

2. Liderazgo y gestión												
Básico			En desarrollo			Avanzado			A la vanguardia			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Dirección estratégica	Los líderes/gerentes se enfocan en las actividades cotidianas y planean poco en las prioridades a largo plazo.			Los líderes/gerentes intentan enfocarse en las metas generales, pero dedican mucho tiempo en asuntos cotidianos o lo que consideran emergencias (p. ej., las demandas de sus superiores).			Los líderes/gerentes generalmente se enfocan en la visión, misión y metas a largo plazo. Sin embargo, desvían su atención durante eventos inesperados o lo que consideran situaciones de emergencia.			Los líderes/gerentes se centran continuamente en la visión, misión y metas a largo plazo, lo que inspira a un mayor compromiso entre el personal y las partes interesadas del INSP. Incluso durante eventos inesperados, los líderes/gerentes permanecen enfocados en el largo plazo.		
Sistemas	El INSP cuenta con pocos sistemas para asesorar a líderes/gerentes. Los líderes/gerentes no tienen acceso oportuno a datos precisos sobre presupuesto o recursos humanos. Los empleados rara vez reciben evaluaciones formales sobre su desempeño.			Los líderes/gerentes tienen acceso a información sobre presupuesto y recursos humanos, pero a menudo esta es incompleta o inexacta. Los líderes/gerentes evalúan periódicamente el desempeño de sus empleados, pero las evaluaciones son superficiales y el personal no las considera útiles.			Los líderes/gerentes utilizan datos de sistemas como los del presupuesto y recursos humanos para mejorar la eficiencia y efectividad. Las evaluaciones sobre desempeño del personal a veces incluyen planes para adquirir nuevas destrezas o avance profesional.			Los sistemas informáticos del INSP ayudan a líderes/gerentes de todos los niveles a utilizar la información para dar seguimiento y mejorar el desempeño del personal. Se espera que líderes/gerentes proporcionen evaluaciones de desempeño con regularidad a sus empleados, incluidos planes de superación o para adquirir nuevas destrezas.		
Recursos	Los líderes/gerentes del INSP tienen capacitación limitada o nula en principios y prácticas fundamentales de gestión y liderazgo.			Algunos líderes/gerentes reciben capacitación o asesoría para mejorar sus destrezas. Los líderes/gerentes intentan ajustar los puestos a las destrezas y capacitación del personal, pero muchos empleados siguen por encima o debajo de sus puestos.			La mayoría de los líderes/gerentes han sido capacitados en destrezas de gestión y liderazgo. Intentan posicionar al personal en puestos adecuados a sus destrezas y capacitación y le ayudan a obtener el adiestramiento y asesoría necesarios para mejorar su desempeño.			Todos los líderes/gerentes están capacitados en destrezas de gestión y liderazgo. El personal en cargos no gerenciales debe demostrar destrezas de gestión adecuadas a sus puestos. Los líderes/gerentes ayudan al personal a crecer y a asumir más responsabilidades.		
Calidad	Los líderes/gerentes cambian constantemente de prioridades. La falta de una gestión eficiente de presupuesto y de recursos humanos lleva a ineficiencia y trabajo insuficiente o de baja calidad. Muchos miembros del personal son subutilizados o están en cargos incompatibles con sus destrezas.			Al tiempo que los líderes/gerentes ajustan las actividades y operaciones a las metas de largo plazo, el personal comprende mejor sus funciones y puede trabajar con más autonomía. Una mejor gestión de los recursos humanos y otros recursos aumenta la eficiencia y calidad del trabajo. Sin embargo, los líderes/gerentes abordan muchos problemas pequeños como si fueran crisis, lo cual dificulta el progreso.			La mayoría de las actividades del INSP están alineadas a sus metas a largo plazo. Muchos líderes/gerentes practican destrezas de gestión y liderazgo, como uso racional del tiempo y delegación de funciones, y alientan al personal a practicar lo mismo.			Los líderes/gerentes del INSP utilizan la “evaluación de 360 grados” y de otros tipos para mejorar el desempeño. El INSP busca utilizar buenas prácticas de gestión y liderazgo, involucrándose regularmente con otros sectores para identificar los mejores enfoques.		
Involucramiento	Los líderes/gerentes se comunican con el personal sobre la marcha. La falta de recursos, una sensación de incertidumbre y desorganización, y la falta de empoderamiento del personal contribuyen a la baja moral y a la falta de personal comprometido en el INSP.			Los líderes/gerentes se valen de las juntas y otros métodos para ayudar al personal a entender las prioridades del INSP. A medida que se enfocan más en el largo plazo y empoderan al personal, aumentan la moral y el involucramiento del personal. Sin embargo, el personal a menudo está frustrado por su falta de recursos y destrezas necesarios.			Los líderes/gerentes se comunican regularmente con el personal de varias maneras. Reafirman al personal lo importante que son sus contribuciones al INSP. Proporcionan al personal oportunidades para adquirir nuevas destrezas y participar en la planificación de otras actividades de amplio alcance, aumentando su involucramiento.			Los líderes/gerentes no solo se aseguran de que miembros del personal valoren ser parte del INSP, sino que los hacen sentir valorados individualmente. Ayudan habitualmente al personal a adquirir más conocimientos y avanzar en su carrera, y hacen otros esfuerzos tangibles que demuestran su compromiso con el personal.		
Impacto	El impacto del INSP es limitado debido en gran medida a que sus líderes/gerentes se enfocan en el corto plazo. Esto afecta todo, desde movilización de recursos hasta satisfacción del personal.			La eficiencia y efectividad del INSP se están incrementando al mejorar el liderazgo y la gestión general. La confianza del personal y las partes interesadas así como la inversión en el INSP van en aumento.			El trabajo del INSP está por lo general bien alineado con su visión y sus metas, y puede demostrar sus avances en ese sentido. Los líderes/gerentes competentes en todas las áreas del INSP favorecen un aumento en la eficiencia, efectividad, inversión de las partes interesadas y satisfacción del personal.			Los líderes/gerentes de todos los niveles pueden documentar la contribución de sus equipos a las metas del INSP. El INSP goza de gran confianza y admiración dentro y fuera de la entidad. El liderazgo y la administración del INSP sirven de modelo para otros INSP.		