y de leer cada afirmación con calma.

Aquí encontrará el texto oficial del Diccionario de Competencias y del Código de Integridad de la DIAN, explicado en palabras sencillas, con ejemplos y ejercicios. Lo que es interpretación nuestra está señalado como tal.

Estudie a su ritmo, practique con honestidad y llegue tranquilo el 8 de noviembre. El resultado depende de usted.

«Prepárate hoy, transforma tu futuro.»

— Krisko · KriskoStudio

Índice

Carta al lector.....	2
Primera parte · Conozca la prueba.....	4
1. Cómo usar este libro.....	5
2. Cómo es la prueba.....	6
3. Qué le evalúan a usted.....	8
4. El día de la prueba.....	10
Segunda parte · Las competencias y los valores.....	13
5. Diccionario de competencias.....	14
6. La misma competencia en distintos empleos.....	29
7. Competencias que se confunden.....	30
8. La prueba de integridad.....	32
Tercera parte · Práctica.....	35
9. Cómo leer una afirmación.....	36
10. ¿Contestar a los extremos o no?.....	37
11. Casos analizados.....	39
12. Banco de práctica comportamental.....	42
13. Banco de práctica de integridad.....	46
14. Solucionario.....	48
Cierre.....	54
15. Rutina de 14 días.....	54
16. Glosario sencillo.....	55
17. Fuentes.....	56

PRIMERA PARTE

Conozca la prueba

Cómo es la prueba, qué le van a evaluar a usted y qué debe saber para el día de la aplicación.

- 1 Cómo usar este libro
- 2 Cómo es la prueba
- 3 Qué le evalúan a usted
- 4 El día de la prueba

1. Cómo usar este libro

En pocas palabras

Este libro le explica cómo son la prueba comportamental y la de integridad del Proceso DIAN 2676, qué le van a evaluar y cómo practicar. Empiece por la primera parte y después estudie solo las competencias de su cargo.

El libro tiene tres partes. La primera le explica cómo es la prueba y qué se sabe de su calificación. La segunda reúne el texto oficial del Diccionario de Competencias Comportamentales y del Código de Integridad. La tercera es práctica: cómo leer una afirmación, cuándo usar los extremos, casos analizados, bancos de afirmaciones y un solucionario.

Cómo estudiar con este libro

1. Llene la plantilla «Mi perfil» del capítulo 3 con los datos de su ficha y del listado de indicadores de su OPEC.
2. Estudie en el capítulo 5 solo las competencias y los niveles que le aplican. Lea también el nivel inferior y el superior: así entiende qué los diferencia.
3. Practique con los bancos de los capítulos 12 y 13. Marque la casilla con lo que usted haría de verdad.
4. Compare con el solucionario del capítulo 14 y siga la rutina de 14 días del capítulo 15.

Qué es oficial y qué es interpretación

Las definiciones, los descriptores de nivel y las conductas del Diccionario aparecen en tablas o entre comillas, tal como están en la Resolución 65 de 2024. Lo mismo ocurre con las frases del Código de Integridad y con los datos de la Guía de Orientación al Aspirante.

Las explicaciones «En sencillo», los ejemplos, las afirmaciones de práctica y su análisis son de KriskoStudio. Son una lectura razonada para entrenar, no una clave oficial: la CNSC y el operador no publican cómo se puntúa cada opción.

Si quiere material adicional para practicar o la guía de su cargo, escríbanos al WhatsApp 321 357 6836.

Para recordar

- ✓ Primero entienda la prueba; después estudie sus competencias.
- ✓ Distinga el texto oficial de nuestras explicaciones.
- ✓ Practique con honestidad y revise su patrón de respuestas.

2. Cómo es la prueba

En pocas palabras

Son frases sobre su forma de actuar. Usted marca qué tan de acuerdo está, en cuatro niveles. No hay respuestas correctas, pero la calificación incluye controles para detectar respuestas exageradamente favorables.

El formato

En términos sencillos, usted recibe una lista de frases sobre su manera de trabajar. Para cada una indica qué tanto se parece a lo que usted hace. Este tipo de prueba se llama **autoinforme**, porque es la propia persona la que se describe.

La forma de responder se llama **escala Likert**: una graduación del acuerdo con cada frase. Según la Guía de Orientación al Aspirante (numeral 4.5), en esta prueba la escala tiene cuatro niveles:

A	B	C	D
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

No hay punto neutro, así que siempre debe inclinarse hacia un lado. La Guía aclara que no se requiere conocimiento previo, que no hay respuestas correctas o incorrectas y que «ser honesto frente a la preferencia personal es la mejor manera de responder esta prueba».

La prueba comportamental se basa en las competencias de su empleo, definidas en el Diccionario de Competencias Comportamentales de la DIAN. La de integridad mide los valores del Código de Integridad de la DIAN.

La calificación

Según el numeral 4.7 de la Guía, las pruebas se califican de 0 a 100 puntos, «con una parte entera y dos (2) decimales truncados». Antes de calificar, el operador hace un análisis psicométrico: un estudio estadístico de cómo funcionó cada pregunta. Las que no cumplen los criterios técnicos no se califican. Luego, una fórmula matemática que la Guía no publica ordena a los aspirantes.

Las subescalas de control

Una subescala de control es, en palabras sencillas, un grupo de preguntas que sirve para detectar si alguien está respondiendo «demasiado bien», es decir, marcando siempre lo más favorable aunque no lo describa.

La Guía confirma que en las pruebas comportamental e integridad habrá dos subescalas de control para medir tendencias de respuesta «exageradamente favorables», y que esas medidas permiten identificar qué ítems entran en la calificación. No dice cuáles son esos ítems.

Dos consecuencias prácticas

Marcar el extremo más favorable en todas las frases no es una estrategia segura: es justamente el patrón que buscan las subescalas.

Los resultados de la prueba comportamental solo se publican a quienes superan el mínimo de 70 en la prueba funcional, que es eliminatoria. La funcional sigue siendo su prioridad.

El peso de cada prueba

Tomado del numeral 4.2 de la Guía, que reproduce el artículo 17 del Acuerdo CNSC 21 de 2025. La funcional es eliminatoria, con mínimo de 70; las demás son clasificatorias.

Modalidad y tipo de empleo	Funcional	Comportamental	Integridad	Antecedentes
Ingreso · asistencial, técnico y profesional · con experiencia en el requisito	65 %	15 %	10 %	10 %
Ingreso · asistencial, técnico y profesional · sin experiencia en el requisito	70 %	20 %	10 %	No aplica
Ingreso · reservados para personas con discapacidad	65 %	15 %	10 %	10 %
Ascenso · asistencial, técnico y profesional · con experiencia en el requisito	60 %	15 %	10 %	15 %
Ascenso · técnico y profesional · sin experiencia en el requisito	65 %	20 %	10 %	5 %
Ascenso · reservados para personas con discapacidad	60 %	15 %	10 %	15 %

Según la modalidad, comportamental e integridad suman entre 25 % y 30 % del puntaje. No eliminan, pero pesan en el orden de la lista de elegibles.

Los cuatro ejemplos oficiales

La Guía publica estas cuatro afirmaciones como ilustración. No hacen parte del banco real de la prueba.

Afirmación	Prueba
«Exploro las nuevas plataformas digitales de la entidad asumiendo tiempo adicional de mi jornada.»	Comportamental
«Adapto la manera de dar mis explicaciones técnicas ampliando el tiempo asignado al trámite.»	Comportamental
«Planteo medidas al origen de una falla constante en el área frente a entregas urgentes en la jornada.»	Comportamental
«Oriento a la persona que me consulta cómo resolver un trámite al presentarse al cierre de mi jornada.»	Integridad

Las cuatro tienen la misma forma: **una conducta deseable unida a un costo o una condición** («asumiendo tiempo adicional», «ampliando el tiempo asignado», «frente a entregas urgentes», «al presentarse al cierre de mi jornada»). Lo que preguntan no es si la conducta es buena, sino si usted la mantiene cuando le cuesta.

Para recordar

- ✓ Cuatro opciones, sin punto neutro.
- ✓ Dos subescalas de control revisan las respuestas exageradamente favorables.
- ✓ Los resultados comportamentales solo se publican a quien supera la funcional.

3. Qué le evalúan a usted

En pocas palabras

No todos los cargos se evalúan en las mismas competencias ni en el mismo nivel. La ficha de su empleo y el listado de indicadores del operador le dicen exactamente qué estudiar.

Dónde buscar

1. **La ficha de su empleo en el Manual Específico de Requisitos y Funciones (MERF).** Allí aparecen las competencias comportamentales del cargo y el nivel requerido para cada una.

2. **El listado «Indicadores a evaluar» del operador.** La Guía (numeral 4.3) indica que se consulta en <http://dian-2676-areandina.com.co/indicadores-dian-2667/>. Así aparece escrito en la Guía, aunque el proceso es el 2676. Ese listado dice qué competencias y qué niveles entran en su prueba.
3. **El Diccionario, en el capítulo 5.** Con el nombre y el nivel, busque allí la definición, el descriptor y las conductas.

Cómo leer los niveles

El Diccionario define cuatro niveles de desarrollo. El nivel 1 «significa la presencia de la competencia en su mínimo valor, no significa la inexistencia de esta»; el nivel 4 «representa el mayor grado de desarrollo de la competencia».

A medida que sube el nivel, las conductas pasan de lo propio (cumplir, aplicar) a lo que se hace con otros (promover, fomentar, ser referente).

- **Básicas:** adaptabilidad, comportamiento ético, comunicación efectiva, orientación al logro, orientación al usuario y al ciudadano, y trabajo en equipo. Forman parte de todas las fichas y se evalúan en nivel 1.
- **Específicas:** las seis anteriores más compromiso con la organización, iniciativa, innovación y solución de problemas. Cada ficha fija cuáles aplican y en qué nivel. Una misma competencia puede evaluarse en dos niveles, por ejemplo, adaptabilidad 1 como básica y 3 como específica.
- **Teletrabajo:** autogestión del trabajo, solo para perfiles teletrabajables, en nivel 3.
- **Gerenciales:** para gerentes públicos y jefaturas. Aparecen como referencia al final del capítulo 5.

Plantilla «Mi perfil»

Llénela con su ficha y con el listado del operador. Marque las competencias que le aplican, escriba el nivel y copie la conducta que más le cueste.

Competencia	¿Me aplica?	Nivel	Conducta clave que debo estudiar
Adaptabilidad	☐		
Comportamiento ético	☐		
Compromiso con la organización	☐		
Comunicación efectiva	☐		
Iniciativa	☐		
Innovación	☐		
Orientación al logro	☐		

Competencia	¿Me aplica?	Nivel	Conducta clave que debo estudiar
Orientación al usuario y al ciudadano	☐		
Solución de problemas	☐		
Trabajo en equipo	☐		
Autogestión del trabajo (teletrabajo)	☐		

Valores de integridad de mi OPEC	¿Me aplica?
Honestidad	☐
Respeto	☐
Compromiso	☐
Diligencia	☐
Justicia	☐

Para recordar

- ✓ Las seis básicas están en todas las fichas, en nivel 1.
- ✓ El listado de indicadores de su OPEC es el que manda.
- ✓ Llene la plantilla «Mi perfil» antes de estudiar el Diccionario.

4. El día de la prueba

En pocas palabras

La prueba es el 8 de noviembre de 2026, en una sola sesión de cuatro horas. Llegar a tiempo y marcar bien la hoja de respuestas es tan importante como haber estudiado.

Horario

- Puertas: 7:15 a. m. Inicio: 8:00 a. m. Fin: 1:00 p. m. (cuatro horas para todas las pruebas escritas).
- Las puertas se cierran a las 8:30 a. m. Quien entra entre las 8:00 y las 8:30 no recibe tiempo adicional; después de las 8:30 se considera ausente.

- La Guía recomienda llegar una hora antes y visitar el sitio al menos dos días antes. La citación con lugar y hora se consulta en SIMO.
- Debe permanecer en el salón al menos una hora o hasta la toma de huella y la firma de formatos.
- La CNSC informa por SIMO, con al menos cinco días hábiles de anticipación, la fecha, la hora y el lugar de la citación.

Hoja de respuestas

- Verifique que su nombre, apellidos y número de documento estén bien marcados en el cuadernillo y en la hoja de respuestas; si no, avise al jefe de salón.
- Firme la hoja de respuestas sin salirse del recuadro.
- Marque solo en la hoja de respuestas; lo marcado en el cuadernillo no se califica.
- Use lápiz de mina negra número 2 y llene por completo el círculo; una marca incompleta no la registra la lectora.
- Una sola respuesta por ítem: dos marcas anulan el ítem.
- Los ítems sin marcar son omisiones y no se tienen en cuenta para la calificación. En la escala Likert no hay respuesta «mala», así que no deje ítems en blanco.
- Para cambiar una respuesta, borre por completo con borrador de nata y verifique que el número del ítem coincida con el del cuadernillo.

El tiempo

La Guía no informa cuántas preguntas tiene cada prueba. Las afirmaciones Likert no exigen cálculo ni consulta, así que conviene no quedarse en ellas: el tiempo que más pesa es el de la prueba funcional, que es eliminatoria. Además, los resultados comportamentales solo se publican a quienes superan el mínimo de la funcional.

Lista de chequeo

- ☐ Revisé en SIMO la citación con el lugar, la fecha y la hora.
- ☐ Visité el sitio de la prueba al menos dos días antes para conocer la ruta.
- ☐ Tengo un documento válido: cédula amarilla con hologramas, cédula digital, pasaporte vigente o contraseña vigente con código de barras y código QR.
- ☐ Llevo lápiz de mina negra número 2, sacapuntas y borrador.
- ☐ Saldré con tiempo para llegar una hora antes. Puertas: 7:15 a. m.; inicio: 8:00 a. m.; cierre de puertas: 8:30 a. m.
- ☐ Sé que el celular debe ir apagado y guardado durante toda la sesión, y que no se permiten maletines, libros, hojas ni aparatos electrónicos en el salón.
- ☐ Sé que debo marcar todas las afirmaciones, con una sola respuesta por ítem y llenando el círculo completo.

Para recordar

- ✓ Las puertas se cierran a las 8:30 a. m.
- ✓ Solo valen la cédula vigente, la cédula digital, el pasaporte vigente o la contraseña con código de barras y QR.
- ✓ No deje afirmaciones sin marcar: las omisiones no cuentan.

SEGUNDA PARTE

Las competencias y los valores

El Diccionario de Competencias Comportamentales y el Código de Integridad de la DIAN, con texto oficial y explicaciones sencillas.

- 5 Diccionario de competencias
- 6 La misma competencia en distintos empleos
- 7 Competencias que se confunden
- 8 La prueba de integridad

5. Diccionario de competencias

En pocas palabras

Cada competencia tiene una definición y cuatro niveles. El nivel 1 es lo mínimo y el 4 el mayor grado. Para cada una encontrará primero una explicación sencilla y después el texto oficial.

Fuente de todo el texto oficial de este capítulo: Resolución 65 de 2024 de la DIAN. En el Capítulo II (básicas), la segunda conducta de orientación al usuario dice «Brinda soluciones a los clientes...»; en el Capítulo IV (específicas) dice «Brinda soluciones a los usuarios y ciudadanos...». El resto del nivel 1 es idéntico.

Adaptabilidad · básica y específica

En sencillo. Es la capacidad de ajustarse a lo nuevo: un procedimiento, un sistema, un jefe o una situación inesperada, sin perder de vista los objetivos ni las normas.

Definición oficial. «Capacidad para comprender diferentes perspectivas y responder oportunamente a diversas situaciones, contextos, medios y personas, modificando su conducta y formas de trabajo, alineadas con el cumplimiento de los objetivos institucionales.»

Nivel	Descriptor	Conductas observables
Nivel 1	Comprende perspectivas diferentes y cambia las conductas a fin de ajustar su accionar a los diferentes contextos.	• Pone en marcha los cambios que le son propuestos en sus objetivos laborales. • Integra con facilidad nuevas perspectivas, aprendizajes y tecnologías que le permitan cumplir con su labor. • Acepta con disposición el enfrentarse a nuevas e inesperadas situaciones y medios.
Nivel 2	Revalúa la seguridad que le dan sus certezas, modificando su actuar en consonancia con los nuevos argumentos organizacionales, en línea con el Código de Integridad.	• Evalúa las distintas posturas, mostrando apertura para ajustar su accionar ante nuevas evidencias o posibilidades. • Se esfuerza por entender de manera sistémica los cambios y aplica las metodologías y herramientas que propone la organización para facilitar su adaptación. • Apoya y promueve los cambios en las dinámicas laborales y trabaja para llevarlos a cabo, fundamentado en el Código de Integridad.
Nivel 3	Se anticipa a los cambios en las diversas situaciones, contextos y medios, producto de la revisión de los objetivos bajo su	• Asume una actitud positiva y de autocontrol frente a los cambios, apoyado en el Código de Integridad. • Identifica las repercusiones que los cambios externos e internos de la organización tienen en su campo de

Nivel	Descriptor	Conductas observables
	responsabilidad, adecuando su propio accionar a los cambios necesarios.	acción y en el de la dependencia, y fomenta el uso de nuevas metodologías y herramientas que facilitan la adaptación. • Es proactivo en la identificación y adopción de los cambios para ajustar su accionar a situaciones, contextos, medios y personas.
Nivel 4	Implementa y fomenta cambios de forma proactiva en su propia actividad y la de los equipos de trabajo en los que participa, con base en la revisión de las estrategias organizacionales.	• Estimula a los equipos de trabajo en los que participa a tomar los cambios como oportunidades de desarrollo, demostrando capacidad de aprendizaje y gran criterio ético. • Diseña e implementa nuevas metodologías y herramientas que facilitan la adaptación a diversas situaciones, contextos, medios y personas, y fomenta su uso en los equipos en los que participa. • Demuestra a través de sus acciones ser un agente de cambio.

Cómo se ve cada nivel (ejemplos de KriskoStudio)

- **Nivel 1:** Aplica el nuevo formato de radicación cuando se lo indican y deja el anterior.
- **Nivel 2:** Revisa por qué el cambio tiene sentido, abandona su método de siempre y apoya la implementación.
- **Nivel 3:** Al conocer el cambio, estudia qué efectos tendrá en los trámites de su dependencia y ajusta su trabajo antes de la fecha de entrada.
- **Nivel 4:** Diseña una guía o herramienta para que el equipo adopte el cambio y lo presenta como oportunidad de mejora.

Comportamiento ético · básica y específica

En sencillo. Es actuar bien aunque nadie lo esté mirando: que lo que usted dice y lo que hace coincidan, siempre dentro del Código de Integridad.

Definición oficial. «Capacidad para actuar de acuerdo con prácticas laborales correctas, demostrando congruencia entre el discurso y la actuación, enmarcado en el código de integridad de la DIAN.»

Nivel	Descriptor	Conductas observables
Nivel 1	Desarrolla su trabajo a la luz del código de integridad institucional y siendo consciente del impacto de su actuación en el quehacer institucional.	• Demuestra integridad en el ejercicio de sus tareas. • Conoce y aplica el código de integridad de la organización. • Se identifica y asume como propio el código de integridad de la Entidad.

Nivel	Descriptor	Conductas observables
Nivel 2	Respeto el código de integridad, aún sobre sus propios intereses, incorporándolo en todos los ámbitos.	• Maneja de forma imparcial los temas a su cargo, aplicando el código de integridad. • Incorpora el código de integridad en todas las esferas de su actuación. • Se expresa con orgullo sobre sus actuaciones ajustadas al código de integridad de la Entidad.
Nivel 3	Es confiable en su manera de proceder y con la información a su cargo, basado en la aplicación del código de integridad.	• Pone a disposición información autorizada sobre su trabajo, pero es reservado con información que afecte la imagen institucional o derechos de los ciudadanos y funcionarios. • Se muestra coherente entre el decir y el hacer, generando confianza en otros. • Asume las consecuencias de sus actos y hace lo pertinente para corregir sus errores.
Nivel 4	Estructura, fomenta y aplica estrategias organizacionales sobre la base de valores institucionales y prácticas organizacionales, para sí mismo y para la organización.	• Es consciente de las repercusiones de su actuación en el servicio que ofrece la entidad, orientando su conducta de acuerdo con el código de integridad. • Promueve en los equipos de trabajo en los que participa la práctica del código de integridad en todas las esferas de actuación. • Es referente en la organización por su comportamiento ético.

Cómo se ve cada nivel (ejemplos de KriskoStudio)

- **Nivel 1:** Atiende sus trámites conforme al Código de Integridad.
- **Nivel 2:** Es imparcial aunque el interesado sea un conocido, incluso cuando eso va contra su propio interés.
- **Nivel 3:** Guarda reserva sobre la información de los contribuyentes, es coherente entre lo que dice y hace, y corrige sus errores.
- **Nivel 4:** Promueve en el equipo prácticas de integridad y los demás lo toman como referente.

Compromiso con la organización · específica

En sencillo. Es alinear su trabajo con lo que la entidad necesita: cumplir, ir un poco más allá de lo esperado y apoyar en los momentos difíciles.

Definición oficial. «Capacidad para alinear su comportamiento con las necesidades, metas y prioridades de la entidad, para el logro de los objetivos institucionales y en concordancia con el Código de Integridad de la Entidad.»

Nivel	Descriptor	Conductas observables
Nivel 1	Actúa en función a las responsabilidades de su cargo, superando los resultados esperados, sintiendo como propio el Código de Integridad	• Acepta las técnicas y metodologías propuestas para cumplir con sus obligaciones y superar los resultados esperados. • Se identifica y pone en práctica lo establecido en el Código de Integridad de la Entidad. • Demuestra disciplina y buen nivel de productividad en el logro de los resultados esperados.
Nivel 2	Genera en el equipo al que pertenece la capacidad de superar los resultados esperados, teniendo como referencia los objetivos de la organización.	• Propone técnicas y metodologías para que el equipo al que pertenece cumpla con sus obligaciones y responsabilidades. • Muestra disposición para colaborar en la incorporación y difusión de los objetivos y del Código de Integridad. • Emite mensajes claros que motivan al equipo a mejorar sus niveles de productividad.
Nivel 3	Trabaja en función de los objetivos organizacionales, aplicando los valores institucionales, generando en el equipo al que pertenece la capacidad de sentirlos como propios.	• Supera las responsabilidades establecidas para su cargo, obrando en función de los objetivos organizacionales, generando en el equipo al que pertenece la capacidad de sentirlos como propios. • Demuestra respeto por el Código de Integridad y apoya a la organización en momentos difíciles. • Toma la iniciativa para hacer un trabajo mancomunado con otras áreas.
Nivel 4	Posee un alto sentido de pertenencia, trabaja en función a los objetivos y valores institucionales, pregonando con el ejemplo.	• Demuestra un alto sentido de pertenencia en su accionar y motivación, fomentando el apego a los objetivos organizacionales. • Demuestra respeto por el Código de Integridad y a través de sus acciones estimula a sus pares a apoyar a la organización en momentos difíciles. • Es referente para los integrantes del equipo, por su disciplina personal y alta productividad.

Cómo se ve cada nivel (ejemplos de KriskoStudio)

- **Nivel 1:** Aplica las metodologías de la entidad y mantiene un buen nivel de productividad.
- **Nivel 2:** Propone al equipo técnicas para cumplir mejor y lo motiva a mejorar su productividad.
- **Nivel 3:** Coordina con otras áreas por iniciativa propia y apoya a la entidad en temporadas difíciles.
- **Nivel 4:** Sus pares lo toman como ejemplo de disciplina y sentido de pertenencia.

Comunicación efectiva · básica y específica

En sencillo. Es escuchar, explicar con claridad y comprobar que el otro entendió, de palabra o por escrito.

Definición oficial. «Capacidad para escuchar, entender a otros y transmitir de forma clara y precisa la información requerida, tanto en lo escrito como en lo verbal y gestual, a fin de construir redes de contacto efectivas con los funcionarios y ciudadanos para alcanzar los objetivos institucionales.»

Nivel	Descriptor	Conductas observables
Nivel 1	Escucha activamente y brinda información de forma clara y precisa, verificando la comprensión del mensaje por parte de su interlocutor.	• Hace un uso adecuado de las redes de contacto organizacionales, manteniendo un diálogo respetuoso con superiores, colaboradores, pares y ciudadanos. • Realiza las preguntas adecuadas a fin de obtener la información que necesita, de acuerdo con la necesidad. • Se asegura de que su interlocutor comprenda el mensaje.
Nivel 2	Se comunica de forma clara y concisa, de acuerdo con el tipo de interlocutor, siendo receptivo a nuevas redes de contacto en diferentes contextos.	• Identifica nuevas redes de contacto externas e internas que faciliten su gestión. • Comunica con transparencia y asertividad, tanto los acuerdos como los desacuerdos • Adapta su discurso y canal de acuerdo con el tipo de interlocutor.
Nivel 3	Selecciona los métodos más adecuados para lograr comunicaciones efectivas, mediante la consolidación de redes de contacto, considerando su impacto en los interlocutores.	• Consolida las redes de contacto externas e internas generando un clima de colaboración. • Minimiza las barreras y distorsiones que dificultan la circulación de la información organizacional, para ello puede hacer uso de la tecnología. • Se muestra motivado por generar intercambios de información veraz y efectiva, que faciliten el logro de los objetivos institucionales.
Nivel 4	Adapta su estilo comunicacional a las características de su interlocutor, buscando generar el máximo beneficio para las partes, potencializando las redes de contacto a fin de lograr los objetivos institucionales.	• Desarrolla estrategias que resultan efectivas para crear un ambiente positivo y de confianza en la intercomunicación con funcionarios y ciudadanos. • Estructura y mantiene abiertos los canales de comunicación, promoviendo el intercambio inteligente y oportuno de la información necesaria para el logro de los objetivos institucionales, estimulando el uso de tecnologías de comunicación. • Mantiene una actitud responsable y proactiva por la optimización de los canales de comunicación y de las redes de contacto, con el fin de lograr los objetivos institucionales.

Cómo se ve cada nivel (ejemplos de KriskoStudio)

- **Nivel 1:** Escucha, pregunta lo necesario y comprueba que el otro entendió.
- **Nivel 2:** Ajusta su lenguaje al interlocutor y dice con respeto tanto sus acuerdos como sus desacuerdos.
- **Nivel 3:** Consolida contactos con otras dependencias y corrige las distorsiones de la información que circula.
- **Nivel 4:** Organiza canales de comunicación estables y crea confianza entre funcionarios y ciudadanos.

Iniciativa · específica

En sencillo. Es actuar antes de que se lo pidan: ver qué hace falta y moverse con los recursos que tiene.

Definición oficial. «Capacidad para actuar proactiva y autónomamente, pensando en acciones futuras con el propósito de crear oportunidades o soluciones a problemas.»

Nivel	Descriptor	Conductas observables
Nivel 1	Actúa con rapidez y efectividad ante nuevos requerimientos, haciendo un uso correcto de los recursos disponibles.	• Actúa proactivamente identificando las acciones que deberían tomarse para el logro de objetivos. • Utiliza de manera creativa las tecnologías y otros recursos que le son asignados, cuando es pertinente. • Demuestra interés por conocer ideas que contribuyan a la mejora de su trabajo.
Nivel 2	Identifica e implementa de forma autónoma las acciones e ideas necesarias para el logro de objetivos, haciendo uso de las tecnologías y recursos disponibles.	• Identifica e implementa de forma autónoma las ideas y acciones innovadoras necesarias para el logro de objetivos. • Identifica soluciones y las implementa haciendo buen uso de las tecnologías y recursos disponibles para el logro de los objetivos. • Muestra disposición para promover nuevas ideas que contribuyen a la mejora de los procesos internos.
Nivel 3	Diseña métodos de trabajo que facilitan la actuación proactiva de los equipos en los que participa, fomentando el aprovechamiento de las oportunidades que se presentan.	• Identifica, implementa y fomenta en sus pares la adopción de acciones necesarias para el logro de objetivos. • Se anticipa utilizando las tecnologías y nuevas estrategias que permitan aplicar mejoras. • Promueve en los equipos en los que participa la habilidad de responder con rapidez, eficacia y eficiencia ante nuevos requerimientos.
Nivel 4	Diseña modelos que favorecen la autonomía de los equipos de trabajo en los que participa.	• Crea en los equipos de trabajo en los que participa, un ambiente receptivo a las propuestas innovadoras para dinamizar la gestión institucional. • Identifica, diseña e implementa soluciones e ideas

Nivel	Descriptor	Conductas observables
		innovadoras, promoviendo en los equipos en los que participa un uso óptimo de la tecnología y recursos disponibles. • Es referente en términos de proactividad y autonomía.

Cómo se ve cada nivel (ejemplos de KriskoStudio)

- **Nivel 1:** Responde rápido a un requerimiento nuevo y propone qué hacer sin esperar a que se lo pidan.
- **Nivel 2:** Identifica una solución y la aplica por su cuenta con las herramientas que tiene.
- **Nivel 3:** Diseña formas de trabajo para que el equipo responda con rapidez y se anticipa con nuevas estrategias.
- **Nivel 4:** Crea modelos de trabajo que dan autonomía al equipo; es referente de proactividad.

Innovación · específica

En sencillo. Es encontrar formas nuevas y mejores de resolver un problema, de modo que le sirvan a su área o a la entidad.

Definición oficial. «Capacidad para idear e implementar efectivamente soluciones nuevas y diferentes a problemas o situaciones que se presentan en su puesto de trabajo, la organización y/o los usuarios, agregando valor a la organización.»

Nivel	Descriptor	Conductas observables
Nivel 1	Presenta y aplica soluciones a fin de resolver problemas o situaciones, utilizando su experiencia en casos similares.	• Presenta y aplica soluciones, asumiendo con responsabilidad el riesgo de la implementación, basándose en su experiencia. • Revisa permanentemente los procesos y procedimientos para optimizar los resultados. • Es comprometido en la aplicación de las soluciones encontradas junto a los equipos de trabajo en los que participa.
Nivel 2	Presenta, recomienda y aplica soluciones pertinentes y alineadas a los objetivos institucionales, agregando valor a su área de trabajo.	• Aprovecha y mejora experiencias exitosas de otras áreas o entidades en la solución de problemas de su dependencia, capitalizando los recursos tecnológicos disponibles. • Estimula a los miembros de los equipos de trabajo en los que participa, para identificar y aplicar soluciones creativas que agregan valor a su área de trabajo. • Es evidente su disposición a involucrarse en la búsqueda de soluciones creativas a situaciones

Nivel	Descriptor	Conductas observables
		problemáticas.
Nivel 3	Presenta, recomienda y aplica soluciones creativas a situaciones complejas, agregando valor a la organización y evaluando los impactos de su aplicación.	• Presenta nuevas soluciones que exceden su puesto de trabajo, ya que son aplicables a toda el área a la que pertenece y están alineadas a los objetivos institucionales. • Investiga y soporta conceptual y empíricamente soluciones creativas a problemas complejos. • Se muestra flexible y comprometido en la búsqueda de alternativas creativas y su posterior implementación y evaluación, utilizando técnicas novedosas, en el marco de los valores institucionales.
Nivel 4	Presenta, recomienda, aplica y fomenta un ambiente de co-construcción de nuevas propuestas de mejoramiento organizacional, agregando valor a la organización.	• Diseña y aplica soluciones nuevas y originales, que superan las expectativas de su puesto de trabajo, ya que son aplicables a toda la organización, repercutiendo positivamente en los usuarios y el entorno. • Crea redes de estudio y generación de nuevas ideas basándose en su visión de la organización, su entorno y su proyección de futuro. • Es referente frente a sus pares por presentar soluciones creativas que agregan valor.

Cómo se ve cada nivel (ejemplos de KriskoStudio)

- **Nivel 1:** Resuelve problemas con base en su experiencia y revisa sus procedimientos para mejorar resultados.
- **Nivel 2:** Trae a su área una solución que funcionó en otra dependencia y anima al equipo a buscar alternativas creativas.
- **Nivel 3:** Propone soluciones para toda el área, sustentadas con datos, y evalúa su impacto.
- **Nivel 4:** Diseña soluciones aplicables a toda la entidad y crea espacios de generación de ideas.

Orientación al logro · básica y específica

En sencillo. Es cumplir lo que le corresponde, a tiempo y bien hecho, con los recursos que le asignan.

Definición oficial. «Capacidad de orientar el trabajo propio para el cumplimiento de los objetivos propuestos en el marco de la estrategia organizacional, bajo estándares de calidad establecidos.»

Nivel	Descriptor	Conductas observables
Nivel 1	Demuestra disposición y cumple con las acciones necesarias para alcanzar los objetivos asignados.	• Cumple con lo solicitado en los tiempos previstos y con los recursos que se le asignan. • Realiza una adecuada organización y control de su propio trabajo para incrementar su productividad, haciendo buen uso de la tecnología. • Se responsabiliza por el logro de los objetivos y actividades propias.
Nivel 2	Mantiene una actitud orientada a la obtención de metas, según estándares de calidad establecidos, en el marco de la estrategia organizacional.	• Asume con responsabilidad el cumplimiento de las metas individuales, aportando soluciones a problemas inesperados. • Realiza un adecuado seguimiento de sus tareas midiendo sus resultados. • Se muestra motivado para hacer su trabajo cada día mejor, superando los obstáculos que se presenten.
Nivel 3	Orienta el trabajo propio para el cumplimiento de los objetivos propuestos, participando proactivamente en el logro de metas del equipo.	• Realiza aportes significativos al cumplimiento de los objetivos fijados, enfocando los esfuerzos al logro de los resultados de la dependencia, previendo planes de contingencia para asegurar los resultados. • Monitorea sus resultados en correspondencia con las metas de su dependencia, modificando sus propios métodos de trabajo, de ser necesario, para lograr los resultados esperados. • Promueve en los equipos de trabajo en los que participa el cumplimiento responsable de los resultados, gestionando la presión ante las dificultades que se presenten.
Nivel 4	Propone nuevos desafíos, promueve y desarrolla comportamientos encaminados a cumplir con los objetivos, realizando mediciones que permitan su evaluación.	• Participa proactivamente en la fijación de actividades desafiantes, superando los objetivos individuales establecidos, optimizando los tiempos de respuesta y anticipándose para minimizar riesgos. • Demuestra permanente interés por ir un paso adelante en el logro de los objetivos que faciliten el cumplimiento de la misión y visión institucional • A través de su ejemplo, promueve un ambiente de trabajo enfocado en el cumplimiento de los objetivos de manera ética, sobre la base de altos estándares de calidad.

Cómo se ve cada nivel (ejemplos de KriskoStudio)

- **Nivel 1:** Cumple en el tiempo previsto, con los recursos asignados y con su trabajo organizado.

- **Nivel 2:** Mide sus propios resultados y aporta soluciones cuando surge un problema inesperado.
- **Nivel 3:** Ajusta sus métodos según las metas de la dependencia y prepara planes de contingencia.
- **Nivel 4:** Propone metas desafiantes, mide su cumplimiento y promueve altos estándares de calidad.

Orientación al usuario y al ciudadano · básica y específica

En sencillo. Es atender a cada persona con respeto y darle una respuesta útil y oportuna, dentro de lo que la norma y la entidad permiten.

Definición oficial. «Capacidad y disposición para entender y satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios y ciudadanos, según las políticas públicas, los estándares de calidad establecidos y las competencias institucionales.»

Nivel	Descriptor	Conductas observables
Nivel 1	Escucha y atiende al ciudadano en forma objetiva y cordial para dar respuesta dentro de los plazos y condiciones de calidad establecidos.	• Escucha activamente las necesidades y requerimientos de los ciudadanos y orienta sus esfuerzos en la entrega de respuestas y/o soluciones oportunas, actualizadas y eficientes. • Brinda soluciones a los usuarios y ciudadanos aplicando los protocolos de servicio, los estándares de calidad y haciendo uso de la tecnología disponible. • Muestra disposición de servicio, amabilidad y respeto en la atención a los ciudadanos y usuarios.
Nivel 2	Establece comunicación empática para comprender y satisfacer las necesidades del usuario y el ciudadano, brindándole valor agregado al servicio, en el marco de los objetivos institucionales.	• Ofrece información veraz y oportuna teniendo en cuenta las características de cada grupo de interés en el manejo de la comunicación empática. • Verifica constantemente la satisfacción de los usuarios y ciudadanos, propone mejoras en la prestación del servicio, en el marco de los objetivos institucionales y haciendo uso de las herramientas tecnológicas. • Demuestra autocontrol emocional en el manejo de situaciones difíciles con usuarios y ciudadanos.
Nivel 3	Genera redes necesarias de coordinación con otros actores para la optimización del servicio, impactando positivamente en los objetivos institucionales.	• Se esmera por cumplir con los requerimientos, creando puentes entre unidades, procesos y entidades, reconociendo el impacto del servicio que presta. • Estudia las necesidades actuales y potenciales de los usuarios y ciudadanos para mejorar consistentemente la calidad del producto o servicio, hace un uso intensivo de la tecnología. • Demuestra respeto y responsabilidad social ante las necesidades actuales y futuras de los usuarios y ciudadanos.

Nivel	Descriptor	Conductas observables
Nivel 4	Anticipa las necesidades de los ciudadanos, desarrollando estrategias innovadoras aplicables en su dependencia.	• Se anticipa a las necesidades del usuario y el ciudadano y realiza propuestas para mejorar la calidad del servicio entregado, buscando construir confianza y reputación institucional. • Investiga, diseña, fomenta e implementa nuevas metodologías y herramientas para prestar un servicio de excelencia. • Se le reconoce como referente en el desarrollo y aplicación de nuevas y mejores formas de servicio al usuario y al ciudadano.

Cómo se ve cada nivel (ejemplos de KriskoStudio)

- **Nivel 1:** Atiende con objetividad y cordialidad, dentro de los plazos y protocolos.
- **Nivel 2:** Se comunica con empatía, comprueba que el usuario quedó satisfecho y conserva la calma en situaciones difíciles.
- **Nivel 3:** Tiende puentes con otras dependencias o entidades para que el usuario no tenga que ir de oficina en oficina.
- **Nivel 4:** Anticipa necesidades de los ciudadanos y diseña nuevas formas de servicio.

Solución de problemas · específica

En sencillo. Es tener método para resolver: entender el problema, pensar opciones, elegir la mejor y comprobar que funcionó.

Definición oficial. «Capacidad para identificar y analizar una situación a resolver, generar diferentes opciones de solución, seleccionar e implementar la más adecuada, en función de los objetivos organizacionales establecidos.»

Nivel	Descriptor	Conductas observables
Nivel 1	Genera más de una opción frente a cada situación cotidiana a resolver dentro de su experticia, ejecutando la opción más adecuada en el marco de los procedimientos establecidos.	• Genera más de una opción frente a cada situación a resolver, teniendo en cuenta los recursos disponibles y soluciones anteriormente probadas. • Selecciona la solución más adecuada y la ejecuta utilizando los procedimientos vigentes. • Se preocupa por aplicar la mejor solución a las diferentes situaciones laborales cotidianas.
Nivel 2	Utiliza metodologías para la generación de soluciones creativas, respaldando sus decisiones en hechos, datos y evidencias.	• Genera múltiples opciones de solución frente a cada situación a resolver, aplicando técnicas y metodologías creativas, teniendo en cuenta los recursos disponibles. • Selecciona la opción más adecuada controlando los efectos o consecuencias de su implementación, haciendo énfasis en el control de calidad.

Nivel	Descriptor	Conductas observables
		• Se muestra interesado por consultar diversas fuentes de información, documentarse, aprender sobre nuevas soluciones a un problema, utilizando sistemas de información para apoyar sus decisiones.
Nivel 3	Resuelve situaciones en asuntos críticos o sensibles para la organización, manteniendo el autocontrol y previendo consecuencias futuras.	• Desarrolla soluciones creativas en asuntos críticos o sensibles para la organización, aun cuando el escenario sea cambiante o inestable, atacando las causas del problema, apoyándose en los sistemas de información. • Controla la ejecución de las opciones elegidas para asegurarse que respetan las pautas de calidad y oportunidad fijadas, previendo acciones ante posibles obstáculos. • Demuestra autocontrol de las emociones ante situaciones difíciles, es consciente del impacto de la decisión.
Nivel 4	Implementa soluciones integrales a problemas complejos favoreciendo el aprendizaje organizacional.	• Aborda el problema desde una visión sistémica, integrando diferentes enfoques y especialistas para buscar soluciones y evaluar los resultados de la solución implementada. • Aplica, promueve y comunica la gestión dada a los problemas para obtener el mejor resultado, en función a los objetivos institucionales. • Se interesa por vincular a sus pares en la generación de opciones múltiples, principalmente en situaciones críticas para la organización, promoviendo el uso de sistemas de información.

Cómo se ve cada nivel (ejemplos de KriskoStudio)

- **Nivel 1:** Piensa más de una forma de resolver un problema cotidiano y aplica la mejor según el procedimiento.
- **Nivel 2:** Decide con hechos, datos y evidencias, consulta fuentes y controla la calidad de la solución.
- **Nivel 3:** Resuelve asuntos sensibles con autocontrol, atacando las causas y no solo el síntoma.
- **Nivel 4:** Aborda problemas complejos con visión de conjunto e integra a especialistas de otras áreas.

Trabajo en equipo · básica y específica

En sencillo. Es trabajar con otros: cumplir lo acordado, colaborar y sumar al resultado del grupo.

Definición oficial. «Capacidad para trabajar con otros de forma coordinada, armónica y sinérgica, potenciando los aportes de cada integrante, en pro del logro de los objetivos establecidos.»

Nivel	Descriptor	Conductas observables
Nivel 1	Se compromete con los acuerdos alcanzados por el equipo para el desarrollo del trabajo y la consecución de objetivos establecidos.	• Participa en las actividades del equipo y cumple con los acuerdos, en pro de la consecución de los objetivos establecidos. • Colabora con los demás integrantes del equipo. • Acepta las normas comunes de trabajo establecidas para la consecución de los resultados.
Nivel 2	Coopera y muestra disposición para ayudar a otros miembros del equipo con el fin de favorecer el logro de los objetivos establecidos.	• Interactúa con los demás miembros del equipo en el marco de los valores institucionales, para el logro de los objetivos establecidos. • Aporta su conocimiento y reconoce el aporte de cada integrante del equipo, entendiendo el valor de la diversidad de opinión. • Muestra disposición para ayudar a otros miembros del equipo, con el fin de aunar esfuerzos hacia un objetivo común.
Nivel 3	Fomenta el espíritu de colaboración, valorando positivamente los aportes de cada integrante y cuidando el buen clima laboral.	• Orienta el trabajo del equipo, fomenta y reconoce la participación de todos, cuidando del buen ambiente de trabajo. • Monitorea el cumplimiento de los objetivos del equipo y alerta sobre las desviaciones, con fundamento en los datos. • Demuestra una actitud proactiva, receptiva y abierta frente a las decisiones adoptadas por el equipo.
Nivel 4	Desarrolla el espíritu de equipo y la cooperación entre sus miembros, construyendo mejores productos en pro de los objetivos establecidos.	• Alienta al equipo y demuestra satisfacción por el éxito de otros y crea ambientes laborales colaborativos. • Antepone a los intereses individuales los del equipo, con el fin de lograr los objetivos organizacionales. • Es referente para los integrantes del equipo, por su permanente actitud conciliadora y disposición para lograr los objetivos.

Cómo se ve cada nivel (ejemplos de KriskoStudio)

- **Nivel 1:** Cumple lo que acordó el equipo y colabora cuando se lo piden.
- **Nivel 2:** Ayuda a un compañero, aporta lo que sabe y valora opiniones distintas a la suya.
- **Nivel 3:** Orienta el trabajo del grupo, cuida el clima y alerta con datos cuando el equipo se atrasa.

- **Nivel 4:** Antepone los intereses del equipo a los propios y es referente conciliador.

Autogestión del trabajo (teletrabajo)

En sencillo. Es organizarse por su cuenta cuando trabaja a distancia: planear, cumplir, comunicarse bien y cuidar la información de la entidad.

Aplica a los perfiles teletrabajables. El nivel requerido es el 3 para selección, evaluación del desempeño y planes de desarrollo en esa modalidad.

Definición oficial. «Capacidad de administrar su trabajo con autonomía, apoyado en el uso de las TICs, basado en las relaciones de confianza entre las partes, en función del cumplimiento de los compromisos asignados y en el marco de los lineamientos y normativa adoptados para el teletrabajo.»

Nivel	Descriptor	Conductas observables
Nivel 1	Realiza su trabajo con interés, usando herramientas básicas de las TICs, con una supervisión a distancia permanente.	• Establece prioridades según criterios evidentes y fija metas a corto plazo, cumpliendo con lo que se le pide. • Utiliza los recursos de tiempo, información y tecnologías disponibles. • Desarrolla sus rutinas de trabajo a distancia con supervisión permanente siguiendo los lineamientos impartidos. • Intercambia información de forma clara y precisa, utilizando las herramientas básicas de las TICs. • Demuestra interés en la realización de su labor.
Nivel 2	Desarrolla su trabajo con motivación y autocontrol, haciendo uso de los recursos disponibles, bajo supervisión a distancia y estableciendo una comunicación concisa y comprensible con sus interlocutores.	• Establece prioridades y plazos, monitorea y controla la calidad de sus resultados. • Administra los recursos de tiempo, información y tecnologías disponibles, de acuerdo con los lineamientos y procedimientos. • Realiza una amplia gama de actividades en ambientes cambiantes, bajo la supervisión a distancia y respetando los lineamientos impartidos. • Mantiene comunicación concisa, comprensible y objetiva con los interlocutores, utilizando las tecnologías de la información y comunicación disponibles. • Se muestra motivado frente a nuevas metas, solucionando dificultades propias del teletrabajo.
Nivel 3	Administra su trabajo con motivación y confianza, haciendo uso de su autonomía y habilidades comunicativas, utilizando los recursos necesarios y preservando la seguridad de la información, en	• Establece su plan de acción según prioridades, hace seguimiento, evalúa y mejora los resultados de su trabajo. • Administra los recursos de tiempo, información y tecnologías, respondiendo con inmediatez, obteniendo responsablemente la información necesaria, preservando su seguridad y la de los equipos.

Nivel	Descriptor	Conductas observables
	el marco de los lineamientos del teletrabajo.	• Cumple cabalmente con labores tanto rutinarias como complejas, haciendo uso de su autonomía, estableciendo relaciones de confianza con su líder de proceso y acatando los lineamientos. • Se comunica de manera efectiva, demostrando seguridad y receptividad a las ideas y características del interlocutor, utilizando las herramientas de las TICS necesarias. • Demuestra motivación y confianza para asumir nuevos retos y aprendizajes, siendo persistente para solucionar situaciones propias del teletrabajo.
Nivel 4	Gestiona su trabajo con alto grado de autonomía, responsabilidad y motivación, optimizando el uso de los recursos y la seguridad de la información, generando relaciones de confianza con sus interlocutores en los diferentes contextos de desempeño.	• Establece su plan de gestión de forma estructurada, se anticipa a situaciones problemáticas, determina acciones de mejoramiento, generando resultados de manera más rápida y de mayor calidad. • Optimiza responsablemente la diversidad de los recursos de tiempo, información y tecnologías, disponibles y no disponibles, preservando la seguridad de la información. • Desarrolla tareas rutinarias y complejas en ambientes impredecibles, con alto grado de autonomía y responsabilidad, estableciendo relaciones de confianza con sus interlocutores y siguiendo las políticas establecidas. • Establece una comunicación efectiva, identificando al interlocutor clave y ajustándose a sus particularidades y a las del entorno, llegando a acuerdos importantes aun en situaciones de conflicto y optimizando el uso de las herramientas tecnológicas. • Mantiene motivación, confianza y adaptabilidad en contextos cambiantes, siendo persistente en la solución de situaciones críticas que se pudieran presentar en teletrabajo

Anexo: competencias gerenciales

El Diccionario las reserva para gerentes públicos y para quienes tengan una jefatura asignada o designada. Se incluyen solo como referencia.

Competencia	Definición oficial
Comportamiento ético	Igual definición que la específica.

Competencia	Definición oficial
Desarrollo y autodesarrollo del talento humano	Capacidad para fomentar el desarrollo integral propio y el de sus colaboradores, reconociendo la importancia del aprendizaje continuo, la aplicación de los nuevos conocimientos y el desarrollo de las competencias conductuales, en pro del cumplimiento de los objetivos organizacionales.
Liderazgo	Capacidad para dirigir y motivar a los colaboradores alineándolos con el Código de Integridad y conduciéndolos al logro de los objetivos institucionales.
Visión estratégica	Capacidad de identificar, comprender y anticiparse a los cambios del entorno, medir los impactos y responder de forma sistémica, reconociendo las fortalezas de la entidad, para el logro de los objetivos institucionales.

Para recordar

- ✓ Estudie su nivel y también el inmediatamente inferior y el superior.
- ✓ Los niveles altos pasan de lo propio a lo que se promueve en otros.
- ✓ El texto de las tablas es literal; los ejemplos son nuestros.

6. La misma competencia en distintos empleos

En pocas palabras

Una misma competencia se ve distinta según el trabajo. Estos ejemplos le ayudan a imaginar la conducta en un empleo asistencial, técnico o profesional.

Competencia básica	Empleo asistencial	Empleo técnico	Empleo profesional
Adaptabilidad	Usa el nuevo sistema de radicación desde el día en que se implementa.	Ajusta los reportes que consolida cuando cambia la estructura de los datos.	Actualiza sus proyectos de actos cuando cambia una norma o un concepto.
Comportamiento ético	No adelanta el turno de un conocido en la ventanilla.	No modifica un registro sin el soporte que lo autoriza.	Se declara impedido cuando tiene interés en un caso que debe analizar.

Competencia básica	Empleo asistencial	Empleo técnico	Empleo profesional
Comunicación efectiva	Confirma con el ciudadano qué documento le falta y verifica que entendió.	Pregunta al usuario interno los datos exactos antes de atender una solicitud de soporte.	Explica en lenguaje claro el sentido de un acto a quien lo recibe.
Orientación al logro	Entrega la correspondencia del día dentro del horario fijado.	Cumple la fecha de cierre de los reportes sin omitir validaciones.	Proyecta sus actos dentro de los términos legales con la calidad exigida.
Orientación al usuario y al ciudadano	Atiende con respeto a quien llega molesto por una demora.	Explica al usuario el estado de su solicitud y el tiempo estimado.	Da respuesta de fondo y oportuna a la petición que le asignan.
Trabajo en equipo	Cumple el turno de archivo acordado por el grupo.	Registra su información a la hora que el grupo acordó para consolidar.	Respeto la división del trabajo acordada en un equipo interdisciplinario.

Para recordar

- ✓ La conducta es la misma; cambia el contexto.
- ✓ Los ejemplos son ilustrativos, no funciones de una ficha.
- ✓ Piense en su propio trabajo al leerlos.

7. Competencias que se confunden

En pocas palabras

Algunas competencias se parecen. Distinguir las le ayuda a reconocer qué conducta mide cada afirmación.

Competencia	Se confunde con	Cómo distinguirlas
Iniciativa	Innovación	Iniciativa es actuar antes y por cuenta propia. Innovación es hacer algo distinto que agrega valor. Pregunta clave: ¿se trata de anticiparse o de cambiar la forma de hacerlo?
Innovación	Solución de problemas	Solución de problemas es método: analizar, generar opciones, elegir y controlar. Innovación exige que la solución sea nueva o diferente.

Competencia	Se confunde con	Cómo distinguirlas
Orientación al logro	Compromiso con la organización	Logro es cumplir los objetivos propios con calidad. Compromiso es alinear la conducta con las prioridades de la entidad, superar lo esperado y tener sentido de pertenencia.
Comportamiento ético	Compromiso con la organización	Ético es integridad y coherencia entre decir y hacer. Compromiso se centra en metas y pertenencia.
Comunicación efectiva	Orientación al usuario	Comunicación es claridad y verificación del mensaje con cualquier interlocutor. Orientación al usuario es satisfacer necesidades de usuarios y ciudadanos según políticas, estándares y competencias institucionales.
Adaptabilidad	Iniciativa	Adaptabilidad responde a cambios de contexto. Iniciativa actúa antes de que se lo pidan, haya o no cambio.
Trabajo en equipo	Compromiso con la organización	Trabajo en equipo mira los acuerdos y la colaboración del grupo. Compromiso mira a la entidad en su conjunto.

Errores frecuentes de interpretación

- Confundir orientación al usuario con complacencia: atender bien no es conceder lo que la norma no permite.
- Confundir adaptabilidad con aceptar cualquier cambio: el Diccionario la ancla al Código de Integridad.
- Confundir orientación al logro con rapidez: la definición exige estándares de calidad.
- Creer que comunicar bien es hablar mucho o con lenguaje técnico: la conducta central es verificar que el otro entendió.
- Creer que trabajo en equipo es hacer el trabajo de todos para evitar conflictos.
- Leer solo la primera mitad de la afirmación y pasar por alto la condición que la vuelve inversa o matizada.

Para recordar

- ✓ Iniciativa es anticiparse; innovación es hacerlo distinto.
- ✓ Orientación al logro mira lo propio; compromiso mira a la entidad.
- ✓ Orientación al usuario no es complacencia.

8. La prueba de integridad

En pocas palabras

La prueba de integridad mide los cinco valores del Código de Integridad de la DIAN: honestidad, respeto, compromiso, diligencia y justicia. Usa la misma escala de cuatro niveles.

Según la Guía, esta prueba «mide los valores del servidor que están establecidos en el Código de Integridad de la DIAN». El código vigente es el Código de Integridad DIAN, CG-TAH-0002, versión 3, vigente desde el 20/12/2023. Revise en el listado de su OPEC cuáles valores le evalúan.

Las frases entre comillas son del Código; los puntos suspensivos indican que la frase continúa en el original. Las listas «Lo que hago» y «Lo que no hago» son un resumen de KriskoStudio.

Honestidad

«Actúo siempre con fundamento en la verdad, cumpliendo mis deberes con transparencia y rectitud y favoreciendo el interés...»

Lo que hago	Lo que no hago
• Decir la verdad, incluso cuando se comete un error. • Pedir orientación cuando hay dudas. • Facilitar el acceso a la información pública. • Denunciar las faltas que conozca. • Cumplir los deberes aunque no haya supervisión. • Respetar la confidencialidad de la información. • Apartarse de los asuntos en que tenga conflicto de interés.	• Dar trato preferencial a personas cercanas. • Aceptar beneficios de personas interesadas en sus decisiones. • Usar recursos públicos para fines personales. • Descuidar la información a su cargo. • Ocultar situaciones personales que afecten la función. • Usar documentos falsos o prestar su identificación institucional.

Respeto

«Reconozco, valoro y trato de manera digna a todas las personas, con sus virtudes y defectos, sin importar su labor...»

Lo que hago	Lo que no hago
• Atender con amabilidad e igualdad. • Estar abierto al diálogo. • Exponer los desacuerdos con argumentos y consideración. • Contribuir a un buen clima laboral.	• Actuar con discriminación, groserías o agresiones. • Decidir con base en prejuicios o estereotipos. • Burlarse, insultar o ridiculizar a otros.

Compromiso

«Soy consciente de la importancia de mi rol como servidor público y estoy en disposición permanente para comprender y resolver...»

Lo que hago	Lo que no hago
• Asumir la responsabilidad frente a la ciudadanía. • Ser empático, escuchar y orientar. • Prestar un servicio ágil y de calidad. • Redoblar esfuerzos en situaciones excepcionales. • Capacitarse y conocer las normas que aplican al cargo.	• Trabajar con actitud negativa. • Ver el trabajo como un favor a la ciudadanía. • Considerar el trabajo irrelevante o ignorar a los ciudadanos.

Diligencia

«Cumpló con los deberes, funciones y responsabilidades asignadas a mi cargo de la mejor manera posible, con atención...»

Lo que hago	Lo que no hago
• Usar los recursos públicos con responsabilidad. • Cumplir los plazos. • Garantizar la calidad de lo que entrega. • Proponer mejoras a tiempo. • Conocer el marco jurídico de su función y capacitarse.	• Malgastar recursos públicos. • Postergar decisiones que resuelven problemas de los ciudadanos. • Mostrar desinterés o evadir funciones.

Justicia

«Actúo con imparcialidad garantizando los derechos de las personas, con equidad, igualdad y sin discriminación.»

Lo que hago	Lo que no hago
• Decidir de forma informada y objetiva, con evidencia y datos confiables. • Reconocer y proteger los derechos de cada persona. • Buscar el diálogo y la concertación con las partes.	• Promover medidas que afecten la igualdad y la libertad. • Favorecer a un grupo de interés sin considerar a los demás. • Dejar que odios, simpatías, presiones o intereses personales influyan en el criterio.

¿Y la transparencia?

«Transparencia» no es una competencia comportamental de la DIAN: no aparece en el Diccionario. Se evalúa a través de estos elementos:

Dónde aparece	Qué pide
Honestidad (Código de Integridad)	Cumplir los deberes «con transparencia y rectitud», facilitar la información pública y no ocultar situaciones que afecten la función.
Comportamiento ético, nivel 3 (Diccionario)	«Pone a disposición información autorizada sobre su trabajo, pero es reservado con información que afecte la imagen institucional o derechos de los ciudadanos y funcionarios».
Comunicación efectiva, nivel 2 (Diccionario)	«Comunica con transparencia y asertividad, tanto los acuerdos como los desacuerdos».
Ley 1712 de 2014	Transparencia y acceso a la información pública: facilitar el acceso sin exigencias que lo obstruyan, con respeto de la información clasificada y reservada.

Referentes normativos útiles: Constitución, art. 209 (moralidad e imparcialidad); Ley 2016 de 2020 (Código de Integridad del servicio público); Ley 1952 de 2019 (deberes y prohibiciones); Ley 1437 de 2011, arts. 11 y 12 (impedimentos y recusaciones); Ley 2013 de 2019 (bienes, rentas y conflictos de interés); Ley 1474 de 2011 (anticorrupción).

Para recordar

- ✓ Se organiza por valores, no por niveles.
- ✓ La transparencia está dentro de la honestidad y del comportamiento ético.
- ✓ Ante un conflicto de interés, lo íntegro es apartarse del asunto.

TERCERA PARTE

Práctica

Cómo leer una afirmación, cuándo usar los extremos, casos analizados, bancos de práctica y solucionario.

- 9 Cómo leer una afirmación
- 10 ¿Contestar a los extremos o no?
- 11 Casos analizados
- 12 Banco de práctica comportamental
- 13 Banco de práctica de integridad
- 14 Solucionario

9. Cómo leer una afirmación

En pocas palabras

Antes de responder, identifique qué conducta describe la frase, si estar de acuerdo la expresa o la contradice, y qué costo trae. Con eso, la respuesta honesta sale sola.

Cinco pasos

1. Lea la afirmación completa, incluida la condición final.
2. Nombre la competencia y, si puede, el nivel.
3. Decida la dirección: ¿estar de acuerdo expresa la conducta (directa) o su contrario (inversa)?
4. Ubique el costo o la condición y pregúntese si usted la asume de verdad.
5. Elija la intensidad: extremo si la afirmación es clara y describe su práctica; punto intermedio si hay matiz.

Directas e inversas

En una afirmación **directa**, estar de acuerdo expresa la conducta que se mide: «Después de explicar un procedimiento, pregunto a la otra persona qué entendió».

En una **inversa**, estar de acuerdo expresa lo contrario: «Si envío una instrucción por correo, doy por entendido el mensaje». Si no identifica la dirección, puede responder en contra de su propia forma de actuar.

Qué se sacrifica

El costo que trae la frase no la vuelve negativa. Lo que decide la lectura es qué se sacrifica:

Lo que se sacrifica	Lectura habitual	Ejemplo
Tiempo propio o comodidad personal	Aceptable: se pregunta si la conducta se sostiene cuando cuesta.	«...asumiendo tiempo adicional de mi jornada»
Funciones del propio cargo	Problemática: las funciones son obligaciones.	«...así el desarrollo de mis labores pueda verse afectado»
Calidad o verificación	Problemática: las definiciones exigen estándares de calidad.	«...independientemente del nivel de complejidad»
Igualdad en el trato	Problemática: rompe la imparcialidad.	Preferir a un grupo de usuarios o a un conocido

Lo que se sacrifica	Lectura habitual	Ejemplo
Bienes públicos, información o legalidad	Problemática: compromete deberes del servidor.	«...las uso sin contemplar su desgaste»

Cinco criterios para decidir

- 1. Identifique la competencia y busque la conducta del Diccionario.** Si la afirmación reproduce una conducta observable, va hacia el acuerdo.
- 2. Mire qué se sacrifica.** Tiempo propio o comodidad: aceptable. Funciones, calidad, igualdad, bienes públicos o legalidad: problemático.
- 3. Revise el motivo.** Una conducta buena por una razón egocéntrica («me incomoda», «mi rutina») pierde fuerza.
- 4. Desconfíe de los absolutos.** «Independientemente de», «sin contemplar», «aunque existan» suelen indicar que se ignora algo que el Diccionario pide considerar.
- 5. Mantenga la coherencia.** Varias afirmaciones miden la misma conducta desde ángulos distintos. Contradecirse entre ítems parecidos no tiene sentido.

Para recordar

- ✓ Lea la frase completa, incluida la condición final.
- ✓ Distinga directas e inversas.
- ✓ El costo de tiempo propio no vuelve negativa la frase.

10. ¿Contestar a los extremos o no?

En pocas palabras

Use los extremos cuando la frase es clara y describe lo que usted hace. Use los puntos intermedios cuando hay un costo o un matiz que no siempre asume.

Nadie fuera del operador sabe cómo se puntúa cada opción: la Guía no publica la clave ni la fórmula. Lo que sí dice es que no hay respuestas correctas o incorrectas, que ser honesto es la mejor manera de responder y que habrá dos subescalas de control para detectar respuestas exageradamente favorables.

Situación	Respuesta razonable
La afirmación describe algo que usted hace siempre y no tiene matiz.	El extremo es legítimo.

Situación	Respuesta razonable
La afirmación describe algo claramente indebido (ajustar un registro, discriminar, ocultar un faltante).	El extremo contrario es legítimo.
La afirmación tiene un costo o condición que usted no siempre asume.	«De acuerdo», no «totalmente».
La afirmación es ambigua o mezcla algo bueno con algo discutible.	El punto moderado del lado que corresponda.
La afirmación describe perfección humana («nunca he...», «jamás me he...»).	Responda con realismo: es posible que allí estén los controles, aunque la Guía no lo dice.

Lo que no conviene hacer

Marcar el extremo favorable en todo. Es el patrón que las subescalas de control buscan identificar.

Marcar todo en el centro por miedo. Produce un perfil sin rasgos que no describe una conducta real.

Contestar lo que «suena bien». El Diccionario sirve para leer bien la dirección de cada afirmación, no para fabricar respuestas.

Dejar ítems en blanco. Son omisiones y no se tienen en cuenta.

Las afirmaciones de perfección

La **deseabilidad social** es, dicho de forma sencilla, la tendencia a responder lo que parece mejor visto en lugar de lo que uno hace. La Guía no dice qué ítems usará el operador como control. Una referencia conocida es la escala de deseabilidad social de Crowne y Marlowe (1960), que incluye frases que casi nadie puede afirmar con verdad, como no haber sentido nunca antipatía por alguien. Las palabras «nunca», «jamás», «siempre» y «todas» son una señal para leer con cuidado.

- «Nunca he cometido un error en mi trabajo.»
- «Jamás me he molestado con un compañero.»
- «Siempre cumplo todas mis tareas antes del plazo.»

Responder «totalmente de acuerdo» a una de estas frases es poco creíble.

Para recordar

- ✓ Marcar todo al extremo favorable no es estrategia.
- ✓ Desconfíe de «nunca», «jamás» y «siempre».
- ✓ No deje ninguna frase sin marcar.

11. Casos analizados

En pocas palabras

Estas once frases circulan entre aspirantes con una clasificación de «positivas» y «negativas». Aquí verá cuáles se sostienen y por qué.

Presentadas como «negativas»

#	Afirmación	Competencia	Lectura
1	Priorizo la entrega de mis tareas a tiempo, aunque existan necesidades de apoyo en otras áreas.	Trabajo en equipo / Orientación al logro	Negativa, ambigua
2	Creo que se deben verificar algunas propuestas de los nuevos jefes para verificar si son compatibles.	Adaptabilidad	Negativa
3	Cuando hay cambios, suelo revisar primero cómo afectan mi rutina antes de ajustar mi forma de trabajo.	Adaptabilidad	Negativa, con trampa
4	Estoy dispuesto a ayudar a otros compañeros, así el desarrollo de mis labores pueda verse afectado.	Trabajo en equipo / Orientación al logro	Negativa defendible
5	Es inusual que mis herramientas de trabajo se dañen; por lo tanto, las uso sin contemplar su desgaste.	Comportamiento ético / Integridad (diligencia)	Negativa, la más clara
6	Cuando una tarea se complica, prefiero avanzar hasta donde sea posible y dejar los ajustes para el final.	Solución de problemas	Negativa
7	Considero que atender ciudadanos de nuevas generaciones permite mayor agilidad y rapidez.	Orientación al usuario / Respeto y justicia	Negativa

Presentadas como «positivas»

#	Afirmación	Competencia	Lectura
8	Considero entregar mi trabajo dentro de los plazos establecidos, ya que me incomoda que me lo recuerden.	Orientación al logro	Positiva, motivo débil
9	Prefiero responder a tareas acordadas con mis colegas una vez organice el tiempo que tenga disponible.	Trabajo en equipo	Dudosa
10	Creo que las necesidades y expectativas de las personas determinan la calidad de mi respuesta.	Orientación al usuario y al ciudadano	Positiva
11	Prefiero dar respuesta rápida a solicitudes que recibo, independientemente del nivel de complejidad.	Solución de problemas / Orientación al usuario	Dudosa, más cerca de negativa

Análisis uno por uno

1. «Priorizo la entrega de mis tareas a tiempo, aunque existan necesidades de apoyo en otras áreas.»

Cumplir a tiempo es una conducta de orientación al logro. Pero «aunque existan necesidades de apoyo en otras áreas» muestra indiferencia por lo que pasa fuera del puesto, y el Diccionario valora, en compromiso con la organización (nivel 3), «hacer un trabajo mancomunado con otras áreas». Respuesta razonable: en desacuerdo.

2. «Creo que se deben verificar algunas propuestas de los nuevos jefes para verificar si son compatibles.»

Condiciona la aceptación del cambio a una revisión personal previa. Choca con «pone en marcha los cambios que le son propuestos» (nivel 1). Cuanto más alto el nivel exigido, más clara es la lectura negativa. La frase repite «verificar»; puede ser un error de transcripción.

3. «Cuando hay cambios, suelo revisar primero cómo afectan mi rutina antes de ajustar mi forma de trabajo.»

El nivel 3 sí pide identificar las repercusiones de los cambios, pero «en su campo de acción y en el de la dependencia». La afirmación habla de la «rutina» personal y además retrasa el ajuste. Si dijera «cómo afectan los procesos de mi dependencia», la lectura cambiaría.

4. «Estoy dispuesto a ayudar a otros compañeros, así el desarrollo de mis labores pueda verse afectado.»

Es el espejo de la primera. Ayudar es positivo, pero el costo son las propias funciones, no el tiempo personal como en el ejemplo oficial. Que ambas sean negativas es coherente: se espera equilibrio.

5. «Es inusual que mis herramientas de trabajo se dañen; por lo tanto, las uso sin contemplar su desgaste.»

Va contra el uso responsable de los recursos públicos, que el Código de Integridad incluye en la diligencia, y contra el deber de cuidar los bienes encomendados (Ley 1952 de 2019, art. 38, numeral 22). Respuesta razonable: totalmente en desacuerdo.

6. «Cuando una tarea se complica, prefiero avanzar hasta donde sea posible y dejar los ajustes para el final.»

Es lo contrario del ejemplo oficial que plantea atender el origen de la falla aun con entregas urgentes. Choca con «se preocupa por aplicar la mejor solución» (nivel 1) y con el control de calidad del nivel 2.

7. «Considero que atender ciudadanos de nuevas generaciones permite mayor agilidad y rapidez.»

Introduce un prejuicio por edad. Adaptar la comunicación a cada grupo de interés es válido; preferir a un grupo no lo es. Choca con el principio de igualdad (Constitución, art. 13; Ley 1437 de 2011, art. 3) y con el Código, que excluye decidir con base en prejuicios o estereotipos.

8. «Considero entregar mi trabajo dentro de los plazos establecidos, ya que me incomoda que me lo recuerden.»

La conducta es positiva, pero el motivo es evitar la incomodidad, no la responsabilidad. El Diccionario describe a quien «se responsabiliza por el logro de los objetivos y actividades propias». Respuesta razonable: de acuerdo, no totalmente.

9. «Prefiero responder a tareas acordadas con mis colegas una vez organice el tiempo que tenga disponible.»

Admite dos lecturas: planificar y luego cumplir, o subordinar los acuerdos del equipo al tiempo que sobre. El Diccionario pide cumplir los acuerdos; lo acordado tiene su propio plazo. No conviene marcarla como totalmente de acuerdo.

10. «Creo que las necesidades y expectativas de las personas determinan la calidad de mi respuesta.»

Coincide casi palabra por palabra con la definición: «entender y satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios y ciudadanos». Es la única de la lista positiva que se sostiene sin reservas.

11. «Prefiero dar respuesta rápida a solicitudes que recibo, independientemente del nivel de complejidad.»

La rapidez se valora, pero «independientemente del nivel de complejidad» sugiere responder sin analizar. Solución de problemas pide analizar y generar opciones; orientación al usuario pide respuestas «oportunas, actualizadas y eficientes». Además contradice la positiva anterior y la negativa sobre dejar los ajustes para el final.

Para recordar

- ✓ Una clasificación ajena no reemplaza su propia lectura.
- ✓ Fíjese en qué se sacrifica en cada frase.
- ✓ Las frases ambiguas piden respuestas moderadas.

12. Banco de práctica comportamental

En pocas palabras

Marque con una X la opción que mejor describe lo que usted hace. No hay respuestas correctas. Al terminar, compare con el solucionario para revisar cómo leyó cada frase.

TD: totalmente en desacuerdo · ED: en desacuerdo · DA: de acuerdo · TA: totalmente de acuerdo.

Adaptabilidad

#	Afirmación	TD	ED	DA	TA
1	Aplico el procedimiento nuevo desde el día en que se comunica, aunque todavía no lo domine por completo.	☐	☐	☐	☐
2	Sigo usando el formato anterior hasta que alguien confirme que el nuevo realmente funciona.	☐	☐	☐	☐
3	Exploro las nuevas plataformas digitales de la entidad asumiendo tiempo adicional de mi jornada. (ejemplo oficial)	☐	☐	☐	☐
4	Cuando un compañero me muestra evidencia de que mi forma de hacer un trámite no es la mejor, reviso mi método aunque me haya funcionado por años.	☐	☐	☐	☐
5	Cuando se anuncia un cambio normativo, reviso qué efectos tendrá en los trámites de mi dependencia antes de que entre en vigencia.	☐	☐	☐	☐
6	Preparo herramientas para que mis compañeros se adapten a un sistema nuevo y acompaño a quienes tienen dificultades con él.	☐	☐	☐	☐

Comportamiento ético

#	Afirmación	TD	ED	DA	TA
7	Aplico el Código de Integridad aunque nadie esté revisando mi trabajo.	☐	☐	☐	☐
8	Manejo los asuntos a mi cargo con la misma imparcialidad aunque el interesado sea alguien a quien conozco.	☐	☐	☐	☐

#	Afirmación	TD	ED	DA	TA
9	Agilizo el trámite de un conocido cuando la solicitud está completa y no perjudica a nadie.	☐	☐	☐	☐
10	Cuando cometo un error que afecta un trámite, lo reconozco y lo corrijo, aunque eso deje ver mi falla ante el jefe.	☐	☐	☐	☐
11	Comparto información de un contribuyente con personas ajenas al proceso si es para ayudarle.	☐	☐	☐	☐
12	Cuando en el grupo se vuelve costumbre saltarse un control, lo planteo al equipo y propongo una alternativa por el canal institucional, aunque genere incomodidad.	☐	☐	☐	☐
13	Si descubro que un compañero registra datos que no son ciertos, prefiero no intervenir porque no es mi responsabilidad.	☐	☐	☐	☐

Compromiso con la organización

#	Afirmación	TD	ED	DA	TA
14	Aplico las metodologías que propone la entidad aunque prefiera mi propia forma de trabajar.	☐	☐	☐	☐
15	Cumplo con lo mínimo que exige mi cargo; ir más allá de lo esperado no me corresponde.	☐	☐	☐	☐
16	Coordino con otras áreas cuando un resultado depende de varias dependencias, aunque nadie me lo haya asignado.	☐	☐	☐	☐
17	En temporadas de alta demanda apoyo a la entidad aunque eso implique un esfuerzo adicional.	☐	☐	☐	☐

Comunicación efectiva

#	Afirmación	TD	ED	DA	TA
18	Después de explicar un procedimiento, pregunto a la otra persona qué entendió, aunque me tome unos minutos más.	☐	☐	☐	☐
19	Si envío una instrucción por correo, doy por entendido el mensaje.	☐	☐	☐	☐
20	Expreso mis desacuerdos con mi jefe de forma directa y respetuosa, aunque sea más cómodo callarlos.	☐	☐	☐	☐
21	Adapto la manera de dar mis explicaciones técnicas ampliando el tiempo asignado al trámite. (ejemplo oficial)	☐	☐	☐	☐
22	Cuando la información de mi área llega con errores a otra dependencia, considero que corregirlo es tarea de quien la recibe.	☐	☐	☐	☐

Iniciativa

#	Afirmación	TD	ED	DA	TA
23	Cuando identifico una acción que ayudaría a cumplir la meta del área, la propongo sin esperar a que me la pidan.	☐	☐	☐	☐
24	Ante un requerimiento nuevo, espero instrucciones detalladas aunque tenga claro qué hacer y el procedimiento me lo permita.	☐	☐	☐	☐
25	Uso las herramientas tecnológicas disponibles para resolver por mi cuenta una tarea repetitiva, dentro de lo que el procedimiento permite.	☐	☐	☐	☐
26	Comparto con mis compañeros formas de responder más rápido a los requerimientos nuevos.	☐	☐	☐	☐

Innovación

#	Afirmación	TD	ED	DA	TA
27	Reviso con frecuencia los pasos de mis procedimientos para encontrar dónde mejorar los resultados.	☐	☐	☐	☐
28	Cuando otra dependencia resuelve mejor un problema parecido al mío, propongo adaptar su solución en mi área.	☐	☐	☐	☐
29	Prefiero mantener la forma de trabajo del área aunque sepa de una práctica que da mejores resultados en otra dependencia.	☐	☐	☐	☐
30	Antes de proponer una solución para toda el área, la sustento con datos y evalúo su posible impacto.	☐	☐	☐	☐

Orientación al logro

#	Afirmación	TD	ED	DA	TA
31	Frente a entregas urgentes, organizo mi trabajo según los vencimientos sin dejar de verificar los soportes.	☐	☐	☐	☐
32	Entrego a tiempo aunque falten verificaciones, porque lo importante es cumplir el plazo.	☐	☐	☐	☐
33	Cuando no alcanzo a terminar, entrego el avance sin avisar que está incompleto.	☐	☐	☐	☐
34	Llevo un registro de mis resultados para saber si estoy cumpliendo mis metas.	☐	☐	☐	☐
35	Si veo que la meta de la dependencia está en riesgo, cambio mis métodos de trabajo para contribuir a cumplirla.	☐	☐	☐	☐

Orientación al usuario y al ciudadano

#	Afirmación	TD	ED	DA	TA
36	Mantengo un trato cordial con un usuario que me levanta la voz mientras le explico el requisito que le falta.	☐	☐	☐	☐
37	Para evitar una queja, apruebo una solicitud que no cumple todos los requisitos.	☐	☐	☐	☐
38	Después de atender un caso complejo, verifico si la persona quedó satisfecha con la solución.	☐	☐	☐	☐
39	Mantengo la calma con un contribuyente alterado aunque me trate de forma injusta.	☐	☐	☐	☐
40	Cuando una solicitud depende de otra dependencia, me comunico con ella para que el usuario no tenga que ir de oficina en oficina.	☐	☐	☐	☐

Solución de problemas

#	Afirmación	TD	ED	DA	TA
41	Ante un problema cotidiano, pienso en más de una forma de resolverlo antes de actuar.	☐	☐	☐	☐
42	Planteo medidas al origen de una falla constante en el área frente a entregas urgentes en la jornada. (ejemplo oficial)	☐	☐	☐	☐
43	Antes de decidir cómo resolver una diferencia en un registro, consulto los soportes y los sistemas de información, aunque haya prisa por cerrar.	☐	☐	☐	☐
44	Cuando un dato no cuadra al cierre, lo ajusto para no retrasar el reporte y reviso la causa después.	☐	☐	☐	☐
45	Ante una falla que se repite, busco la causa de fondo aunque sea más rápido resolver el síntoma.	☐	☐	☐	☐

Trabajo en equipo

#	Afirmación	TD	ED	DA	TA
46	Cumplo la parte que me asignó el equipo en la fecha acordada, aunque habría preferido hacerla de otra forma.	☐	☐	☐	☐
47	Cuando no estoy de acuerdo con lo que decidió el equipo, desarrollo mi parte a mi manera.	☐	☐	☐	☐
48	Cuando termino lo mío, ayudo a un compañero con un pendiente para que el equipo cumpla la meta.	☐	☐	☐	☐
49	Aviso al equipo, con datos, cuando veo que vamos atrasados frente a la meta.	☐	☐	☐	☐

Autogestión del trabajo

#	Afirmación	TD	ED	DA	TA
50	Cuando trabajo desde casa, organizo un plan diario con prioridades y reviso al final qué cumplí.	☐	☐	☐	☐
51	En teletrabajo guardo documentos de la entidad en mi correo personal para acceder a ellos más fácil.	☐	☐	☐	☐

Afirmaciones de perfección

#	Afirmación	TD	ED	DA	TA
52	Nunca he cometido un error en mi trabajo.	☐	☐	☐	☐
53	Jamás me he molestado con un compañero de trabajo.	☐	☐	☐	☐
54	Siempre cumplo todas mis tareas antes del plazo.	☐	☐	☐	☐

13. Banco de práctica de integridad

En pocas palabras

Mismo método que el banco anterior. Cada frase se relaciona con un valor del Código de Integridad de la DIAN.

TD: totalmente en desacuerdo · ED: en desacuerdo · DA: de acuerdo · TA: totalmente de acuerdo.

Honestidad

#	Afirmación	TD	ED	DA	TA
1	Reconozco ante mi jefe un error mío aunque nadie lo haya notado.	☐	☐	☐	☐
2	Si un error mío en un registro no afecta el resultado final, prefiero no mencionarlo.	☐	☐	☐	☐
3	Me aparto de un trámite cuando el interesado es un familiar o un amigo cercano.	☐	☐	☐	☐
4	Acepto un detalle de un usuario cuando es de poco valor y lo da como agradecimiento.	☐	☐	☐	☐
5	Uso la impresora de la oficina para documentos personales cuando no hay mucho trabajo.	☐	☐	☐	☐

Respeto

#	Afirmación	TD	ED	DA	TA
6	Trato con la misma cordialidad al vigilante que al director de la seccional.	☐	☐	☐	☐
7	Cuando un usuario me habla en tono fuerte, le respondo en el mismo tono para que entienda los límites.	☐	☐	☐	☐
8	Expongo mis desacuerdos con argumentos, aunque la otra persona tenga más jerarquía.	☐	☐	☐	☐
9	Me río de los chistes sobre un compañero cuando él no está, aunque no sea yo quien los cuente.	☐	☐	☐	☐

Compromiso

#	Afirmación	TD	ED	DA	TA
10	Oriento a la persona que me consulta cómo resolver un trámite al presentarse al cierre de mi jornada. (ejemplo oficial)	☐	☐	☐	☐
11	Si un trámite le corresponde a otra dependencia, lo remito sin explicarle al usuario a dónde va.	☐	☐	☐	☐
12	En temporadas de alta demanda redoblo esfuerzos aunque eso implique más carga de trabajo.	☐	☐	☐	☐
13	Estudio por mi cuenta las normas nuevas que aplican a mi cargo.	☐	☐	☐	☐

Diligencia

#	Afirmación	TD	ED	DA	TA
14	Verifico los soportes de cada trámite aunque eso me haga terminar después de la hora.	☐	☐	☐	☐
15	Cuando una tarea se repite mucho, reviso solo algunos documentos al azar.	☐	☐	☐	☐
16	Dejo para la semana siguiente una decisión sencilla que resuelve el problema de un ciudadano cuando tengo otros pendientes.	☐	☐	☐	☐

Justicia

#	Afirmación	TD	ED	DA	TA
17	Atiendo las solicitudes en el orden en que llegan, aunque un jefe de otra área me pida prioridad para un conocido.	☐	☐	☐	☐
18	Agilizo las solicitudes de las dependencias que suelen colaborarme.	☐	☐	☐	☐

#	Afirmación	TD	ED	DA	TA
19	Antes de decidir un caso, reviso la evidencia de todas las partes, aunque una me parezca convincente desde el principio.	☐	☐	☐	☐
20	Cuando un superior me presiona para resolver un caso a favor de alguien, cedo para evitar problemas.	☐	☐	☐	☐

Afirmaciones de perfección

#	Afirmación	TD	ED	DA	TA
21	Nunca he dicho una mentira en mi vida laboral.	☐	☐	☐	☐
22	Jamás he usado un elemento de la oficina para algo personal.	☐	☐	☐	☐

14. Solucionario

En pocas palabras

El solucionario no dice qué debió marcar, porque en esta prueba no hay respuestas correctas. Le muestra qué mide cada frase, su dirección y si un extremo es coherente.

¿Extremo? «Sí» significa que una respuesta extrema es coherente si describe su práctica. «Moderado» indica que la frase tiene un costo o un matiz que conviene reflejar. Las afirmaciones de perfección se señalan como posible ítem de control: es una hipótesis, no algo que confirme la Guía.

Banco comportamental

#	Mide	Dirección	¿Extremo?	Lectura
1	Adaptabilidad · nivel 1	Directa	Moderado: tiene costo o matiz	Conducta «pone en marcha los cambios que le son propuestos». El costo es la inseguridad inicial.
2	Adaptabilidad · nivel 1	Inversa	Sí, si describe su práctica	Inversa: condiciona el cambio a una verificación de otros.
3	Adaptabilidad · nivel 1	Directa	Moderado: tiene costo o matiz	Ejemplo oficial. Conducta «integra con facilidad nuevas perspectivas, aprendizajes y tecnologías». El costo es tiempo propio.
4	Adaptabilidad · nivel 2	Directa	Moderado: tiene costo o matiz	Nivel 2: «evalúa las distintas posturas, mostrando apertura para ajustar su accionar ante nuevas evidencias».
5	Adaptabilidad · nivel 3	Directa	Moderado: tiene costo o matiz	Nivel 3: «identifica las repercusiones que los cambios... tienen en su campo de acción y en el de

#	Mide	Dirección	¿Extremo?	Lectura
				la dependencia».
6	Adaptabilidad · nivel 4	Directa	Moderado: tiene costo o matiz	Nivel 4: «diseña e implementa nuevas metodologías y herramientas que facilitan la adaptación... y fomenta su uso».
7	Comportamiento ético · nivel 1	Directa	Sí, si describe su práctica	Nivel 1: «demuestra integridad en el ejercicio de sus tareas». El Código pide cumplir los deberes aunque no haya supervisión.
8	Comportamiento ético · nivel 2	Directa	Sí, si describe su práctica	Nivel 2: «maneja de forma imparcial los temas a su cargo».
9	Comportamiento ético · nivel 2	Inversa	Sí, si describe su práctica	Inversa: el atajo rompe la imparcialidad y el orden de atención.
10	Comportamiento ético · nivel 3	Directa	Sí, si describe su práctica	Nivel 3: «asume las consecuencias de sus actos y hace lo pertinente para corregir sus errores».
11	Comportamiento ético · nivel 3	Inversa	Sí, si describe su práctica	Inversa. Nivel 3: debe ser «reservado con información que afecte... derechos de los ciudadanos».
12	Comportamiento ético · nivel 4	Directa	Moderado: tiene costo o matiz	Nivel 4: «promueve en los equipos de trabajo en los que participa la práctica del código de integridad».
13	Comportamiento ético · nivel 4	Inversa	Sí, si describe su práctica	Inversa: lo contrario de promover la integridad en el equipo. Además, el Código pide denunciar las faltas.
14	Compromiso con la organización · nivel 1	Directa	Moderado: tiene costo o matiz	Nivel 1: «acepta las técnicas y metodologías propuestas para cumplir con sus obligaciones».
15	Compromiso con la organización · nivel 1	Inversa	Sí, si describe su práctica	Inversa: el nivel 1 describe a quien actúa «superando los resultados esperados».
16	Compromiso con la organización · nivel 3	Directa	Moderado: tiene costo o matiz	Nivel 3: «toma la iniciativa para hacer un trabajo mancomunado con otras áreas».
17	Compromiso con la organización · nivel 3	Directa	Moderado: tiene costo o matiz	Nivel 3: «apoya a la organización en momentos difíciles».
18	Comunicación efectiva · nivel 1	Directa	Moderado: tiene costo o matiz	Nivel 1: «se asegura de que su interlocutor comprenda el mensaje».
19	Comunicación efectiva · nivel 1	Inversa	Moderado: tiene costo o matiz	Inversa: omite la verificación de comprensión. Es «moderada» porque hay mensajes simples que no requieren confirmación.

#	Mide	Dirección	¿Extremo?	Lectura
20	Comunicación efectiva · nivel 2	Directa	Moderado: tiene costo o matiz	Nivel 2: «comunica con transparencia y asertividad, tanto los acuerdos como los desacuerdos».
21	Comunicación efectiva · nivel 2	Directa	Moderado: tiene costo o matiz	Ejemplo oficial. Nivel 2: «adapta su discurso y canal de acuerdo con el tipo de interlocutor».
22	Comunicación efectiva · nivel 3	Inversa	Moderado: tiene costo o matiz	Inversa. Nivel 3: «minimiza las barreras y distorsiones que dificultan la circulación de la información».
23	Iniciativa · nivel 1	Directa	Moderado: tiene costo o matiz	Nivel 1: «actúa proactivamente identificando las acciones que deberían tomarse».
24	Iniciativa · nivel 1	Inversa	Moderado: tiene costo o matiz	Inversa. Ojo: si el procedimiento exige autorización previa, esperar es lo correcto; por eso la afirmación aclara que lo permite.
25	Iniciativa · nivel 2	Directa	Moderado: tiene costo o matiz	Nivel 2: «identifica soluciones y las implementa haciendo buen uso de las tecnologías y recursos disponibles».
26	Iniciativa · nivel 3	Directa	Moderado: tiene costo o matiz	Nivel 3: «promueve en los equipos... la habilidad de responder con rapidez, eficacia y eficiencia».
27	Innovación · nivel 1	Directa	Moderado: tiene costo o matiz	Nivel 1: «revisa permanentemente los procesos y procedimientos para optimizar los resultados».
28	Innovación · nivel 2	Directa	Moderado: tiene costo o matiz	Nivel 2: «aprovecha y mejora experiencias exitosas de otras áreas o entidades».
29	Innovación · nivel 2	Inversa	Moderado: tiene costo o matiz	Inversa del nivel 2.
30	Innovación · nivel 3	Directa	Moderado: tiene costo o matiz	Nivel 3: «investiga y soporta conceptual y empíricamente soluciones creativas».
31	Orientación al logro · nivel 1	Directa	Moderado: tiene costo o matiz	Nivel 1: «realiza una adecuada organización y control de su propio trabajo». La condición «frente a entregas urgentes» viene de los ejemplos oficiales.
32	Orientación al logro · nivel 1	Inversa	Sí, si describe su práctica	Inversa: la definición exige «estándares de calidad establecidos».
33	Orientación al logro · nivel 1	Inversa	Sí, si describe su práctica	Inversa: contradice «se responsabiliza por el logro de los objetivos y actividades propias».
34	Orientación al logro · nivel 2	Directa	Moderado: tiene costo o matiz	Nivel 2: «realiza un adecuado seguimiento de sus tareas midiendo sus resultados».
35	Orientación al logro · nivel 3	Directa	Moderado: tiene costo o matiz	Nivel 3: «monitorea sus resultados... modificando sus propios métodos de trabajo».

#	Mide	Dirección	¿Extremo?	Lectura
36	Orientación al usuario y al ciudadano · nivel 1	Directa	Moderado: tiene costo o matiz	Nivel 1: «muestra disposición de servicio, amabilidad y respeto».
37	Orientación al usuario y al ciudadano · nivel 1	Inversa	Sí, si describe su práctica	Inversa: la orientación al usuario se da «según... los estándares de calidad establecidos y las competencias institucionales», no por complacencia.
38	Orientación al usuario y al ciudadano · nivel 2	Directa	Moderado: tiene costo o matiz	Nivel 2: «verifica constantemente la satisfacción de los usuarios y ciudadanos».
39	Orientación al usuario y al ciudadano · nivel 2	Directa	Moderado: tiene costo o matiz	Nivel 2: «demuestra autocontrol emocional en el manejo de situaciones difíciles».
40	Orientación al usuario y al ciudadano · nivel 3	Directa	Moderado: tiene costo o matiz	Nivel 3: «creando puentes entre unidades, procesos y entidades».
41	Solución de problemas · nivel 1	Directa	Moderado: tiene costo o matiz	Nivel 1: «genera más de una opción frente a cada situación a resolver».
42	Solución de problemas · nivel 1	Directa	Moderado: tiene costo o matiz	Ejemplo oficial. Atender la causa aun bajo presión (en el nivel 3 el Diccionario habla de «atacando las causas del problema»).
43	Solución de problemas · nivel 2	Directa	Moderado: tiene costo o matiz	Nivel 2: decisiones respaldadas «en hechos, datos y evidencias» y uso de «sistemas de información».
44	Solución de problemas · nivel 2	Inversa	Sí, si describe su práctica	Inversa: resuelve el síntoma y esconde la causa; además compromete la integridad del registro.
45	Solución de problemas · nivel 3	Directa	Moderado: tiene costo o matiz	Nivel 3: «atacando las causas del problema».
46	Trabajo en equipo · nivel 1	Directa	Moderado: tiene costo o matiz	Nivel 1: «se compromete con los acuerdos alcanzados por el equipo».
47	Trabajo en equipo · nivel 1	Inversa	Sí, si describe su práctica	Inversa: contradice «acepta las normas comunes de trabajo».
48	Trabajo en equipo · nivel 2	Directa	Moderado: tiene costo o matiz	Nivel 2: «muestra disposición para ayudar a otros miembros del equipo».
49	Trabajo en equipo · nivel 3	Directa	Moderado: tiene costo o matiz	Nivel 3: «monitorea el cumplimiento de los objetivos del equipo y alerta sobre las desviaciones, con fundamento en los datos».
50	Autogestión del trabajo · nivel 3	Directa	Moderado: tiene costo o matiz	Nivel 3: «establece su plan de acción según prioridades, hace seguimiento, evalúa y mejora».

#	Mide	Dirección	¿Extremo?	Lectura
51	Autogestión del trabajo · nivel 3	Inversa	Sí, si describe su práctica	Inversa: el nivel 3 exige preservar «la seguridad de la información».
52	Afirmaciones de perfección	Directa	Posible ítem de control (hipótesis, no confirmada por la Guía)	Afirmación de perfección. Casi nadie puede afirmarla con verdad. Posible ítem de control (hipótesis, no confirmada por la Guía).
53	Afirmaciones de perfección	Directa	Posible ítem de control (hipótesis, no confirmada por la Guía)	Afirmación de perfección.
54	Afirmaciones de perfección	Directa	Posible ítem de control (hipótesis, no confirmada por la Guía)	Afirmación de perfección.

Banco de integridad

#	Valor	Dirección	¿Extremo?	Lectura
1	Honestidad	Directa	Sí, si describe su práctica	El Código pide decir la verdad incluso cuando se comete un error.
2	Honestidad	Inversa	Sí, si describe su práctica	Inversa: ocultar el error, aunque parezca inocuo.
3	Honestidad	Directa	Sí, si describe su práctica	El Código pide apartarse de los asuntos con conflicto de interés (Ley 1437 de 2011, arts. 11 y 12).
4	Honestidad	Inversa	Sí, si describe su práctica	Inversa: el Código prohíbe aceptar beneficios de personas interesadas.
5	Honestidad	Inversa	Sí, si describe su práctica	Inversa: uso de recursos públicos para fines personales.
6	Respeto	Directa	Sí, si describe su práctica	Trato digno a todas las personas, sin importar su labor.
7	Respeto	Inversa	Sí, si describe su práctica	Inversa: el Código excluye groserías y agresiones.
8	Respeto	Directa	Moderado: tiene costo o matiz	El Código pide exponer los desacuerdos con argumentos y consideración.
9	Respeto	Inversa	Sí, si describe su práctica	Inversa: participar en la burla también es ridiculizar.

#	Valor	Dirección	¿Extremo?	Lectura
10	Compromiso	Directa	Moderado: tiene costo o matiz	Ejemplo oficial de integridad. Mide si el servicio se sostiene cuando cuesta.
11	Compromiso	Inversa	Sí, si describe su práctica	Inversa: el Código pide escuchar y orientar.
12	Compromiso	Directa	Moderado: tiene costo o matiz	El Código pide redoblar esfuerzos en situaciones excepcionales.
13	Compromiso	Directa	Moderado: tiene costo o matiz	El Código pide capacitarse y conocer las normas que aplican al cargo.
14	Diligencia	Directa	Moderado: tiene costo o matiz	Calidad de lo entregado.
15	Diligencia	Inversa	Moderado: tiene costo o matiz	Inversa, con matiz: si el procedimiento autoriza el muestreo, la lectura cambia.
16	Diligencia	Inversa	Moderado: tiene costo o matiz	Inversa: el Código excluye postergar decisiones que resuelven problemas de los ciudadanos.
17	Justicia	Directa	Sí, si describe su práctica	Imparcialidad frente a presiones.
18	Justicia	Inversa	Sí, si describe su práctica	Inversa: favorece a un grupo sin considerar a los demás.
19	Justicia	Directa	Moderado: tiene costo o matiz	El Código pide decidir de forma informada y objetiva.
20	Justicia	Inversa	Sí, si describe su práctica	Inversa: las presiones no deben influir en el criterio.
21	Perfección	Directa	Posible ítem de control (hipótesis, no confirmada por la Guía)	Afirmación de perfección.
22	Perfección	Directa	Posible ítem de control (hipótesis, no confirmada por la Guía)	Afirmación de perfección. Puede ser cierto para algunas personas; responda con realismo.

Revise su patrón

- ¿Marcó el extremo favorable en casi todas? Vuelva a leer las que tienen costo: probablemente no las asume siempre.
- ¿Contestó de acuerdo a una inversa sin notarlo? El error fue de lectura, no de conducta.

- ¿Respondió distinto a dos frases que miden la misma conducta? Piense cuál describe mejor lo que hace.
- ¿Aceptó una afirmación de perfección? Recuerde que «nunca», «jamás» y «siempre» piden leer con cuidado.

Para recordar

- ✓ Si contestó en contra de una inversa sin notarlo, el error fue de lectura.
- ✓ Si marcó el extremo en casi todas, revise las que tienen costo.
- ✓ Repita la práctica unos días después.

15. Rutina de 14 días

En pocas palabras

Catorce días bastan para estudiar sus competencias, practicar la lectura y llegar tranquilo. Ajuste el plan al tiempo que le quede.

Cuándo	Qué hacer
Días 1 a 3	Identifique sus competencias y niveles en la ficha. Lea en voz alta definición, descriptor y conductas de cada una hasta poder explicarlas con sus palabras.
Días 4 a 6	Practique la lectura: en cada afirmación escriba competencia, dirección (directa o inversa) y costo, sin responder todavía.
Días 7 a 9	Responda 20 afirmaciones al día con lo que usted haría de verdad. Luego revise su patrón: ¿cuántos extremos favorables marcó?, ¿se contradijo en ítems parecidos?
Días 10 a 12	Integridad: estudie los cinco valores con sus «lo que hago» y «lo que no hago» y practique el banco de integridad.
Día 13	Simulacro completo: comportamental e integridad seguidos, con reloj, sin consultar.
Día 14	Repaso suave de sus conductas clave y de las afirmaciones en las que dudó.
Víspera	No estudie nuevo. Prepare documento de identidad, lápiz de mina negra número 2 y borrador de nata. Confirme el sitio en SIMO.

Para recordar

- ✓ Estudie poco cada día, pero todos los días.
- ✓ Practique primero la lectura y luego las respuestas.
- ✓ La víspera, descanse y prepare sus documentos.

16. Glosario sencillo

Término	Qué significa
Afirmación directa	Frase en la que estar de acuerdo expresa la conducta que se evalúa.
Afirmación inversa	Frase en la que estar de acuerdo expresa lo contrario de la conducta que se evalúa.
Autoinforme	Prueba en la que la propia persona describe su forma habitual de actuar.
Competencia comportamental	Según el Diccionario de la DIAN, el «conjunto de atributos personales que caracterizan la conducta del empleado público».
Conducta observable	Lo que una persona hace o dice y que otros pueden ver u oír. Así la define el Diccionario, con base en Alles (2017).
Deseabilidad social	Tendencia a responder lo que parece mejor visto, en lugar de lo que uno realmente hace.
Descriptor de nivel	Frase del Diccionario que resume cómo se manifiesta la competencia en cada nivel.
Escala Likert	Forma de responder en la que se gradúa el acuerdo con una frase. En esta prueba tiene cuatro opciones.
Ítem	Cada una de las afirmaciones de la prueba.
MERF	Manual Específico de Requisitos y Funciones de la DIAN. Allí está la ficha de cada empleo.
Nivel de desarrollo	Grado de una competencia, del 1 (mínimo) al 4 (mayor grado), según el Diccionario.
Omisión	Ítem que se deja sin marcar. No se tiene en cuenta para la calificación.
OPEC	Oferta Pública de Empleos de Carrera: cada empleo ofertado en el concurso tiene su número de OPEC.
Psicometría	Disciplina que diseña y analiza pruebas para medir características psicológicas.
SIMO	Sistema de Apoyo para la Igualdad, el Mérito y la Oportunidad, la plataforma de la CNSC donde se publica la citación.

Término	Qué significa
Subescala de control	Grupo de ítems que sirve para detectar respuestas exageradamente favorables. La Guía confirma que habrá dos.

17. Fuentes

- Guía de Orientación al Aspirante para la presentación de las Pruebas Escritas, Proceso de Selección DIAN 2676 (Fundación Universitaria del Área Andina, octubre de 2026), numerales 4.2, 4.3, 4.5, 4.6, 4.7 y 5.
- Resolución 65 de 2024 (11 de abril) de la DIAN, Diccionario de Competencias Comportamentales. Diario Oficial 52.730 de 17 de abril de 2024.
https://normograma.dian.gov.co/dian/compilacion/docs/resolucion_dian_0065_2024.htm
- Código de Integridad DIAN, CG-TAH-0002, versión 3 (vigente desde el 20/12/2023).
<https://www.dian.gov.co/atencionciudadano/LMDP/Talento-Humano/Desarrollo-del-Talento-Humano/Codigo/CG-TAH-0002.pdf>
- Acuerdo CNSC No. 21 de 2025, artículo 17.
- Manual Específico de Requisitos y Funciones de la DIAN.
https://www.dian.gov.co/dian/entidad/Paginas/Manual_de_Funciones.aspx
- Constitución Política de Colombia, arts. 13 y 209.
- Ley 1437 de 2011 (Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo), arts. 3, 11 y 12.
- Ley 1474 de 2011 (Estatuto Anticorrupción).
- Ley 1712 de 2014 (transparencia y acceso a la información pública), art. 3.
- Ley 1952 de 2019 (Código General Disciplinario), art. 38, numeral 22.
- Ley 2013 de 2019 (publicación de bienes, rentas y conflictos de interés).
- Ley 2016 de 2020 (Código de Integridad del Servicio Público).
- Crowne, D. P. y Marlowe, D. (1960). A new scale of social desirability independent of psychopathology. *Journal of Consulting Psychology*, 24(4), 349-354.

HOJA DE RESPUESTAS · PRUEBA ESCRITA DIAN 2676

1. ☐ A ☐ B ☒ C ☐ D
2. ☐ A ☐ B ☐ C ☐ D
3. ☐ A ☐ B ☒ C ☐ D
4. ☐ A ☐ B ☒ C ☐ D
5. ☐ A ☐ B ☐ C ☐ D

**META:**
8 DE NOVIEMBRE DE 2026Criterio, Integridad y
Mérito Propio

- ✓ Lectura analítica del caso ·
- ✓ Criterio ético DIAN ·
- ✓ Seguridad al responder

Tu plaza en la DIAN se gana con criterio y constancia.

Cada página estudiada y cada afirmación analizada te dan la ventaja en el examen real. Comparte esta guía gratuita con quien también lucha por su sueño en el empleo público.

«Prepárate hoy, transforma tu futuro.»
— Krisko

¿Buscas la guía personalizada según tu cargo y OPEC o más simulacros prácticos?

WhatsApp: 321 357 6836 · 301 656 1686 | kriskostudio2026@gmail.com

