



Maestría en Dirección de Recursos Humanos y
Desarrollo Organizacional
II Promoción

Título de tesis:

**“Aplicación de la Tecnología del Desempeño Humano – TDH, en la
Evaluación del Desempeño del personal del Departamento
Administrativo Financiero y el Área de Talento Humano de una entidad
pública, para el año 2014”**

**Tesis previa a la obtención del título de Magister en Dirección de Recursos Humanos
y Desarrollo Organizacional**

Autor: Ismael Maldonado Riera.

Director de Tesis: Milton Merchán Matute.

**Cuenca- Ecuador
2014**

DEDICATORIA

Todo hombre que ha tenido la fortuna de conocer a Dios debe dirigir primero su mirada al cielo y agradecer por sus bendiciones y fidelidad, por eso te dedico este objetivo cumplido, sabiendo padre que no es más que tu voluntad.

Para el amor de mi vida mi esposa Paola quien con su carisma hace posible la marcha de nuestro hogar, a nuestros hijos Juan Francisco, Emilio José y María Gracia quienes con sus sonrisas han sabido llenar mis jornadas de esperanza, en especial a Emilio mi pequeño amigo, con quien comparto lágrimas y sonrisas.

A mi padre Guillermo, que no deja de ser mi fuente de virtudes y buenos ejemplos, a ti mi viejo, todo lo que pueda darte será poco a cambio de tus sacrificios y generosidad.

A mi madre Normita, que está en el mejor lugar que una persona que deja este mundo puede estar.

A mis suegros, que más que ellos son verdaderos padres.

A mis compañeros de la maestría, en especial a mi grupo de estudio, quienes nutrieron las largas jornadas, no solo con nuevos conocimientos y experiencias, sino sobre todo de buen humor.

AGRADECIMIENTOS

Justo es honrar con nuestro agradecimiento a todos quienes colaboraron con este proyecto y convirtieron en realidad esta posibilidad de crecimiento, gracias a ustedes por el tiempo invertido.

Al Dr. Jaime Moreno Villegas, eminente investigador de la psicología y pionero del arte de la motivación en el Ecuador, quien permanentemente despierta en sus estudiantes el interés por aplicar los nuevos descubrimientos en el área de la administración del Talento Humano.

A mi Director de tesis, el Ing. Milton Merchán, Jefe del Departamento Administrativo Financiero del SRI, quien ha sabido interpretar el desafío y apoyarlo, aportando excelentes argumentos a este estudio de aplicación.

Al Ing. Humberto Jaramillo y al Ing. Jaime Vélez, miembros del tribunal de tesis, quienes con su experiencia y capacidad han facilitado que este objetivo se convierta en realidad.

A los colaboradores del Departamento Administrativo Financiero y el Área de Talento Humano quienes diariamente se esfuerzan por romper los límites y alcanzar nuevos objetivos, cada vez más ambiciosos y trascendentales.

Al Servicio de Rentas Internas que aplica en su accionar aquella máxima de que “el cambio es lo único constante”, pues siempre son necesarios los retos para sacarnos de nuestra zona de confort, permitiéndonos hacerle bien al país con este modesto aporte técnico.

RESUMEN

Los retos de esta era, obligan a todas las organizaciones a buscar métodos que mejoren el desempeño de las personas y grupos de trabajo, en esta oportunidad la aplicación de la Tecnología del Desempeño Humano – TDH, ha demostrado ser una técnica eficaz para motivar el desempeño sobresaliente.

No por nada se considera a la Teoría de Metas (sobre la que se basa la TDH) como la de más alto impacto entre todas las que se han formulado considerando a la motivación como su centro. Sin embargo es una herramienta que debe ser aplicada con responsabilidad y cuidado, ya que de no hacerlo así podría generar una suerte muy distinta a la que se quiere atraer.

La motivación que la herramienta puede crear en el personal es sorprendente, pero requiere que el líder este junto al colaborador solventando sus necesidades, tanto emocionales como materiales.

PALABRAS CLAVE:

Gestión del Talento Humano - Tecnología del Desempeño Humano - Matriz de Desempeño - Evaluación de Desempeño.

ABSTRACT

The challenges of this era force all organizations to search for methods to improve the performance of people and workgroups. In this sense, application of Human Performance Technology (HPT) has proved to be an effective technique to trigger outstanding performance.

There is a reason why Goal-Setting Theory (on which HPT is based) is considered to have the highest impact among other theories that have been formulated; motivation is its core. However, it's also a tool that must be applied with responsibility and care, otherwise it could bring a very different kind of luck than what is intended.

The motivation that the tool can generate in personnel is astonishing, but it requires the leader to work alongside the collaborator resolving his or her needs, whether they are emotional or material.

KEYWORDS: Human Resources Management, Human Performance Technology, Performance Matrix, Performance Evaluation.



Translated by


Ing. Melita Vega
August 11, 2004

INDICE DE CONTENIDOS

Antecedentes	i
Introducción	ii
Capítulo I: Diagnóstico externo e interno	1
Análisis Externo	1
Análisis Interno	2
Alineamiento de la DNTH a la Planificación Estratégica	4
Capítulo II: Alineación del Desempeño a la Planificación Estratégica Institucional	7
Objetivos institucionales relacionados con el Departamento Administrativo Financiero y el Área de Talento Humano	10
Línea Base del Estudio	15
Linea Base Departamento Administrativo Financiero	15
Linea Base Área de Talento Humano	21
Capítulo III: Planificación del Desempeño	26
Establecimiento de objetivos y metas del área	27
Matriz de objetivos	28
Matriz de desempeño individual	33
Entrevista de establecimiento y asignación de metas	33
Teoría de metas	35
Matriz de desempeño individual del Departamento Administrativo Financiero por servidor	36
Matriz de desempeño individual del Área de Talento Humano por servidor	40
Capítulo IV: Seguimiento del desempeño del personal	46
La confianza	47
Capítulo V: Evaluación y Consecuencias del	52

desempeño	
Datos de línea base actualizada del Área de Talento Humano	54
Evaluación del desempeño individual del Área de Talento Humano por servidor	58
Consecuencias del desempeño	65
Formas de aplicación de las consecuencias del desempeño en el SRI	66
Conclusiones	69
Recomendaciones	70
Bibliografía	72

INDICE DE FIGURAS

1.	Recaudación Efectiva 2000 - 2013	ii
2.	Perspectivas 2014	iii
3.	Programa de Desarrollo Integral de la Gestión de Talento Humano	5
4.	Objetivo 8 del Plan Nacional del Buen Vivir	8
5.	Enfoques de objetivos	9
6.	Objetivos estratégicos	10
7.	Propósitos de la planificación del desempeño	26
8.	Retroalimentación	49
9.	Tips para Retroalimentar	50
10.	Felicitación	67

INDICE DE TABLAS

1. Analisis FODA del Área de Talento Humano	6
2. Indicadores Organizacionales	12
3. Plan Operativo Anual 2014	13
4. Monto Gastado vs. Monto Presupuestado	16
5. Activos fijos y bienes sujetos de control	18
6. Contratos realizados	19
7. Resultados de contrataciones	21
8. Datos de selección	22
9. Informes Favorables	23
10. Porcentaje de cumplimiento presupuestario de capacitación	24
11. Etapas de la Gestión del Desempeño	26
12. Taller de Alineación y Planteamiento de Metas	30
13. Matriz de Objetivos, Indicadores y Metas del Departamento Administrativo Financiero	31
14. Matriz de Objetivos, Indicadores y Metas del Área de Talento Humano	32
15. Desarrollo de las competencias del liderazgo	46
16. Tipos de Evaluaciones	52
17. Herramientas que apoyan las Evaluaciones	53
18. Resultados finales subsistema de selección	54
19. Resultados finales tiempo de ciclo de selección	55
20. Resumen de informes no favorables recibidos	55
21. Resultados finales subsistema de capacitación	56
22. Resultados finales subsistema de evaluación del desempeño	56
23. Resultados finales subsistema de salud ocupacional	57
24. Matriz de Evaluación del desempeño individual del Área de Talento Humano por servidor	59
25. Consecuencias del desempeño	65
26. Formas de aplicación de las consecuencias del desempeño en el SRI	66

INDICE DE ANEXOS

1. Organigrama Institucional del SRI	73
2. Registro de seguimiento y apoyo	76
3. Registro de incidencias del desempeño	77

**“APLICACIÓN DE LA TECNOLOGÍA DEL DESEMPEÑO HUMANO – TDH, EN LA
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO
ADMINISTRATIVO FINANCIERO Y EL ÁREA DE TALENTO HUMANO DE UNA ENTIDAD
PÚBLICA, PARA EL AÑO 2014”**

ANTECEDENTES

Este proyecto, tiene su origen en uno de los objetivos nacionales del Plan Nacional para el Buen Vivir propuesto por el Gobierno Nacional, aplicable al período 2013-2017, que como objetivo número ocho señala: **“Consolidar el sistema económico social y solidario, de forma sostenible”**. La política y lineamiento de este objetivo señalan la vinculación con el sistema tributario para lograr una administración tributaria de excelencia. Por ello el Servicio de Rentas Internas alineó su actuación al Plan Nacional, estableciendo en su Plan Estratégico Institucional 2012 - 2015, entre otros, los siguientes objetivos:

- **“Incrementar la Eficiencia Operacional”**, que consiste en contar con un modelo de gestión basado en los principios de calidad y excelencia operacional para alcanzar los objetivos planteados tanto a nivel regional como a nivel institucional; e
- **“Incrementar el desarrollo del talento humano”**, consistente en impulsar los subsistemas y procesos de gestión del talento humano que permitan el desarrollo profesional y ético, incrementando los niveles de productividad de los servidores.

Lo descrito en el párrafo anterior es lo que pretendemos obtener de nuestro estudio, “ya que al plantear la descripción precisa de un resultado a lograr en un período determinado de tiempo, facilitaremos la Planificación del Desempeño a nivel individual” (Moreno, 2013). Y es que son necesarios los retos para movilizar al talento humano de una organización hacia la consecución de objetivos que apunten a mejorar los procesos, que como los de gestión del talento humano, contribuyen a incrementar la recaudación institucional y el buen vivir del pueblo ecuatoriano.

INTRODUCCIÓN

Como resultado de la precaria forma de gestionar los tributos en el Ecuador, fue creado el Servicio de Rentas Internas según Ley No. 41, el 01 de diciembre de 1997, buscando dinamizar y tecnificar la fuente de ingresos económicos más relevante del estado ecuatoriano.

El SRI, como se lo conoce comúnmente, fue instituido como una entidad técnica y autónoma, con personería jurídica, de derecho público, patrimonio y fondos propios, jurisdicción nacional y sede principal en la ciudad de Quito, caracterizándose porque en sus 17 años de existencia, ha conseguido cumplir permanentemente sus metas de recaudación, por lo que actualmente financia alrededor del 41% del Presupuesto General del Estado que para este 2014 asciende a 34.300 millones de dólares.

Figura 1

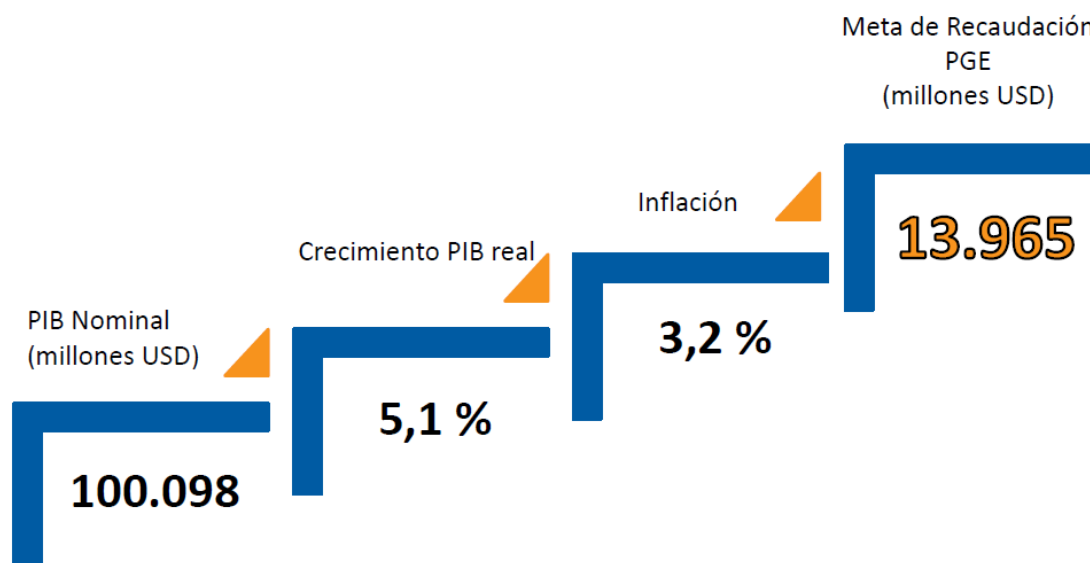


Este año 2014 el SRI pretende recaudar una cifra cercana a los 14.000 millones de dólares.

Figura 2

Perspectivas 2014

Indicadores macroeconómicos y rendimiento esperado



La Dirección Nacional de Talento Humano (DNTH) es parte de la creación de valor en las estrategias institucionales, esto a pesar de los varios cambios en la Administración Tributaria y la Administración Pública, que han generado dificultades en el Reglamento Orgánico Funcional (ROF) y de manera directa en el Manual de Puestos institucional, su clasificación y valoración, y por ende en la gestión de los subsistemas de Talento Humano, la rotación y retención del personal. Por ello la DNTH se obliga a priorizar adecuadamente, con enfoque sistémico, la consolidación técnica de los subsistemas, planes y programas con aportes de iniciativas de impacto que contribuyan al bienestar del Talento Humano.

La Dirección Regional Austro, que es la localidad donde llevaremos a cabo este proyecto, está constituida actualmente por 205 servidores vinculados mediante nombramientos permanentes, nombramientos provisionales y servicios ocasionales, de los cuales 6 laboran para el Área de Talento Humano y 4 en el Departamento Administrativo Financiero, quienes serán parte de este estudio.

El Área de Talento Humano ejecuta completamente los siguientes subsistemas: Atracción, selección e incorporación de Personal, Desarrollo, Formación, Evaluación de Desempeño, Salud Ocupacional, Servicios y beneficios, Planificación de Personal, y proveyendo únicamente la información inicial el subsistema de Remuneraciones que es administrado por la Dirección Nacional de Talento Humano.

CAPÍTULO I
DIAGNÓSTICO EXTERNO E INTERNO
DEL SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Creemos pertinente realizar un análisis externo e interno, para conocer de mejor manera el contexto en el que se desenvuelve el accionar de esta Institución:

a. ANÁLISIS EXTERNO

El siguiente, es un breve análisis de los diferentes factores externos tanto políticos, económicos, sociales, culturales, legales, ambientales, tecnológicos, laborales y funcionales, entre otros, y su posible influencia en el accionar de esta Institución, a fin de identificar las principales variables que ofrezcan respuestas prácticas a los factores, tanto de manera ofensiva como defensiva, por medio de la formulación de estrategias que permitan aprovechar las oportunidades externas o reducir el impacto de las amenazas potenciales.

Políticos: El entorno político es favorable para la institución, ya que siendo una institución estratégica para la economía del país, ha tenido el impulso del Poder Ejecutivo y la ha situado como prioritaria para llevar adelante los proyectos propuestos en el PNBV. De igual manera y como réplica a la estabilidad política general del país, al interior de la institución también se evidencia dicha estabilidad.

Económicos: Para ejecutar su labor el SRI ha tenido una asignación de recursos permanente, sin embargo, en este ejercicio económico del año 2014, ha experimentado una reducción presupuestaria institucional del 22,62% frente al presupuesto otorgado en el año 2013, según lo establecido en el Presupuesto Institucional.

Sociales, culturales, legales y ambientales: Se perfila una importante orientación al Plan Nacional del Buen Vivir, y hacia los grupos de atención prioritaria, buscando la equidad de género, interculturalidad, respeto a las Normas Constitucionales y legales, transparencia y participación ciudadana. Además esta Institución ha desplegado varios programas originados de su preocupación por y hacia el medio ambiente.

Tecnológicos: Existe disponibilidad de sistemas tecnológicos como el Sistema Integrado de Talento Humano - SIITH del Ministerio de Relaciones Laborales; sin embargo el mismo no se encuentra actualizado en todas sus fases y tampoco está ajustado a las necesidades institucionales.

Laborales y funcionales: Existe dependencia de otras Instituciones para contar con insumos elementales de gestión, como son: lineamientos legales, disponibilidad presupuestaria, etc. La aparición de nueva normativa regulatoria y nuevos órganos de control de las instituciones públicas en general, han incrementado los procesos burocráticos y no permiten la fluidez requerida en la toma de decisiones y tiempos de respuesta.

b. ANALISIS INTERNO

Conforme el Plan Estratégico de la Dirección Nacional de Talento Humano - DNTH, a continuación se detallará los factores internos como la planificación, estructura organizacional, talento humano, tecnología, procesos y procedimientos, que pueden potenciarse, o que deben cambiarse o eliminarse para lograr una gestión eficiente. El análisis interno consiste en la identificación de fortalezas y debilidades de las capacidades internas de la DNTH. Las capacidades internas son los elementos positivos o negativos que influyen en la ejecución de los procesos, así por ejemplo, podemos llegar a identificar que una unidad puede tener una buena calificación en la calidad de servicio al cliente, pero el índice de productividad de los procesos es bajo.

Planificación: La DNTH, para orientar su gestión cuenta con lineamientos contenidos en el Plan Estratégico Institucional, el Plan Operativo Anual (POA), Proforma Presupuestaria y la propia Planificación Estratégica de la DNTH. Sin embargo en cuanto a la parte operativa de procesos, no se cuenta con un levantamiento de los mismos, siendo ésta la base del desarrollo de los subsistemas y la gestión por procesos.

Estructura organizacional: La DNTH no cuenta con una estructura orgánica por procesos, sino un Reglamento Orgánico Funcional que no está acorde con la estrategia que se pretende implementar.

Talento humano: Es una fortaleza de la DNTH el contar con personal competente, comprometido con la estrategia institucional y sus valores. Requiere constante actualización y asesoría tanto de las normativas vinculantes de los subsistemas que permanentemente son cambiadas, así como en las mejores prácticas de gestión del Talento Humano.

Tecnología: No se cuenta con infraestructura tecnológica adecuada; los sistemas cubren necesidades parciales, debiendo recurrir a métodos alternativos menos tecnificados y altamente operativos para sobrellevar su carga de trabajo.

Los recursos tecnológicos no permiten una integración, desarrollo y avance de los procesos y/o subsistemas.

Procesos y procedimientos: Los procedimientos internos permiten únicamente una gestión restringida, ya que van en consonancia con las normativas y leyes impuestas por organismos de control externos. Estas normativas externas, no facilitan las demandas institucionales, por ello y a pesar de haber propuesto una estructura adecuada a los nuevos tiempos, el SRI no cuenta todavía con una estructura orgánica por procesos que flexibilice y potencialice su accionar.

Desde éste y otros análisis internos la visión formulada para la Dirección Nacional de Talento Humano del Servicio de Rentas Internas es:

“Ser una unidad estratégica que promueva el bienestar y el desarrollo integral de nuestro Talento Humano hacia la consecución de los objetivos institucionales, basados en la práctica de los valores del Servicio de Rentas Internas”.

El objetivo central de su gestión es:

“Implementar el modelo de desarrollo integral del talento humano.”

ALINEAMIENTO DEL ACCIONAR DE LA DIRECCIÓN NACIONAL DE TALENTO HUMANO – DNTH A LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL 2012 - 2015 Y PLAN OPERATIVO ANUAL 2014

De la planificación antes indicada, se produce el alineamiento del accionar de la Dirección Nacional de Talento Humano a la Planificación Estratégica Institucional 2012 - 2015, la cual en su objetivo número cinco contempla:

Objetivo 5: Incrementar el desarrollo del talento humano

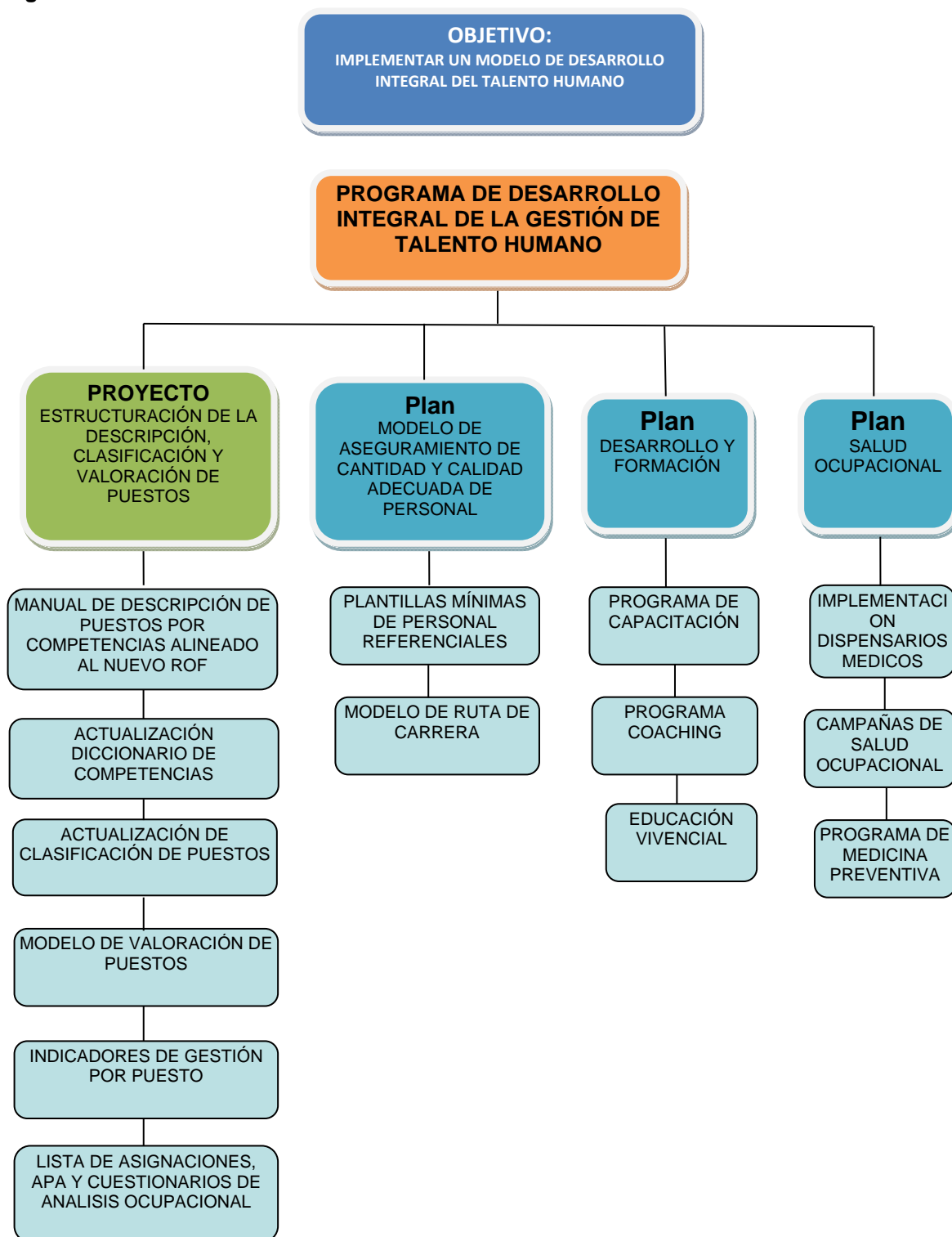
Indicadores:

- Porcentaje de funcionarios capacitados respecto a la dotación efectiva
- Calificación promedio de la evaluación de desempeño

Estrategias planteadas para su cumplimiento:

- Mejorar los procesos del Sistema Integrado de Talento Humano
- Implementar el Modelo de Desarrollo Integral del Talento Humano, detallado en la siguiente figura:

Figura 3



Referente al Plan Operativo Anual, dentro de los objetivos para este año 2014 constan:

Tácticos:

- Incrementar los niveles de satisfacción laboral y bienestar de los servidores del SRI;
- Incrementar el desarrollo integral del talento humano.

Operativos:

- Incrementar la eficiencia en la aplicación de los subsistemas de planificación del talento humano, mediante la implementación de un modelo de planificación, descripción, valoración, clasificación y evaluación del desempeño.

De esta manera, del análisis FODA realizado para la Dirección Regional Austro y su Área de Talento Humano específicamente, se obtuvo los resultados resumidos en la siguiente tabla:

Tabla 1

FODA DEL AREA DE TALENTO HUMANO

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Estructura estable. • Personal calificado y comprometido con la labor. • Apego a la Normativa para Gestión de Talento Humano. • Orientación al Servicio de Clientes Internos. • Alto desempeño tanto individual, como al trabajar en equipo. • Apoyo a las propuestas e iniciativas generadas por el Área. • Cultura de coordinación con otras Áreas y Departamentos. • Reconocimiento del SRI a nivel de la Regional Austro. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vinculación con otras Unidades Administrativas de Talento Humano Regionales (UATHs) y Dirección Nacional de Talento Humano (DNT) con base a la estrategia nacional de Talento Humano. • Políticas estatales orientadas al Buen Vivir y a la incorporación de Mejores prácticas de Gestión de TH.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Estructura Institucional dirigida a la Gestión por Funciones. • Bajo nivel de maduración de los subsistemas de TH. • Falta de alineación de subsistemas a objetivos institucionales. • Falta de automatización de los Subsistemas (alta operatividad). • Manual de puestos no vinculado a la realidad institucional. • Falta de acceso a Asesoría Jurídica Interna y Externa. • Incorporación de procesos burocráticos. • Dependencia normativa del Ministerio de Relaciones Laborales. 	<ul style="list-style-type: none"> • No contar con un Modelo de Gestión y Estructura por Procesos. • Continuos cambios, ambigüedades y vacíos en la Normativa. • Controversias con Políticas Institucionales. • Falta de priorización institucional a requerimientos de desarrollo tecnológico de la DNTH.

Finalmente para mayor ilustración de la realidad actual del SRI, incorporamos a los anexos de este documento, el Organigrama Institucional vigente (Anexo 1).

CAPÍTULO II

ALINEACIÓN DEL DESEMPEÑO A LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

INSTITUCIONAL

Según lo define el Dr. Jaime Moreno (2013) la alineación del desempeño es: “la planificación estratégica que los altos directivos de la organización hacen anualmente y en la cual revisan los logros del período previo, establecen nuevas metas para el nuevo período e identifican las prioridades estratégicas de la organización para el nuevo período. Esta fase termina con la elaboración del plan estratégico anual y con la comunicación del mismo a toda la organización.

La alineación del desempeño es el punto de partida de los Sistemas de Gestión del Desempeño porque uno de los propósitos del sistema es alinear los objetivos de las diversas áreas de la organización”.

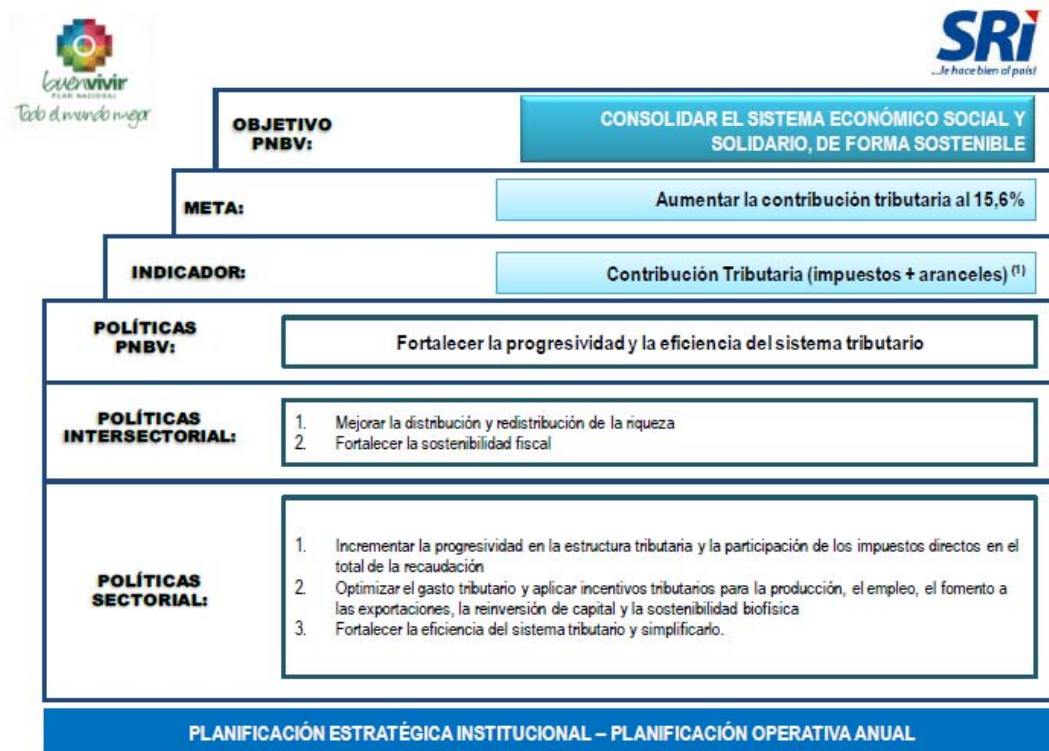
“Estamos llamados a seguir dando pasos hacia esa eficiencia colectiva, que conjuga la praxis de nuestra Administración Tributaria con los objetivos sociales de índole nacional, que rebasan cualquier tecnicismo y que sólo se plasman en el rostro de las personas. Estos pasos nos llevarán a construir una labor irreversible y trascendental en el tiempo”. (Carrasco, 2014)

“Sin duda alguna, el Buen Vivir se planifica, no se improvisa. El Buen vivir es la forma de vida que permite la felicidad y la permanencia de la diversidad cultural y ambiental; es armonía, igualdad, equidad y solidaridad. No se trata de buscar la opulencia ni el crecimiento económico infinito.” (Plan Nacional del Buen Vivir 2013 - 2017).

“El Plan Nacional para el Buen Vivir 2013 - 2017 contiene 12 objetivos que expresan la voluntad de continuar con la transformación histórica del Ecuador y cuyo éxito depende de que sigamos esa hoja de ruta sin desviarnos, aunque nos topemos con obstáculos”. (Servicio de Rentas Internas, 2014).

Esta premisa constituye el vínculo inicial entre el Plan Nacional del Buen Vivir (PNBV) y la Planificación Estratégica del Servicio de Rentas Internas (SRI), la cual motiva y orienta el desempeño del personal de esta Institución en todos sus niveles. Y es el objetivo 8 del PNBV: “**Consolidar el sistema económico social y solidario, de forma sostenible**”, el que se busca concretar:

Figura 4



“Las políticas así definidas, pretenden impulsar la estrategia integral articulada con el cumplimiento de las metas, todas vinculadas al compromiso de las distintas instituciones públicas, con el objetivo de incrementar la progresividad en la estructura tributaria, consolidar la cultura tributaria, aplicar y fortalecer mecanismos de control, optimizar la cobertura, y fortalecer la eficiencia tributaria en el territorio nacional, que permitan el cumplimiento de metas medibles no solo en base al incremento de los valores recaudados sino del bienestar de la colectividad plasmado en la cobertura de servicios públicos”. (Servicio de Rentas Internas, 2014)

A partir del objetivo 8, se diseña la planificación estratégica del Servicio de Rentas Internas en la que se establecen metas, indicadores, políticas, tanto del PNBV como Políticas Intersectoriales (correspondientes a los Ministerios Coordinadores) y finalmente sectoriales (correspondientes a los Ministerios e Instituciones Públicas), de esta manera estos objetivos macro van descendiendo hasta convertirse en objetivos institucionales específicos consolidados en el Plan Estratégico y Plan Operativo Anual de la Institución.

“Bajo este contexto, el SRI se plantea varios desafíos: i) alcanzar una presión tributaria del 15%; ii) incrementar la eficiencia y efectividad en los procesos de asistencia y control enfocados al cumplimiento tributario y sustentados en un modelo de gestión de riesgos; y iii) aplicar los principios constitucionales en materia tributaria en conjunto con el fortalecimiento de la ciudadanía fiscal, que apunte la importancia social y económica de los tributos dentro de la ciudadanía”. (Carrasco, 2014)

Para el SRI estos objetivos tienen tres enfoques:

- Estratégico (a nivel de Dirección General),
- Táctico (a nivel de Direcciones Nacionales) y
- Operativo (a nivel de Direcciones Regionales y sus Departamentos y Áreas)

De estos tres enfoques se desprenden objetivos departamentales y de área, estrategias, indicadores, riesgos, planes y proyectos, conforme se puede apreciar en la siguiente figura:

Figura 5

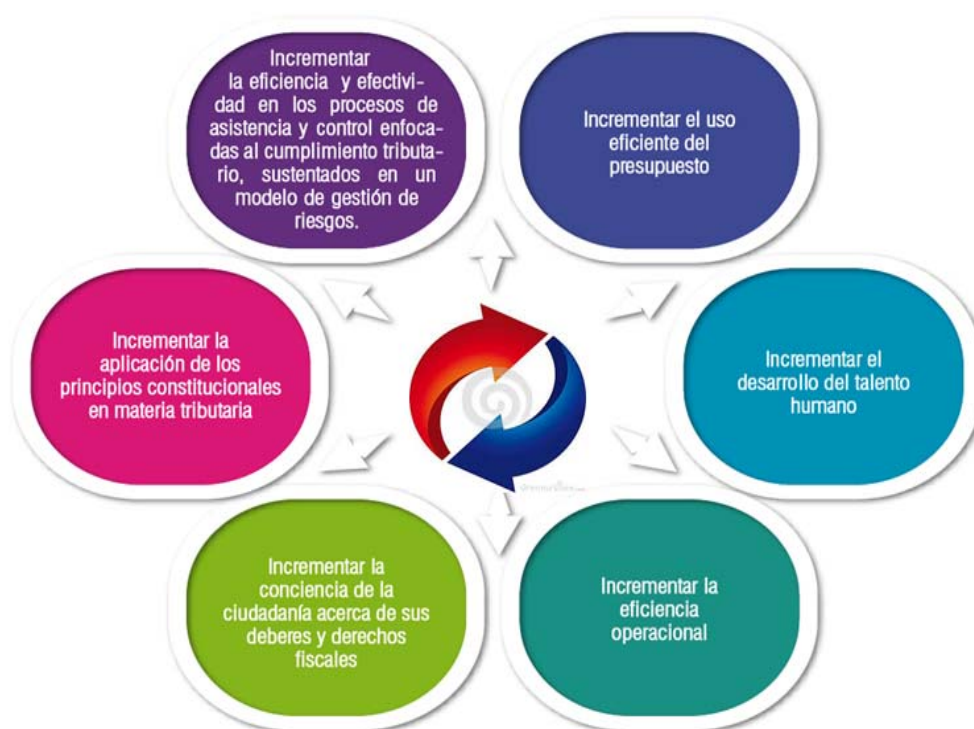


Es aquí donde queremos intervenir, pues, el objeto de nuestro estudio arranca en la alineación de dichos objetivos regionales u operativos con los objetivos tanto del Departamento Administrativo Financiero y del Área de Recursos Humanos, en los cuales, pretendemos aplicar la Tecnología del Desempeño Humano – TDH, para impulsar la consecución de las metas que estableceremos en estricta relación con estos objetivos.

OBJETIVOS INSTITUCIONALES RELACIONADOS CON EL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO FINANCIERO Y EL ÁREA DE TALENTO HUMANO

La Planificación Estratégica Institucional contempla los seis objetivos estratégicos que se citan a continuación:

Figura 6



Veamos ahora cuales son los objetivos en los que debe basar su acción el Departamento Administrativo Financiero y el Área de Talento Humano, según su nivel:

1.- OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:

- Incrementar la eficiencia operacional;
- Incrementar el uso eficiente del presupuesto.
- Incrementar el desarrollo del talento humano;

2.- OBJETIVOS TÁCTICOS:

DIRECCIÓN NACIONAL ADMINISTRATIVA:

- I. Incrementar la eficiencia y eficacia en la administración de bienes y servicios;
- II. Incrementar la eficiencia y eficacia de provisión de la información institucional que se recibe, despacha y custodia.

DIRECCIÓN NACIONAL FINANCIERA:

- I. Incrementar la recaudación voluntaria y ejecutiva;
- II. Incrementar la eficiencia en la administración de los recursos económicos del SRI.

DIRECCIÓN NACIONAL DE TALENTO HUMANO:

- I. Incrementar los niveles de satisfacción de bienestar de los servidores del SRI;
- II. Incrementar el desarrollo integral de nuestro talento humano.

3.- OBJETIVOS OPERATIVOS:**Departamento Financiero Institucional:**

- i. Incrementar la eficiencia en la ejecución del presupuesto, mediante la implementación de procedimientos de control de la calidad del gasto y del cumplimiento de la planificación institucional.

Departamento de Gestión del Recurso Humano:

- i. Incrementar el desarrollo profesional y bienestar del talento humano, mediante la ejecución de programas de capacitación y salud ocupacional con un enfoque ético.

Departamento de Planificación y Desarrollo del Recurso Humano:

- i. Incrementar la eficiencia en la aplicación de los subsistemas de planificación del talento humano, mediante la implementación de un modelo de planificación, descripción, valoración, clasificación y evaluación del desempeño.

A continuación, en la siguiente tabla se detallan los indicadores organizacionales para el Departamento Administrativo Financiero y de Talento Humano:

Tabla 2

INDICADORES ORGANIZACIONALES				
NIVEL ESTRATÉGICO				
N°	INDICADOR			
1	Porcentaje de ejecución presupuestaria			
2	Porcentaje de funcionarios capacitados respecto a la dotación efectiva			
3	Calificación promedio de la evaluación de desempeño			
NIVEL TÁCTICO				
N°	DIRECCIÓN	INDICADOR		
1	Direcc. Nacional Administrativa	Porcentaje de requerimientos atendidos		
2	Direcc. Nacional Financiera	Porcentaje de ejecución presupuestaria		
3	Dirección Nacional de Recursos Humanos	Nivel de satisfacción de clima laboral		
4		Porcentaje de funcionarios capacitados respecto a la dotación efectiva		
5		Porcentaje de cumplimiento en la inclusión de personas con discapacidad		
6		Número de quejas de los servidores públicos		
7		Calificación promedio de la evaluación de desempeño		
8		Índice de rotación de mandos medios		
NIVEL OPERATIVO				
N°		DIRECCIÓN	DEPARTAMENTO	INDICADOR
1	Dirección Nacional Administrativa	Departamento de Adquisiciones	Porcentaje de requerimientos atendidos	
2			Ejecución oportuna del inventario de bienes	
3			Porcentaje de cumplimiento de la planificación presupuestaria mensual	
4	Dirección Nacional Financiera	Departamento Financiero Institucional	Promedio de gasto corriente por funcionario	
5			Porcentaje de cumplimiento de la planificación presupuestaria mensual	
6	Dirección Nacional de Recursos Humanos	Departamento de Gestión del Recurso Humano	Porcentaje de funcionarios capacitados respecto a la dotación efectiva	
7			Porcentaje de cumplimiento presupuestario del plan de capacitación	
8			Nivel de ausentismo por motivos de salud	
9		Departamento de Planificación y Desarrollo de RRHH	Calificación promedio de la evaluación de desempeño	
10			Porcentaje de movimientos horizontales ejecutados	
11			Porcentaje de informes de contratación ocasional ejecutado	

Fuente: SRI, Plan Operativo Anual 2014

Luego de la planificación realizada se formuló el **Plan Operativo Anual 2014**, tanto para el Departamento Administrativo Financiero, así como para el Área de Talento Humano de la Regional Austro, detallado en la tabla adjunta y que resume además los objetivos, estratégicos, tácticos y operativos que se pretenden cumplir:

Tabla 3

PLAN OPERATIVO ANUAL - REGIONAL AUSTRO 2014

DEPARTAMENTO: ADMINISTRATIVO FINANCIERO

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (INSTITUCIONAL)	OBJETIVOS TÁCTICOS (NACIONAL)	OBJETIVOS OPERATIVOS (REGIONAL)	PLAN Y ACTIVIDADES A REALIZAR	INICIO EJECUCIÓN	FIN EJECUCIÓN
1) INCREMENTAR LA EFICIENCIA OPERACIONAL Y 2) INCREMENTAR EL USO EFICIENTE DEL PRESUPUESTO	1) INCREMENTAR LA EFICIENCIA Y EFICACIA EN LA ADMINISTRACIÓN DE BIENES Y SERVICIOS; 2) INCREMENTAR LA EFICIENCIA EN LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS ECONÓMICOS DEL SRI.	1) INCREMENTAR LA EFICIENCIA EN LA EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO, MEDIANTE LA IMPLEMENTACIÓN DE PROCEDIMIENTOS DE CONTROL DE LA CALIDAD DEL GASTO Y DEL CUMPLIMIENTO DE LA PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL	CAPACITACION A JEFES DEPARTAMENTALES, JEFES DE AREA Y DIRECTORES PROVINCIALES SOBRE PROCESOS DE CONTRATACION, ESPECIALMENTE DE INFIMA CUANTIA.	abr-14	abr-14
			COLOCAR DISPENSADORES JUNTO A LAS IMPRESORAS, DONDE SE CLASIFIQUEN LOS PAPELES: PARA RECICLAR Y PARA REUTILIZAR.	abr-14	dic-14

PLAN OPERATIVO ANUAL - REGIONAL AUSTRO 2014

DEPARTAMENTO: ADMINISTRATIVO FINANCIERO

AREA DE: TALENTO HUMANO

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (INSTITUCIONAL)	OBJETIVOS TÁCTICOS (NACIONAL)	OBJETIVOS OPERATIVOS (REGIONAL)	PLAN Y ACTIVIDADES A REALIZAR	INICIO EJECUCIÓN	FIN EJECUCIÓN
1) INCREMENTAR LA EFICIENCIA OPERACIONAL Y 2) INCREMENTAR EL DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO	1) INCREMENTAR LOS NIVELES DE SATISFACCIÓN DE BIENESTAR DE LOS SERVIDORES DEL SRI 2) INCREMENTAR EL DESARROLLO INTEGRAL DE NUESTRO TALENTO HUMANO	INCREMENTAR EL DESARROLLO PROFESIONAL Y BIENESTAR DEL TALENTO HUMANO MEDIANTE LA EJECUCIÓN DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y SALUD OCUPACIONAL CON UN ENFOQUE ÉTICO.	<p><u>PLAN DE MEDICINA PREVENTIVA</u> CHEQUEO PREVENTIVO, REALIZACION DE EXAMENES OCUPACIONALES Y LECTURA DE EXAMENES, DERIVACION DE CASOS NECESARIOS A MEDICOS ESPECIALISTAS ATENCION ODONTOLÓGICA, TRATAMIENTO PROBLEMAS BUCALES</p>	ene-14	may-14
			<p><u>PLAN MOTIVACIONAL Y MANEJO DEL ESTRÉS</u> CHARLAS PREVENTIVAS: RISOTERAPIA Y MANEJO DEL ESTRÉS ACTIVIDADES INTEGRATIVAS DEL PERSONAL ATENCION PSICOLÓGICA AL PERSONAL QUE LO REQUIERA</p>	feb-14	dic-14
		INCREMENTAR LA EFICIENCIA EN LA APLICACIÓN DE LOS SUBSISTEMAS DE PLANIFICACIÓN DEL TALENTO HUMANO MEDIANTE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE PLANIFICACIÓN, DESCRIPCIÓN, VALORACIÓN, CLASIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.	<p><u>PLAN DE LANZAMIENTO Y COBERTURA DE VACANTES</u> FOMENTAR LOS MOVIMIENTOS DEL PERSONAL (TRASLADOS) LANZAMIENTO DEL TOTAL DE PARTIDAS VACANTES (50 PARTIDAS) CUBRIR EL TOTAL DE PARTIDAS EN CONCURSO CON NOMB. PROVIS.</p>	feb-14	dic-14
			<p><u>PLAN ANUAL DE CAPACITACION</u> EJECUCIÓN INTEGRA DEL PLAN ANUAL DE CAPACITACION 2014 ACTIVIDADES PROGRAMADAS CON EL CEF, REPLICAS DE CURSOS PROYECTOS DE APLICABILIDAD</p>	feb-14	dic-14
			<p><u>PLANIFICACION DEL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO</u> APLICACIÓN DE TECNOLOGIA DEL DESEMPEÑO (TDH) EN LA UATH</p>	feb-14	jun-14

LINEA BASE DEL ESTUDIO

Teniendo claro hacia donde apunta la Institución y que objetivos persigue, conforme vimos anteriormente, ahora es necesario determinar las circunstancias desde donde partimos para medir el progreso o no de las gestiones a emprender y saber si realmente el Departamento Administrativo Financiero y el Área de Talento Humano avanzan en la dirección deseada.

Es por ello que, analizando los diferentes procesos del Departamento Administrativo Financiero y los subsistemas del Área de Talento Humano, se establecieron las siguientes líneas base de cada uno de ellos:

1.- DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO FINANCIERO

CONTROL PRESUPUESTARIO

Del análisis comparativo del presupuesto del año 2012 contra el presupuesto del año 2013, hemos obtenido los resultados contenidos en la siguiente tabla:

Tabla 4

MONTO GASTADO VS. MONTO PRESUPUESTADO POR TIPO DE GASTO E INVERSIÓN
RESULTADOS AÑO 2013

Tipo	Ppto. Enero- Dcbre. 2012	Gasto/ Inversión Enero- Dcbre. 2012	% Cumpli- miento Presup.	Ppto. Enero- Dcbre. 2013	Gasto/ Inversión Enero- Dcbre. 2013	% Cumpli- miento Presup.	Crecimient o/ Decrecimie nto Gasto	%
GASTOS:								
SS BASICOS	62.001	60.999	98	81.594	81.645	100	20.646	34
SS GENERALES	362.561	351.282	97	534.196	533.910	100	182.628	52
VIATIC, PASAJ	182.599	182.355	100	196.383	196.332	100	13.977	8
MANTENIM	58.057	57.861	100	81.613	81.556	100	23.694	41
ARRENDAM	59.110	59.110	100	73.794	73.780	100	14.670	25
ESTUDIOS E INVESTIGAC.	93.889	77.688	0	164.064	163.988	100	86.299	111
GASTOS INFORMAT	35.640	35.640	100	76.544	76.542	100	40.902	115
BIENES USO/CONSUM	216.049	215.994	100	77.681	77.585	100	-138.409	-64
BS SUJETOS CONTROL	1.951	1.951	100	2.976	2.975	100	1.024	100
OTROS GAST CORRIENTE	0	0	0	8.366	8.365	100	8.365	100
SUBTOTAL	1.071.857	1.042.881	97	1.297.210	1.296.678	100	253.797	24
INVERSIONES:								
VEHICULOS	0	0	0	0	0	0	0	0
MOBILIARIOS	2.275	2.255	99	5.205	5.202	100	2.947	131
MAQ Y EQUIPO	4.000	3.653	91	3.830	3.810	99	157	4
EQUIP. SIST INFORMATIC.	37.943	37.001	98	14.405	14.404	100	-22.597	-61
LIBROS Y COLECCIÓN	0	0	0	0	0	0	0	0
EDIFICIOS	0	0	0	0	0	0	0	0
SUBTOTAL	44.218	42.909	97	23.440	23.416	100	-19.493	-45
TOTAL	1.116.076	1.085.790	97	1.320.651	1.320.094	100	234.304	22

Fuente: e-sigef

El presupuesto de gastos de enero-diciembre 2013 representa un incremento del 21,02% con respecto al mismo período del año 2012, debido a incrementos presupuestarios en casi

todas las partidas de gastos, excepto en la partida: Bienes de uso y consumo, que tiene una disminución del 178,12%.

Los gastos efectivos registrados en el período analizado del año 2013, son superiores a los efectuados en el mismo período del año 2012 en un 24,34%; las partidas que demuestran mayores variaciones son: “Servicios Generales”, con un incremento del 51,99%, pagos efectuados por los servicios de seguridad, limpieza y alimentación, con un incremento de precios para el año 2013, se incluyen los reajustes de precios. “Mantenimiento”, un incremento del 40,95% que incluye el valor del contrato de mantenimiento preventivo de los edificios de la Dirección Regional. “Estudio e Investigaciones”, aumento del 111,08%, se registra un pago en este año a la Universidad de Cuenca por una consultoría realizada, valor USD 27.000,00, se cancelaron además casi todos los eventos de capacitación planificados para el año 2013, esta partida incluye los pagos efectuados dentro del proyecto de cultura tributaria –convenio con el Ministerio de Educación ME. “Gastos en Informática” incremento 114,76% se considera valores cancelados por el servicio de mantenimiento de equipos informáticos. “Bienes de uso y consumo”, disminución del 64,08%, en esta partida, se registra en la subcuenta alimentos y bebidas lo que corresponde a coffe breaks, antes se registraba, en esta partida, el pago por servicio de alimentación (almuerzos), por ello se incrementa al mismo tiempo la partida Servicios Generales.

En los períodos analizados la ejecución presupuestaria de gasto ha sido del 97,30%, para el período enero - diciembre 2012; mientras que **para el mismo período del año 2013 se ha ejecutado el 99,96%**, todas las partidas de gastos se han ejecutado en un porcentaje igual o mayor al 99,88%.

En referencia al presupuesto de inversiones, éste disminuyó para el año 2013 en un 46,99%, debido al menor valor asignado para la adquisición de computadoras, la ejecución presupuestaria de inversiones fue en el año 2013 el 99,90%, en tanto que en el año 2012 fue 97,04%. **Cabe recalcar que no existe asignación presupuestaria para este rubro en el año 2014.**

ACTIVOS FIJOS Y BIENES SUJETOS DE CONTROL.-**Tabla 5**

ACTIVOS FIJOS Y BIENES SUJETOS DE CONTROL AÑO 2013

Código	Tipo de Activo	Bienes adquiridos período: Enero-Dicbre. 2013	Total de bienes a Dicbre. 2013
101	Terrenos	0	3
102	Edificios	0	2
201	Vehículos	0	10
202	Muebles de Oficina	21	2609
203	Equipo de Uso General	7	354
204	Bienes Artísticos	0	8
205	Equipo de Computación	102	1986
TOTAL	ACTIVOS FIJOS	130	4972
113	Sujetos de Control	148	2501
TOTAL	SUJETOS DE CONTROL	148	2501

Fuente: Sistema de Activos Fijos y Sujeto Control UNICLASS

De la revisión con corte a Diciembre de 2013, se concluye la existencia un total de 7473 ítems a controlar.

Las tomas físicas se realizaron en un tiempo de ciclo de 45 días de duración del proceso durante el año 2013, requiriendo un total de 5 visitas a las ciudades de la Regional (Cuenca, Azogues, Cañar, La Troncal y Macas).

N°	ETAPA	ALCANCE	DIAS LABORABLES
1	Tomas físicas	Desde la preparación hasta entrega del informe final	45

Fuente: Informe final de tomas físicas 2013

De igual manera, se han detectado diferencias no establecidas y desfases entre el Sistema de Control Físico Vs. el Sistema de Control Contable, por lo que será necesario tener presentes estos datos al momento de determinar la matriz de metas del Departamento.

REQUERIMIENTOS ATENDIDOS FRENTE AL PLAN DE CONTRACIONES 2013.-

En la siguiente tabla se detallan los contratos realizados bajo diferentes modalidades en el año 2013, el cual tiene como finalidad resumir el resultado conseguido en este año por el Departamento Administrativo Financiero en la sección destinada a compras y adquisiciones.

Tabla 6**CONTRATOS REALIZADOS - DIFERENTES MODALIDADES - AÑO 2013.**

Nº	Nº Contrato	Firma del contrato	Concepto	Monto	Plazo
1	2012-001	01/04/2012	Arrendamiento local para el archivo central	31.200,00	2 años
2	2012-004	04/05/2012	Servicio de impresión, fotocopias y escáner	104.880,00	2 años
3	2012-009	06/07/2012	Mante. y reparación de equipos y sistemas informáticos.	29.980,00	2 años
4	2012-012	22/08/2012	Arrendamiento local para la oficina del SRI en Macas.	40.747,92	2 años
5	2013-001	05/03/2013	Servicio de alimentación para el personal de Macas	8.900,00	1 año
6	2013-002	10/04/2013	Servicios de correspondencia y carga liviana	18.000,00	1 año
7	2013-003	17/04/2013	Servicio de limpieza de los edificios de la Dir. Regional	62.824,79	1 año
8	2013-004	06/05/2013	Adquisición suministros para impresoras y copiadoras	8.629,00	Contra entrega
9	2013-005	21/05/2013	Servicio de alimentación para el personal SRI Cuenca.	136.080,00	1 año
10	2013-006	21/05/2013	Servicios de taxis para el personal que labora en el SRI Cuenca	40.800,00	1 año o hasta que se termine el fondo asignado
11	2013-007	30/05/2013	Arrendamiento local para la oficina cantonal la troncal	19.544,88	24 meses
12	2013-008	13/06/2013	Programa de capacitación de valores y principios éticos en el sector público	35.000,00	4 meses
13	2013-009	13/06/2013	Adquisición papel continuo con logo institucional	6.544,44	15 días calendario contados a partir de la fecha de suscripción del contrato
14	2013-010	26/08/2013	Evento de capacitación "Derecho Laboral Y Social"	7.280,00	30 días a partir de la suscripción
15	2013-011	01/10/2013	Arrendamiento del inmueble en el cantón Cañar	6.585,60	1 año a partir de la suscripción del mismo

16	2013-012	16/10/2013	Alquiler de licencias para el uso de herramientas informáticas fiel tributario, fiel magister y fiel web para las oficinas de la Dirección Regional del Servicio de Rentas Internas del Austro, en las ciudades de Cuenca, Azogues, Macas y La Troncal	21.005,12	2 años a partir de la suscripción del contrato o hasta liquidar el valor total del contrato.
17	2013-013	01/11/2013	Servicio de seguridad, vigilancia armada, Dir. Regional	200.418,08	1 año a partir del inicio de la prestación del servicio
18	2013-014	15/11/2013	Adquisición de suministros de oficina tóner y tintas	8.475,50	10 días calendario contados a partir de la fecha de suscripción del contrato
19	2013-015	15/11/2013	Adquisición de suministros de oficina papel logo y sobres	6.036,80	15 días calendario contados a partir de la fecha de suscripción del contrato
20	2013-016	15/11/2013	Evento de capacitación denominado: "Trabajo en Equipo"	9.000,00	Un mes a partir de la suscripción del contrato
21	2013-017	27/11/2013	Evento de capacitación denominado: "Contabilidad Minera"	7.000,00	15 días a partir de la suscripción del contrato
22	2013-018	05/12/2013	Serv. Mante. Prev. y Correctivo edificios regional	45.236,75	Un mes a partir de la suscripción del contrato
TOTAL				854.168,88	

Fuente: Sistema de Contabilidad CG/AS400:
Control de Contratos, Expedientes físicos.

Siendo un total de 22 los contratos que culminaron al 100% el procedimiento establecido para su ejecución.

Tabla 7

RESULTADOS DE CONTRATACIONES FRENTE A LO PROYECTADO EN EL PLAN ANUAL DE CONTRATACIONES 2013

ELEMENTOS	AÑO 2013
Valor de adquisición proyectado	964.857,40
Valor de adquisición real efectuado	854.168,88
Diferencia entre valores	110.688,52
Número de adquisiciones proyectado	34
Número de adquisición real efectuado	22
Diferencia entre adquisiciones proyectadas y efectuadas	12
Porcentaje cumplimiento entre el número de adquisiciones proyectadas y realmente efectuadas	64,71

Fuente: Sistema SERCOP y archivo de datos SRI.

2.- ÁREA DE TALENTO HUMANO

SUSBSISTEMA DE SELECCIÓN DE PERSONAL

PARTIDAS EN CONCURSO

En el sector público la Ley Orgánica del Servicio Público LOSEP, dispone en su **Artículo 5.- Requisitos para el ingreso:** *“Que para ingresar al servicio público se requiere: (...) h) Haber sido declarado triunfador en el concurso de méritos y oposición, salvo en los casos de las servidoras y servidores públicos de elección popular o de libre nombramiento y remoción”.*

Por tal razón, todos los puestos vacantes deben ser lanzados a concurso aplicando la “Norma Técnica Sustitutiva de la Norma Técnica del Subsistema de Reclutamiento y Selección de Personal”, la cual, contempla un proceso extenso, cuyos resultados hasta diciembre de 2013 son los siguientes:

Tabla 8

N°	DATOS DE SELECCIÓN	RESULTADOS A DIC. 2013
1	N° total de partidas vacantes	44
2	N° partidas lanzadas a concurso	28
3	Porcentaje partidas en concurso	64%
4	N° partidas pendientes de lanzar a concurso	16
5	Porcentaje partidas pendientes de lanzar a concurso	36%

Fuente: Reporte mensual de Vacantes

De lo expuesto, deducimos que las partidas vacantes lanzadas a concurso son el 64% del total de partidas disponibles, lo que ocasiona que el 36% de partidas vacantes no hayan sido lanzadas a concurso y por ende no están cubiertas y no estén ocupadas, **disminuyendo la capacidad operativa de los departamentos**, debido a que la normativa vigente establece que si las mismas no son lanzadas a concurso no pueden ser ocupadas ni siquiera provisionalmente.

TIEMPO DE CICLO

Otra de las líneas base a establecer es el tiempo de ciclo: que es la cantidad de tiempo que se requiere para realizar el proceso e incluye los tiempos destinados a esperas, traslados y demoras (ocasionadas por la complejidad del proceso).

El tiempo de ciclo promedio se mide tanto en días laborables, como en días calendario, desde la convocatoria al concurso hasta la recepción del informe del Instituto Nacional de la Meritocracia – INM, los cuales, determinan los siguientes promedios a nivel nacional:

N°	ETAPA	ALCANCE	DIAS LABORABLES	DIAS CALENDARIO
1	Selección	Desde convocatoria hasta recepción de informe INM	97	134

Fuente: Informe de capacidad Operativa Nacional. Enero 2014

Así mismo, éste será otro de los temas a considerar dentro de los objetivos y metas del Área de Talento Humano.

INFORMES FAVORABLES

Finalmente el éxito de todo el proceso de selección radica en la recepción o no del informe favorable que brinde el Instituto Nacional de la Meritocracia – INM, que es parte del Ministerio de Relaciones Laborales – MRL. Las cifras obtenidas por ésta Dirección Regional comparadas al contexto nacional son las siguientes:

Tabla 9

DIRECCIONES NACIONAL / REGIONALES	EXPEDIENTES ENVIADOS A INM	INFORMES NO FAVORABLES INM	PORCENTAJE DE NO FAVORABLES
Austro	28	0	0
Centro I	5	1	20
Centro II	8	1	13
Del Sur	16	0	0
El Oro	18	3	17
Litoral Sur	25	3	12
Manabí	13	0	0
Nacional	39	12	31
Norte	108	11	10
Total	260	31	Promedio 12%

Fuente: Informe de capacidad Operativa Nacional. Enero 2014

El informe favorable del concurso se brinda únicamente a aquellos procesos que han cumplido la totalidad de actividades y siempre que se asegure la calidad de ejecución de las mismas.

Finalmente indicaremos, como dato referencial, que según cálculo de la Dirección Nacional de Planificación y Control de Gestión, el proceso completo de selección, contratación e inducción tiene un costo para la Administración Tributaria de \$ **919,18** dólares.

SUBSISTEMA DE CAPACITACIÓN

PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO PRESUPUESTARIO

Dentro del subsistema de capacitación, uno de los principales referentes de es el cumplimiento presupuestario, el cual, al finalizar el año 2013 brindaba los siguientes resultados:

Tabla 10

PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO PRESUPUESTARIO DE CAPACITACIÓN				
- AÑO 2013				
REGIONAL	PRESUPUESTO ANUAL ASIGNADO	EJECUCIÓN PLANIFICADA HASTA DICIEMBRE	MONTO TOTAL EJECUTADO A DICIEMBRE	PORCENTAJE FINAL OBTENIDO (DICIEMBRE)
AUSTRO	86.100	86.100	83.850,00	97%
NACIONAL	391.787	391.787	389.387,05	99%
NORTE	122.051	122.051	122.051,00	100%
MANABÍ	79.900	79.900	79.900,00	100%
LITORAL SUR	50.050	50.050	50.050,00	100%
DEL SUR	30.450	30.450	30.450,00	100%
CENTRO II	26.100	26.100	26.100,00	100%
EL ORO	22.150	22.150	22.150,00	100%
CENTRO I	19.350	19.350	19.349,00	100%
TOTAL	827.938,05	827.938,05	823.287,05	99%

Fuente: Informe Final de Capacitación. Enero 2014

Convirtiéndose la Dirección Regional Austro en la única regional que estuvo por debajo del promedio nacional de cumplimiento presupuestario que fue del 99% en el año 2013, debido a que un evento planificado no fue ejecutado.

SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

TIEMPO DE CICLO

Otra de las líneas base a establecer es la del tiempo de ciclo del Proceso de Evaluación de Desempeño, que podríamos calificar como la más relevante de este subsistema (dada la amplitud del proceso) y que corresponde al número de días que se necesita para ejecutarlo, cuantificado desde el establecimiento de metas a lograr dentro del período, pasando por su ejecución y notificación al evaluado y culminando con la formalización de los resultados.

La evaluación del año 2012 (ejecutada en el año 2013), brindó los siguientes resultados:

N°	SUBSISTEMA	ALCANCE	N° DE MESES REQUERIDOS PARA EJECUTAR EL PROCESO 2012
1	Evaluación del Desempeño	Desde la preparación hasta la formalización de los resultados	11 meses

Fuente: Informe de Anual de Gestión 2013

Cada uno de los elementos indicados, significan una palpable oportunidad de mejora para cada proceso y deben ser considerados entre los objetivos estratégicos que deberá plantearse por parte del Departamento Administrativo Financiero y su Área de Talento Humano.

CAPÍTULO III

PLANIFICACIÓN DEL DESEMPEÑO

Conforme lo determina la aplicación de la Tecnología del Desempeño Humano – TDH y según lo explica el Dr. Jaime Moreno (2013), la gestión del desempeño se define como:

“la práctica del liderazgo mediante la cual los líderes:

- ✓ Alinean su trabajo con los objetivos de la institución
- ✓ Definen con su equipo, objetivos y metas puntuales
- ✓ Clarifican las expectativas de desempeño de su gente
- ✓ Acompañan y apoyan a su gente
- ✓ Revisan y miden el desempeño
- ✓ Generan compromiso y motivación”

Por ello, en lo posterior desarrollaremos nuestro estudio abarcando las siguientes etapas de la Gestión del Desempeño:

Tabla 11

Qué necesita la gente	Fases de la Gestión del Desempeño ¿Qué es lo que hace el buen líder?	En que consiste
Claridad de metas y expectativas	Planificación del desempeño	Clarifica las expectativas de desempeño de los colaboradores
Acompañamiento y apoyo	Coaching del desempeño	Ofrece apoyo y acompañamiento para mantener el ímpetu por los resultados
Refuerzo y aprendizaje	Evaluación del desempeño	Cierra la planificación y determina el nivel de logro de los objetivos.

Veamos ahora, cuales son los propósitos de la planificación del desempeño:

Figura 7



El primero, normalmente es cubierto por la planificación estratégica tradicional, sin embargo la Tecnología del Desempeño Humano, abarca también la otra cara de la moneda y no deja escapar la parte afectiva de la persona, al buscar DESENCADENAR EL COMPROMISO del individuo o del equipo; es decir “la cuestión de fondo en una planificación, no es la formulación de objetivos y metas. El reto es lograr que la gente se comprometa realmente con los objetivos y metas” (Moreno, 2013).

Esta etapa debe ser realizada al “inicio de un período de gestión, para clarificar las expectativas de desempeño, esto es: objetivos a lograr, funciones mas importantes a desempeñar, los criterios que se emplearán para medir el desempeño del colaborador al final del período de gestion” (Moreno, 2013)

ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS Y METAS DEL AREA

Como lo señala el Dr. Jaime Moreno (2013), esta etapa de “planificación del desempeño es aquella fase en la cual el líder se reúne con sus equipos de trabajo, para definir los objetivos de áreas y departamentos. En esta definición se establecen objetivos y metas de nivel grupal e individual.

La realización de esta fase depende en primer lugar de la existencia de políticas formales, que requieran la realización de ejercicios de planificación estratégica en las áreas por parte de los jefes. Para que los jefes puedan efectuar esta tarea, necesitan formación que les enseñe la manera adecuada de hacerlo. Esta formación es parte del programa de desarrollo de habilidades que se explica en la siguiente sección:

La tarea de los jefes consiste puntualmente en:

- Reunirse con sus equipos para formular objetivos que contribuyan con los objetivos de la organización.
- Asignar los objetivos del área a equipos más pequeños, o en su defecto, a personas individuales que tendrán la responsabilidad de lograr los objetivos.
- Llevar a cabo el monitoreo de los objetivos e indicadores mediante el ejercicio del coaching con los colaboradores.

El resultado de esta etapa se concreta en dos formatos:

- El Scorecard del área (o matriz de objetivos del área).

- La matriz individual de desempeño (para los objetivos que han sido asignados individualmente). Esta Matriz es la base para la evaluación del desempeño del personal.” (Moreno, 2013)

Es así que producto de las reuniones efectuadas entre el Departamento de Planificación y Control de Gestión, el Departamento Administrativo Financiero y el Área de Recursos Humanos, hemos podido consensuar la información generada, en los siguientes documentos:

1.- MATRIZ DE OBJETIVOS:

Según lo planteado por el Dr. Jaime Moreno (2013), la Gestión del Desempeño tiene un enfoque en los impactos, no en las actividades, que es lo que se ha buscado encarar y resumir en **La Matriz de Objetivos, Indicadores y Metas del Área** que resulta de una serie de reuniones y técnicas aplicadas con el interés de plasmar y resumir en un solo documento la hoja de ruta del Departamento Administrativo Financiero y el Área de Talento Humano.

En estas reuniones se ha explicado el propósito de la técnica y se ha generado el compromiso clave para la consecución de los objetivos del Departamento y Área.

La Matriz de Objetivos, Indicadores y Metas del Área, “declara los objetivos que el área / unidad va a lograr en un período determinado de tiempo” (Moreno, 2013) y contiene los siguientes aspectos:

1.- Objetivos: descripción de resultados a lograr alineados con los objetivos estratégicos de la institución. Pueden ser de dos tipos:

- **Objetivos Estratégicos** o de contribución: que puntualizan la contribución del área a los objetivos estratégicos de la institución (externas).
- **Objetivos Operativos:** concretan metas de desempeño de los procesos y funciones claves del área (internas).

Los objetivos que han sido consignados, fueron elaborados considerando las siguientes pautas y condiciones:

- **Mesurable**
- **Alineado**, acordado, asignado
- **Retador**, relevante, realista
- **Temporal**, con plazos
- **Específico**

2.- Indicadores: son las métricas o evidencias de cumplimiento o no del objetivo.

3.- Metas: Es el nivel de desempeño o resultado esperado y el plazo en el que debe entregarse el resultado.

4.- Iniciativas: son las acciones necesarias para alcanzar el objetivo.

5.- Prioridad: es la importancia de éste objetivo frente a los demás.

Para lograrlo hemos aplicado un proceso de concienciación del personal a los siguientes aspectos:

1. Objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir que establece la dirección a seguir de todo el país.
2. Objetivos Intersectoriales (relacionados a los Ministerios Coordinadores).
3. Objetivos Sectoriales (relacionados a los Ministerios e Instituciones).
4. Objetivos Estratégicos, Tácticos y Operativos (Institucionales).

Temas que entre otros fueron abordados en el **Taller denominado “Alineación y Planeamiento de Metas”** que fue diseñado exclusivamente para esta fase, en el que, mediante diversas técnicas de intervención y motivación tales como: Técnicas de sensibilización, “Teoría U” de C. Otto Scharmer, Lluvia de ideas, etc. hemos abordado temáticas básicas para obtener:

- Una Visión Personal,
- Conocimiento de la visión y situación institucional,
- Integración y Trabajo en Equipo,
- Compromiso y apoyo de los miembros.

Temáticas que fueron cubiertas según la secuencia descrita en la siguiente tabla que detalla el cronograma del taller:

Tabla 12

Taller de Alineación y Planteamiento de Metas					
Para ser realizada por: Ismael Maldonado (UATH) - José Luis Vázquez (Planificación)			Fecha del evento: 14/02/2014		
Cronograma					
Actividad	Vencimiento	Presupuesto	% terminado	Progreso	Notas, Duración
Planeación y preparación	13/02/2014	\$0,00	100%	100%	16 horas
Ejecución	14/02/2014	\$20,00	100%	100%	6 horas
Video 1 Importancia de c/uno	14/02/2014	\$0,00	100%	100%	1 minuto
Video 2 Historia de Churchill	14/02/2014	\$0,00	100%	100%	5 minutos
Aplicación Cuestionario "Teoría U"	14/02/2014	\$0,00	100%	100%	30 minutos
Alineamiento con Objetivos Personales	14/02/2014	\$0,00	100%	100%	5 minutos
Video 3 Huggies	14/02/2014	\$0,00	100%	100%	2,5 minutos
José Luis Vázquez Alineamiento con Objetivos Institucionales	14/02/2014	\$0,00	100%	100%	20 minutos
Video 4. Víctima o protagonista	14/02/2014	\$0,00	100%	100%	3.5 minutos
Propuesta de Objetivos del Área	14/02/2014	\$0,00	100%	100%	5 minutos
Características de los Objetivos	14/02/2014	\$0,00	100%	100%	10 minutos
Lluvia de Ideas para determinar objetivos	14/02/2014	\$0,00	100%	100%	60 minutos
Concreción y Resumen de Objetivos	14/02/2014	\$0,00	100%	100%	10 minutos
Lo que vendrá: Objetivos Individuales	14/02/2014	\$0,00	100%	100%	5 minutos
Video 5. Solución a todos los problemas	14/02/2014	\$0,00	100%	100%	3.5 minutos
Documentación	17/02/2014	\$0,00	100%	100%	8 horas
Entrega y aprobación	18/02/2014	\$0,00	100%	100%	60 minutos
Seguimiento y comprobación	18/03/2014	\$0,00	100%	100%	16 horas

El Taller a más de los resultados que veremos a continuación, facilitó además:

- La concienciación del personal hacia su propia visión personal y profesional.
- La sensibilización del personal hacia los altos objetivos institucionales.
- Favoreció la vinculación de estos elementos la conciencia de su propia visión personal con la visión y misión institucional.
- Permitió la fluidez de la comunicación entre los miembros del equipo de trabajo.
- La generación de compromiso y apoyo mutuo entre el jefe y sus subalternos, destacándose la necesidad de una recíproca retroalimentación.
- Finalmente este Taller, se convirtió en la cuna de varias iniciativas novedosas que han sido aplicadas para viabilizar la consecución de los objetivos y metas del área.

El producto de estas sesiones, se concreta en la siguiente tabla:

Tabla 13

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO FINANCIERO

MATRIZ DE OBJETIVOS, INDICADORES Y METAS DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO FINANCIERO					
N°	OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	INICIATIVAS	PRIORIDAD
	<i>Descripción de resultados a lograr</i>	<i>Las métricas o evidencias de cumplimiento del objetivo</i>	<i>El nivel de desempeño y el plazo</i>	<i>Las acciones necesarias para alcanzar el objetivo</i>	<i>Importancia del objetivo</i>
1	Mantener el Porcentaje de cumplimiento de la planificación presupuestaria anual (OI)	Porcentaje de cumplimiento de la planificación presupuestaria anual	Actual: 99,96% Meta: 96,00% Plazo: Diciembre 2014	Hacer seguimiento permanente de todas las partidas de acuerdo a metas	1
2	Mejorar el cumplimiento de Control Físico Vs. Control Contable de Bienes y Activos Fijos(OI)	Cumplimiento de Control Físico Vs. Control Contable sobre monto	Actual: línea base no disponible Meta: 98% sobre el monto Plazo: Junio 2014	Realizar la contratación de peritos en avalúos y generar respaldo documental	2
3	Aumentar el porcentaje de partidas vacantes lanzadas a concurso (OI)	Porcentaje de partidas lanzadas a concurso	Actual: 64% Meta: 80% Plazo: Junio 2014	Ejecutar concursos con ayuda de delegados de los Departamentos Requirientes	3
4	Mantener el número de informes favorables recibidos del INM (OI)	Porcentaje de Informes Favorables	Actual: 100% Meta: 100% Plazo: Junio 2014	Archivar oportuna y ordenadamente toda la documentación	4
5	Implementar el Sistema de Bienes y Adquisiciones Ebye. (OA)	Implementación del sistema de Bienes y Adquisiciones Ebye.	Plazo: Junio 2014	Actualizar el inventario de Activos Fijos y Bienes Sujetos de Control / Concientizar del proceso a los servidores, previa toma física	5

6	Ejecutar el Programa de Salud Preventiva (OA)	Programa de Salud Preventiva	Plazo: Junio 2014	Hacer cronograma de fases del programa	6
7	Incrementar el porcentaje de cumplimiento del Plan Anual de Contrataciones (OI)	Porcentaje de cumplimiento del Plan Anual de Contrataciones	Actual: 64.71% Meta: 85% Plazo: Junio 2014	Reestructuración del proceso de recepción, contratación, entrega y pago de contratos / Control mensual de cumplimiento	7

Tabla 14

AREA DE TALENTO HUMANO

MATRIZ DE OBJETIVOS, INDICADORES Y METAS DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO					
N°	OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	INICIATIVAS	PRIORIDAD
	<i>Descripción de resultados a lograr</i>	<i>Las métricas o evidencias de cumplimiento del objetivo</i>	<i>El nivel de desempeño y el plazo</i>	<i>Las acciones necesarias para alcanzar el objetivo</i>	<i>Importancia del objetivo</i>
1	Aumentar el porcentaje de partidas vacantes lanzadas a concurso (OI)	Porcentaje de partidas lanzadas a concurso	Actual: 64% Meta: 80% Plazo: Junio 2014	Ejecutar concursos con ayuda de delegados de los Departamentos Requirentes	1
2	Mantener el porcentaje de informes favorables recibidos del INM (OI)	Porcentaje de Informes Favorables	Actual: 100% Meta: 100% Plazo: Junio 2014	Archivar oportuna y ordenadamente toda la documentación	2
3	Ejecutar el Programa de Salud Preventiva (OA)	Programa de Salud Preventiva	Plazo: Mayo 2014	Hacer cronograma de fases del programa	3
4	Disminuir el tiempo de ciclo del Proceso de Selección (OI)	Tiempo de ciclo	Actual: 134 días calendario Meta: 120 días calendario Plazo: Junio 2014	Optimizar fases del proceso	4
5	Incrementar el	Porcentaje de	Actual: 97%	Adelantar	5

	porcentaje de Ejecución Presupuestaria del Plan Anual de Capacitación (OI)	cumplimiento Presupuestario	Meta: 100% Plazo: Junio 2014	cronograma de ejecución de eventos programados	
6	Disminuir el tiempo ciclo de Proceso de Evaluación de Desempeño (OI)	Tiempo de ciclo	Actual: 11 meses Meta: 6 meses Plazo: Junio 2014	Hacer seguimiento permanente y Optimizar fases del proceso	6

2.- MATRIZ DESEMPEÑO INDIVIDUAL:

En esta matriz **consensuada** entre el colaborador y su jefe, se han establecido los objetivos, metas, indicadores, etc., en los que el colaborador enfocará su esfuerzo y compromiso, para lograrlo, hemos aplicado la técnica de la entrevista de establecimiento y asignación de metas, detallada a continuación.

ENTREVISTA DE ESTABLECIMIENTO Y ASIGNACIÓN DE METAS

En esta parte de la aplicación de la Tecnología del Desempeño Humano buscamos comprometer la parte afectiva del colaborador hacia las metas y objetivos que en consenso se obtendrán.

Es muy común que tanto jefes como subalternos supongan que todo está dicho y por ende aborden superficialmente esta etapa, sin especificar los pormenores de lo que se busca conseguir, minando con ello el camino hacia el éxito, por ello “es importante asegurarnos y hacer nuestras peticiones en el contexto adecuado, de forma clara y directa, verificando las condiciones de la forma más detallada posible (plazos, especificaciones) y asegurándonos del compromiso de la otra persona, interesándonos por su capacidad para cumplir su promesa, los recursos de que dispone, las posibles incidencias o dificultades” (Guarnieri, 2010)

Por esta razón, es muy importante la labor del Área de Talento Humano, que debe desarrollar previamente las habilidades de liderazgo de los Jefes de primera y segunda línea, supervisores, etc., ya que son ellos los encargados de plasmar en hechos la misión y visión organizacional.

Por ello, reconocemos y agradecemos el apoyo del Servicio de Rentas Internas, que paralelamente a la realización de este proyecto, permitió la presencia del Director Regional,

los Directores Provinciales, los Jefes Departamentales, Jefes de Área y los Supervisores de Equipo, en el **Programa de Desarrollo de Habilidades de Liderazgo**, un evento de 28 horas de duración, que bajo el patrocinio de una reconocida Escuela de Negocios de cobertura Internacional, permitió la incorporación una serie de valiosos conocimientos para facilitar el proceso que nos ocupa.

Por ello podemos afirmar que son muchos los casos de jefes que, al no haber generado en sus subalternos la confianza suficiente, frente a un problema, reciben de ellos información retrasada, parcial, equivocada o peor aún ni siquiera la reciben. Así como también son muchos los casos de jefes que al generar la confianza necesaria en sus subalternos reciben de ellos aportes invaluable, que no solo los llevan a detectar y solucionar oportunamente los problemas, sino que consiguen resultados tan positivos e inesperados, que hasta les han significados sus propios ascensos.

“Una organización que no deja espacio para los errores, que los persigue y los castiga generará empleados que mentirán por miedo a las consecuencias. Un jefe que sólo da órdenes, que no deja a sus colaboradores la posibilidad de negociar sus peticiones, generará situaciones de incumplimiento que se saldrán frecuentemente con mentiras para evitar la crítica o la acción punitiva”. (Guarnieri, 2010)

Por eso estamos de acuerdo con la pregunta y más todavía con la respuesta que brinda Silvia Guarnieri (2010) en su libro acerca de Coaching titulado “No es lo mismo” en el que afirma que: si tú como líder “¿Quieres mejorar tus habilidades de comunicación? Céntrate entonces en asegurarte de que tu interlocutor se sienta escuchado, comprendido, aceptado, no juzgado. Cultiva el silencio, la atención, la empatía, la apertura y la flexibilidad. Encontrarás entonces que tu mensaje impacta en los demás y que eres capaz de comunicarte auténtica y profundamente”.

Ahora nos concentraremos en indicar que la entrevista de establecimiento y asignación de metas busca conseguir el compromiso del colaborador ya que “si el colaborador no está comprometido con la meta ni siquiera se dará el desempeño” (Moreno, 2013)

El Dr. Jaime Moreno señala también, que los objetivos de trabajo asignados provienen de los objetivos del área o departamento. Específicamente los objetivos pueden proceder de cuatro fuentes:

- Objetivos e indicadores que contribuyan a los objetivos estratégicos de la organización.
- Objetivos e indicadores que midan la eficiencia y efectividad de los procesos claves de la unidad

- Objetivos e indicadores que midan los aspectos claves de la relación con los clientes internos y externos de la unidad (stakeholders).
- Objetivos e indicadores que permitan direccionar el desempeño del personal.

TEORÍA DE METAS

La Teoría de Metas, en los actuales momentos es considerada por varios expertos, como la técnica motivacional más valorada, ya que “uno de los hallazgos claves es que las metas específicas y difíciles mejoran el desempeño porque: a) orientan la conducta hacia la meta (dirección), b) ofrecen estándares o niveles que estimulan el esfuerzo y c) estimulan la persistencia para superar los obstáculos hacia la meta” (Latham, 2007).

De acuerdo a lo indicado por el Dr. Jaime Moreno (2013), la **Teoría de Metas** se resume en los siguientes puntos clave:

1. Los estudios demuestran que las metas específicas y desafiantes, conducen a un mejor desempeño que las metas generales o la ausencia de metas.
2. Especificidad, desafío y compromiso son las características claves que debe reunir una meta para mejorar el desempeño.
3. A nivel individual se recomienda establecer de 3 a 7 metas. Más metas disipan el enfoque e incrementan el estrés.
4. Las metas también son un estándar para juzgar el nivel de satisfacción de un individuo con relación a la tarea. Cuando se cumple la meta, hay satisfacción. Mientras más se excede la meta, mayor satisfacción. Mientras menos se cumple la meta, menor satisfacción.
5. La satisfacción afecta el compromiso, de modo que a mayor satisfacción, mayor compromiso, lo que resulta en la disposición de establecer metas más desafiantes y en la mejora de la autoeficacia.
6. Enfocarse en la mejora del desempeño laboral y no tanto en la satisfacción laboral, incrementa sustancialmente la motivación laboral.

En las siguientes tablas tituladas **Matriz de Desempeño Individual**, podremos observar la asignación de objetivos realizada a los colaboradores del Departamento Administrativo Financiero y el Área de Talento Humano de forma individual, no sin antes mencionar que: “La matriz individual de desempeño es un “pretexto” para desencadenar un proceso motivacional conocido como el ciclo de alto desempeño” (Latham, 2007).

MATRIZ DE DESEMPEÑO INDIVIDUAL													
Nombre del Colaborador:		Ing. Marcelo Alvarado											
Cargo:		Tesorero - Presupuesto Regional											
Nombre del Jefe:		Ing. Milton Merchán											
Departamento:		Administrativo Financiero											
Fecha:		18 de Febrero de 2014					Período:		18 de Febrero - 30 de Junio de 2014				
OBJETIVOS / TAREAS	Deficiente		Regular		Aceptable		MB	Excelente			Peso	Puntos / 10	Ponderado
	1	2	3 Lb	4	5	6	7 Mt	8	9	10			
1. Mantener el Porcentaje de cumplimiento anual de la planificación presupuestaria (OI)	<93%	entre	96%	entre	97%	entre	98%	entre	99%	>99%	0,3		-
2. Mantener el Porcentaje de cumplimiento mensual de la planificación presupuestaria (OI)	<93%	entre	96%	entre	97%	entre	98%	entre	99%	>99%	0,2		-
3. Mantener el Porcentaje de ejecución mensual de las partidas de gastos planificados (OI)	<93%	entre	96%	entre	97%	entre	98%	entre	99%	>99%	0,2		-
4. Realizar el Reporte Mensual del Plan de Control y Seguimiento de Cuentas (OA)	>7º día del mes	7º día del mes	6º día del mes	entre	5º día del mes	entre	4º día del mes	3º día del mes	2º día del mes	1º día del mes	0,2		-
5. Elaborar el Plan de Control y Seguimiento de Cuentas (OA)	>Abr 16.	Abr 16.	Abr 15.	entre	Abr 7.	entre	Mar 30.	Mar 29.	Mar 28.	<Mar 28.	0,1		-
TOTAL											1	Total / 10→	0

SIGNIFICADO	SIMBOLO
MENOR QUE	<
MAYOR QUE	>
ENTRE ESTOS VALORES	entre
DIAS	d
PORCENTAJE	%

VALOR	NIVEL DE DESEMPEÑO
10	Excepcional
9	
8	Excelente
7	La meta; muy bueno
6	Medio alto
5	Medio
4	Medio bajo
3	Mínimo aceptable
2	Inaceptable, deficiente
1	

MATRIZ DE DESEMPEÑO INDIVIDUAL													
Nombre del Colaborador:		Ing. Maricela Ortíz											
Cargo:		Analista 1 de Administrativo Financiero											
Nombre del Jefe:		Ing. Milton Merchán											
Departamento:		Administrativo Financiero											
Fecha:		18 de Febrero de 2014					Período: 18 de Febrero - 30 de Junio de 2014						
OBJETIVOS / TAREAS	Deficiente		Regular		Aceptable		MB	Excelente			Peso	Puntos / 10	Ponderado
	1	2	3 <i>Lb</i>	4	5	6	7 <i>Mt</i>	8	9	10			
1. Mejorar el cumplimiento de Control Físico Vs. Control Contable de Bienes y Activos Fijos (OI)	<95%	95%	96%	entre	97%	entre	98%	entre	99%	>99%	0,3		-
2. Implementar el Sistema de Bienes y Adquisiciones Ebye del Ministerio de Finanzas (OA)	>Jun 16.	Jun 16.	Jun 15.	entre	Jun 7.	entre	May 30.	May 29.	May 28.	<May 28.	0,2		
3. Disminuir el tiempo de ciclo de tomas físicas de activos y bienes sujetos a control (OI)	>50 días	entre	45 días	entre	35 días	entre	30 días	29 días	28 días	<28 días	0,2		-
4. Mantener el porcentaje de efectividad en los controles de calidad efectuados por la Dirección Nacional (OI)	<92%	92%	93%	94%	95%	96%	97%	98%	99%	>99%	0,2		-
5. Mejorar el porcentaje de cumplimiento del cronograma del proceso de control de activos fijos y bienes sujetos de control. (OI)	<85%	entre	90%	entre	93%	94%	95%	96%	97%	>97%	0,1		-
TOTAL											1	Total / 10→	0

SIGNIFICADO	SIMBOLO
MENOR QUE	<
MAYOR QUE	>
ENTRE ESTOS VALORES	entre
DIAS	d
PORCENTAJE	%

VALOR	NIVEL DE DESEMPEÑO
10	Excepcional
9	
8	Excelente
7	La meta; muy bueno
6	Medio alto
5	Medio
4	Medio bajo
3	Mínimo aceptable
2	Inaceptable, deficiente
1	

MATRIZ DE DESEMPEÑO INDIVIDUAL														
Nombre del Colaborador:		Ab. Miguel Vanegas												
Cargo:		Analista Administrativo Financiero												
Nombre del Jefe:		Ing. Milton Merchán												
Departamento:		Administrativo Financiero												
Fecha:		18 de Febrero de 2014				Período:		18 de Febrero - 30 de Junio de 2014						
		Deficiente		Regular		Aceptable		MB	Excelente					
OBJETIVOS / TAREAS	1	2	3 Lb	4	5	6	7 Mt	8	9	10	Peso	Puntos / 10	Ponderado	
1. Incrementar el porcentaje de cumplimiento del Plan Anual de Contrataciones (OI)	<60%	60%	65%	entre	75%	entre	85%	entre	90%	>90%	0,3		-	
2. Mejorar el porcentaje de control de calidad del proceso legal de contratación. (OI)	<93%	entre	96%	entre	97%	entre	98%	entre	99%	>99%	0,3		-	
3. Incrementar el porcentaje de efectividad en el control de calidad efectuado por la Dirección Nacional (OI)	<93%	entre	96%	entre	97%	entre	98%	entre	99%	>99%	0,2		-	
4. Disminuir el tiempo de ciclo de contratación de servicios (OI)	>22 días	22 días	21 días	entre	18 días	entre	13 días	entre	10 días	<10 días	0,2		-	
TOTAL											1	Total / 10→	0	

SIGNIFICADO	SIMBOLO
MENOR QUE	<
MAYOR QUE	>
ENTRE ESTOS VALORES	entre
DIAS	d
PORCENTAJE	%

VALOR	NIVEL DE DESEMPEÑO
10	Excepcional
9	
8	Excelente
7	La meta; muy bueno
6	Medio alto
5	Medio
4	Medio bajo
3	Mínimo aceptable
2	Inaceptable, deficiente
1	

MATRIZ DE DESEMPEÑO INDIVIDUAL													
Nombre del Colaborador:		Ing. Milton Merchán											
Cargo:		Jefe Regional del Departamento Administrativo Financiero											
Nombre del Jefe:		Ing. Jaime Ordoñez											
Departamento:		Administrativo Financiero											
Fecha:		18 de Febrero de 2014						Período: 18 de Febrero - 30 de Junio de 2014					
OBJETIVOS / TAREAS	Deficiente		Regular		Aceptable		MB	Excelente			Peso	Puntos / 10	Ponderado
	1	2	3 Lb	4	5	6	7 Mt	8	9	10			
1. Mantener el Porcentaje de cumplimiento anual de la planificación presupuestaria (OI)	<93%	entre	96%	entre	97%	entre	98%	entre	99%	>99%	0,2		-
2. Mejorar el cumplimiento de Control Físico Vs. Control Contable de Bienes y Activos Fijos (OI)	<95%	95%	96%	entre	97%	entre	98%	entre	99%	>99%	0,2		-
3. Aumentar el porcentaje de partidas vacantes en concurso, cubiertas con nombramiento provisional (OI)	<85%	entre	90%	entre	93%	94%	95%	96%	97%	>97%	0,2		-
4. Aumentar el porcentaje de informes favorables recibidos del INM (OI)	<92%	92%	93%	94%	95%	96%	97%	98%	99%	>99%	0,2		-
5. Implementar el Sistema de Bienes y Adquisiciones Ebye del Ministerio de Finanzas (OA)	>Jun 16.	Jun 16.	Jun 15.	entre	Jun 7.	entre	May 30.	May 29.	May 28.	<May 28.	0,1		-
6. Ejecutar el Programa de Salud Preventiva (OA)	>Jun 16.	Jun 16.	Jun 15.	entre	Jun 7.	entre	May 30.	May 29.	May 28.	<May 28.	0,05		
7. Incrementar el porcentaje de cumplimiento del Plan Anual de Contrataciones (OI)	<60%	60%	65%	entre	75%	entre	85%	entre	90%	>90%	0,05		
TOTAL											1	Total / 10→	0

SIGNIFICADO	SIMBOLO
MENOR QUE	<
MAYOR QUE	>
ENTRE ESTOS VALORES	entre
DIAS	d
PORCENTAJE	%

VALOR	NIVEL DE DESEMPEÑO
10	Excepcional
9	
8	Excelente
7	La meta; muy bueno
6	Medio alto
5	Medio
4	Medio bajo
3	Mínimo aceptable
2	Inaceptable, deficiente
1	

MATRIZ DE DESEMPEÑO INDIVIDUAL													
Nombre del Colaborador:		Ing. Viviana Cabrera Romero											
Cargo:		Analista 1 de Talento Humano											
Nombre del Jefe:		Psc. Ismael Maldonado Riera											
Área / Departamento:		Área de Talento Humano / Administrativo Financiero											
Fecha:		18 de Febrero de 2014						Período:		18 de Febrero - 30 de Junio de 2014			
OBJETIVOS / TAREAS	Deficiente		Regular		Aceptable		MB	Excelente			Peso	Puntos / 10	Ponderado
	1	2	3 Lb	4	5	6	7 Mt	8	9	10			
1. Aumentar el porcentaje de informes favorables recibidos del INM (OI)	<92%	92%	93%	94%	95%	96%	97%	98%	99%	>99%	0,3		-
2. Cumplir los cronogramas de ejecución de concursos. (OI)	<85%	entre	90%	entre	93%	94%	95%	96%	97%	>97%	0,3		-
3. Disminuir el tiempo de entrega del archivo del concurso al INM (OI)	>10 días	10 días	9 días	8 días	7 días	6 días	5 días	4 días	3 días	<3 días	0,2		-
4. Anticipar la entrega de protocolos para entrevistas por competencias (OI)	<0,5 días antes	entre	1 día antes	entre	1.5 días antes	entre	2 días antes	entre	2.5 días antes	>2.5 días antes	0,1		-
5. Disminuir el tiempo de días utilizados para entrevistas técnicas (OI)	>7 días	7 días	6 días	entre	5 días	entre	4 días	3 días	2 días	<2 días	0,1		-
TOTAL											1	Total / 10→	0

SIGNIFICADO	SIMBOLO
MENOR QUE	<
MAYOR QUE	>
ENTRE ESTOS VALORES	entre
DIAS	d
PORCENTAJE	%

VALOR	NIVEL DE DESEMPEÑO
10	Excepcional
9	
8	Excelente
7	La meta; muy bueno
6	Medio alto
5	Medio
4	Medio bajo
3	Mínimo aceptable
2	Inaceptable, deficiente
1	

MATRIZ DE DESEMPEÑO INDIVIDUAL													
Nombre del Colaborador:		Eco. Paola Silva Jauregui											
Cargo:		Analista 1 de Talento Humano											
Nombre del Jefe:		Psc. Ismael Maldonado Riera											
Área / Departamento:		Área de Talento Humano / Administrativo Financiero											
Fecha:		18 de Febrero de 2014					Período:		18 de Febrero - 30 de Junio de 2014				
OBJETIVOS / TAREAS	Deficiente		Regular		Aceptable		MB	Excelente			Peso	Puntos / 10	Ponderado
	1	2	3 <i>Lb</i>	4	5	6	7 <i>Mt</i>	8	9	10			
1. Aumentar el porcentaje de informes favorables recibidos del INM (OI)	<92%	92%	93%	94%	95%	96%	97%	98%	99%	>99%	0,3		-
2. Cumplir los cronogramas de ejecución de concursos. (OI)	<85%	entre	90%	entre	93%	94%	95%	96%	97%	>97%	0,3		-
3. Disminuir el tiempo de entrega del archivo del concurso al INM (OI)	>10 días	10 días	9 días	8 días	7 días	6 días	5 días	4 días	3 días	<3 días	0,2		-
4. Anticipar la entrega de protocolos para entrevistas por competencias (OI)	<0,5 días antes	entre	1 día antes	entre	1.5 días antes	entre	2 días antes	entre	2.5 días antes	>2.5 días antes	0,1		-
5. Disminuir el tiempo de días utilizados para entrevistas técnicas (OI)	>7 días	7 días	6 días	entre	5 días	entre	4 días	3 días	2 días	<2 días	0,1		-
TOTAL											1	Total / 10→	0

SIGNIFICADO	SIMBOLO
MENOR QUE	<
MAYOR QUE	>
ENTRE ESTOS VALORES	entre
DIAS	d
PORCENTAJE	%

VALOR	NIVEL DE DESEMPEÑO
10	Excepcional
9	
8	Excelente
7	La meta; muy bueno
6	Medio alto
5	Medio
4	Medio bajo
3	Mínimo aceptable
2	Inaceptable, deficiente
1	

MATRIZ DE DESEMPEÑO INDIVIDUAL

MATRIZ DE DESEMPEÑO INDIVIDUAL													
Nombre del Colaborador:		Ing. Keila Toalongo Rojas											
Cargo:		Analista 1 de Talento Humano											
Nombre del Jefe:		Psc. Ismael Maldonado Riera											
Área / Departamento:		Área de Talento Humano / Administrativo Financiero											
Fecha:		18 de Febrero de 2014						Período: 18 de Febrero - 30 de Junio de 2014					
OBJETIVOS / TAREAS	Deficiente		Regular		Aceptable		MB	Excelente			Peso	Puntos / 10	Ponderado
	1	2	3 <i>Lb</i>	4	5	6	7 <i>Mt</i>	8	9	10			
1. Ejecutar el Presupuesto del Plan Anual de Capacitación (OI)	<96%	96	97,0%	entre	97,5%	entre	98,0%	98,5%	99,0%	>99%	0,3		-
2. Ejecutar el control mensual del Presupuesto del Plan Anual de Capacitación a mes vencido (OA)	>7º día del mes	7º día del mes	6º día del mes	entre	5º día del mes	entre	4º día del mes	3º día del mes	2º día del mes	1º día del mes	0,3		-
3. Incrementar el porcentaje de ejecución de los eventos del Plan Anual de Capacitación según cronograma. (OI)	<85%	entre	90%	entre	93%	94%	95%	96%	97%	>97%	0,2		
4. Incrementar el porcentaje de reportes entregados puntualmente, según el Calendario de Reportes (OI)	<92%	92%	93%	94%	95%	96%	97%	98%	99%	>99%	0,2		-
TOTAL											1	Total / 10 →	0

SIGNIFICADO	SIMBOLO
MENOR QUE	<
MAYOR QUE	>
ENTRE ESTOS VALORES	entre
DIAS	d
PORCENTAJE	%

VALOR	NIVEL DE DESEMPEÑO
10	Excepcional
9	
8	Excelente
7	La meta; muy bueno
6	Medio alto
5	Medio
4	Medio bajo
3	Mínimo aceptable
2	Inaceptable, deficiente
1	

MATRIZ DE DESEMPEÑO INDIVIDUAL

Nombre del Colaborador:	Sr. Milton Vásquez Cedillo		
Cargo:	Analista 1 de Talento Humano		
Nombre del Jefe:	Psc. Ismael Maldonado Riera		
Área / Departamento:	Área de Talento Humano / Administrativo Financiero		
Fecha:	18 de Febrero de 2014	Período:	18 de Febrero - 30 de Junio de 2014

OBJETIVOS / TAREAS	Deficiente		Regular		Aceptable		MB	Excelente			Peso	Puntos / 10	Ponderado
	1	2	3 Lb	4	5	6	7 Mt	8	9	10			
1. Disminuir el tiempo ciclo del Proceso de Evaluación de Desempeño. (OI)	>12 meses	12 meses	11 meses	entre	7 meses	entre	6 meses	entre	5 meses	<5 meses	0,3		-
2. Disminuir el tiempo ciclo del Proceso de Remuneración Variable por Eficiencia. (OI)	>3.5 meses	3.5 meses	3 meses	entre	2.5 meses	entre	2 meses	entre	1.5 meses	<1.5 meses	0,3		-
3. Entregar reporte mensual de Control de Vacaciones, según calendario de reportes (OA)	>7º día del mes	7º día del mes	6º día del mes	entre	5º día del mes	entre	4º día del mes	3º día del mes	2º día del mes	1º día del mes	0,2		-
4. Entregar reporte trimestral de Control de Planificación Anual de Vacaciones, según calendario de reportes (OA)	>Abr 16.	Abr 16.	Abr 15.	entre	Abr 7.	entre	Mar 30.	Mar 29.	Mar 28.	<Mar 28.	0,2		-
TOTAL											1	Total / 10→	0

SIGNIFICADO	SIMBOLO
MENOR QUE	<
MAYOR QUE	>
ENTRE ESTOS VALORES	entre
DIAS	d
PORCENTAJE	%

VALOR	NIVEL DE DESEMPEÑO
10	Excepcional
9	
8	Excelente
7	La meta; muy bueno
6	Medio alto
5	Medio
4	Medio bajo
3	Mínimo aceptable
2	Inaceptable, deficiente
1	

MATRIZ DE DESEMPEÑO INDIVIDUAL													
Nombre del Colaborador:		Lcda. María del Carmen Vásquez											
Cargo:		Especialista 1 de Talento Humano											
Nombre del Jefe:		Psc. Ismael Maldonado Riera											
Área / Departamento:		Área de Talento Humano / Administrativo Financiero											
Fecha:		18 de Febrero de 2014						Período:		18 de Febrero - 30 de Junio de 2014			
OBJETIVOS / TAREAS	Deficiente		Regular		Aceptable		MB	Excelente			Peso	Puntos / 10	Ponderado
	1	2	3 Lb	4	5	6	7 Mt	8	9	10			
1. Ejecutar el Programa de Salud Preventiva (OA)	>Jun 16.	Jun 16.	Jun 15.	entre	Jun 7.	entre	May 30.	May 29.	May 28.	<May 28.	0,5		-
2. Entregar informes de gestión del dispensario médico, según Calendario de Reportes (OI)	>7º día del mes	7º día del mes	6º día del mes	entre	5º día del mes	entre	4º día del mes	3º día del mes	2º día del mes	1º día del mes	0,2		-
3. Entregar reporte de cumplimiento del contrato de alimentación, según Calendario de Reportes (OI)	>7º día del mes	7º día del mes	6º día del mes	entre	5º día del mes	entre	4º día del mes	3º día del mes	2º día del mes	1º día del mes	0,2		-
4. Disminuir el tiempo ciclo del Proceso de Pago de Viáticos. (OI)	>9 días	9 días	8 días	entre	6 días	entre	5 días	4 días	3 días	<3 días	0,1		-
TOTAL											1	Total / 10→	0

SIGNIFICADO	SIMBOLO
MENOR QUE	<
MAYOR QUE	>
ENTRE ESTOS VALORES	entre
DIAS	d
PORCENTAJE	%

VALOR	NIVEL DE DESEMPEÑO
10	Excepcional
9	
8	Excelente
7	La meta; muy bueno
6	Medio alto
5	Medio
4	Medio bajo
3	Mínimo aceptable
2	Inaceptable, deficiente
1	

MATRIZ DE DESEMPEÑO INDIVIDUAL													
Nombre del Colaborador:		Psc. Ismael Maldonado Riera											
Cargo:		Jefe Regional de Área de Talento Humano											
Nombre del Jefe:		Ing. Milton Merchán Matute											
Área / Departamento:		Área de Talento Humano / Administrativo Financiero											
Fecha:		18 de Febrero de 2014					Período:		18 de Febrero - 30 de Junio de 2014				
OBJETIVOS / TAREAS	Deficiente		Regular		Aceptable		MB	Excelente			Peso	Puntos / 10	Ponderado
	1	2	3 Lb	4	5	6	7 Mt	8	9	10			
1. Aumentar el porcentaje de partidas vacantes en concurso, cubiertas con nombramiento provisional (OI)	<85%	entre	90%	entre	93%	94%	95%	96%	97%	>97%	0,3		-
2. Aumentar el porcentaje de informes favorables recibidos del INM (OI)	<92%	92%	93%	94%	95%	96%	97%	98%	99%	>99%	0,2		-
3. Ejecutar el Programa de Salud Preventiva (OA)	>Jun 16.	Jun 16.	Jun 15.	entre	Jun 7.	entre	May 30.	May 29.	May 28.	<May 28.	0,2		
4. Incrementar el porcentaje de Ejecución Presupuestaria del Plan Anual de Capacitación (OI)	<96%	96	97,0%	entre	97,5%	entre	98,0%	98,5%	99,0%	>99%	0,1		-
5. Disminuir el tiempo ciclo del Proceso de Evaluación de Desempeño. (OI)	>12 meses	12 meses	11 meses	10 meses	entre	9 meses	8 meses	7 meses	6 meses	<5 meses	0,1		-
6. Entregar aprobada la Planificación del Desempeño del personal del Área de Talento Humano - TDH (OA)	>Mar 1.	Mar 1.	28 Feb.	entre	22 Feb.	entre	Feb 15.	Feb 14.	Feb 13.	<Feb 13.	0,1		-
TOTAL											1	Total / 10→	0

SIGNIFICADO	SIMBOLO
MENOR QUE	<
MAYOR QUE	>
ENTRE ESTOS VALORES	entre
DIAS	d
PORCENTAJE	%

VALOR	NIVEL DE DESEMPEÑO
10	Excepcional
9	
8	Excelente
7	La meta; muy bueno
6	Medio alto
5	Medio
4	Medio bajo
3	Mínimo aceptable
2	Inaceptable, deficiente
1	

CAPÍTULO IV
SEGUIMIENTO DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL

“En realidad, ésta es una **fase de ejecución continua** que por motivos didácticos, se la conceptúa como una fase, pero en realidad es una tarea que debe ser efectuada todo el tiempo.

Consiste en el ejercicio diario de las habilidades de gestión del desempeño, que la persona que maneja personas, debe ejercer con su equipo de colaboradores” (Moreno, 2013)

“La práctica de identificar áreas de mejora, establecer planes de acción, hacer seguimiento y dar feedback continuo es bastante poco frecuente todavía hoy en día. Sin embargo, creemos que el desarrollo de colaboradores es una de las competencias de liderazgo más importantes” (Guarnieri, 2010).

El desarrollo de las competencias del liderazgo se la hace en cuatro grandes areas:

Tabla 15

AREAS DE DESARROLLO	COMPETENCIAS ASOCIADAS
A. INTRAPERSONAL	Integridad y confianza, coraje, auto-disciplina, auto-eficacia, perseverancia, manejo del tiempo, compostura, ética de trabajo.
B. INTERPERSONAL	Receptividad, enfoque en el cliente, sensibilidad interpersonal, escucha activa, negociación, relaciones con los pares, empatía, comunicación, compasión
C. TECNICA	Toma de decisiones, orientación a resultados, organización, conocimiento del negocio, gestión de procesos, medición del trabajo y actualización permanente
D. LIDERAZGO	Delegación, dirigir a los demás, selección de la gente, despido de la gente, orientación a la acción, motivación, formación de equipos de trabajo, habilidades de comando, confrontación del pobre desempeño, intuición política, ambición.

Esta práctica diaria del liderazgo, tiene como base y eje transversal una de las habilidades mas importantes que un buen lider debe desarrollar **la confianza**, “una persona confiable es aquella que evidencia madurez en sus acciones” (Hormachea, 2014)

CONFIANZA

Veamos en resumen, por qué la experta en Coaching Silvia Guarnieri (2010), considera a la confianza, algo tan importante:

El lider que desconfia sólo puede generar relaciones basadas en el poder. Tendrá dificultades para delegar, porque no confiará en la capacidad de sus equipos para llevar adelante los proyectos, así que asumirá directamente las tareas o las supervisará muy estrechamente, dejando a su equipo muy poco margen de acción. Al poner el foco tan en el detalle, soportará una carga de trabajo muy alta. Sin embargo, su desempeño no será del todo brillante, porque tendrá dificultades para elevar la mirada y desarrollar una gestion mas global, lo que insidirá negativamente en su equipo. Para el lider del siglo XXI, la confianza es un elemento esencial sobre el que trabajar.

Cuando decimos yo confio o yo no confio estamos emitiendo una opinión, un juicio que abre o cierra nuestra posibilidad de intervenir en el mundo y de relacionarnos con los demás.

LOS TRES ASPECTOS DE LA CONFIANZA

1. **SINCERIDAD:** Confiamos en el otro en la medida en que creemos que nos es sincero y, al contrario, desconfiamos de aquel que creemos que nos miente.

Es frecuente encontrar organizaciones en las que los equipos no son sinceros por motivos que pueden achacarse a la propia cultura de la organización o al estilo de liderazgo del jefe.

2. **COMPETENCIA:** Cuando un jefe considera que una persona de su equipo es incompetente, la asignación de responsabilidades suele verse afectada.

Muchos jefes juzgan incompetentes a sus colaboradores y no actúan para resolver la situación, porque cuando la desconfianza se instala no confían en la capacidad del otro para superar su falta de competencia.

La falta de competencia tiene solución a través del aprendizaje cualquier habilidad puede ser entrenada.

CREDIBILIDAD: Desde nuestro punto de vista, el líder es responsable de generar el espacio de confianza necesario para que la relación pueda existir.

Si fuéramos capaces de generar la confianza que necesitamos para relacionarnos con los demás, si supiéramos manejar las conversaciones más adecuadas para reparar la confianza, si supiéramos pedir en cada situación lo que necesitamos, seríamos mucho más libres para intervenir allí donde necesitamos hacerlo.

Sin embargo, la autora indica que tenemos la capacidad de generar el fenómeno de la confianza donde y cuando queramos. Es importante saber que no vamos a poder interactuar de forma óptima con alguien de quien desconfiamos, y esto se hace especialmente importante en el ámbito del trabajo, donde tenemos que relacionarnos constantemente con toda la clase de personas a las que, en la mayoría de las ocasiones, no elegimos.

Alimentar la confianza supone que hay que atenderla y cuidarla y que cada vez que se produce un altibajo, aunque sea pequeño, en lugar de pasarlo por alto, conviene tenerlo en cuenta y mantener una conversación para aclarar las cosas.

Esta conversación periódica es la misma que recomienda la Tecnología del Desempeño Humano, para ello se sirve de las siguientes herramientas para hacerla oportunamente **REGISTRO DE SEGUIMIENTO Y APOYO** (anexo 2) en el que el jefe registra los resultados de las reuniones periódicas mantenidas individualmente así como las realizadas con todo el grupo de trabajo. En éste formato se registran los asuntos tratados, compromisos y notas para el seguimiento y apoyo que el líder deberá brindar a sus colaboradores.

Por otro lado, para brindar una **retroalimentación** efectiva, individualizada y oportuna al colaborador, ésta técnica ha establecido el formato **REGISTRO DE INCIDENCIAS DEL DESEMPEÑO** (anexo 3), en el que se lleva un registro en **tiempo real** del desempeño observado, y a la manera de un mentor, señalar, en una conversación directa y fluida con el colaborador, cual es el desempeño requerido de su parte.

Ambos documentos llevados a la práctica dan el soporte práctico a los procesos que requieren **apoyo por parte del líder**, que a propósito es uno de los componentes más importantes para un desempeño exitoso del equipo de trabajo.

A continuación presentamos en la figura adjunta, un promocional difundido por comunicación interna del SRI, en el cual, a través de píldoras comunicacionales se pretende interiorizar esta práctica dentro de la cultura organizacional de la Institución.

Figura 8



SRI PROMUEVE LA RETROALIMENTACIÓN

La Retroalimentación que Talento Humano promueve en el SRI debe ser parte de la relación cotidiana del jefe con su colaborador. Los colaboradores necesitan aliento y reconocimiento. Esto implica que se les señale aquello que está bien, aquello que está mal, y las razones en cada caso. Para que exista aprendizaje se debe analizar tanto lo que se hizo correctamente como lo que se realizó de una manera equivocada o no se lo hizo. Es importante realizar este ejercicio de acuerdo a la frecuencia que el jefe lo determine puede ser semestral o cuatrimestral, si no retroalimentamos, es probable que la persona no identifique su equivocación. El jefe está llamado a indicar a su supervisado qué espera de ellos y señalar alternativas de mejora, para así cumplir con su rol a cabalidad.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Recordemos que cada Evaluación de Desempeño debe cumplir con una adecuada retroalimentación y que en el Sector Público esta valoración es un recurso para medir y estimular la gestión de la entidad, sus procesos y servidores. La Evaluación busca impulsar el desarrollo de los servidores públicos y el mejoramiento continuo de la calidad del Servicio.

3 claves para retroalimentar

1. Resaltar lo que se ha hecho bien
2. Señalar lo que está incorrecto
3. Proporcionar sugerencias precisas para mejorar el trabajo.

TIPS DE RETROALIMENTACIÓN

"Tengamos oportunidades para mejorar y recibamos pautas claras para lograrlo".

Planifica tu trabajo estableciendo metas para el periodo 2014

Por otro lado, también se ofrecen algunos tips para realizar la entrevista de retroalimentación, como lo podemos ver en el siguiente resumen:

Figura 9



Antes de la reunión de retroalimentación es importante que:

- Cada persona conozca sobre sus funciones y sobre los principales resultados a lograr (metas).
- Buscar un momento y lugar apropiados • Ser cordial aunque se deba comunicar un resultado no favorable
- Preparar la reunión de retroalimentación

Durante la reunión de retroalimentación:

1. Bienvenida. Saludar y explicar el motivo de la reunión.
2. Exponer claramente la evaluación.
3. Invitar al evaluado a sentirse libre para hacer preguntas en cualquier momento.
4. Destacar que es una retroalimentación no una crítica.
5. Marcar primero los aspectos positivos.
6. A continuación, indicar los aspectos negativos.
7. Si el colaborador necesita desarrollar sus competencias o adquirir nuevos conocimientos, dar pautas claras al respecto.
8. Presentar las posibilidades de desarrollo

Consejos:

- Ser cordial, pero sin exagerar.
- Hablar claro. Establecer una conversación tranquila, sin interrupciones telefónicas o personales, mirando a los ojos, etc.
- Analizar los resultados de la Evaluación de Desempeño.
- Marcar los aspectos positivos. Siempre los hay, excepto que una persona haya tenido un comportamiento por el que deba ser amonestado o sancionado.

- Indicar los aspectos negativos. Luego de indicar los positivos, pero sin tono de decir al otro lo que debe hacer sino con el sentido de brindar una oportunidad de mejora, bajo el concepto de que siempre es bueno tener algo para mejorar.
- Identificar oportunidades de mejora.
- Presentar las posibilidades de desarrollo. El jefe no necesariamente tiene porque saber cómo se desarrolla una competencia por eso debe procurar asesoramiento en TH.
- Darle un cierre a la reunión. El cierre dependerá de cada caso; si la persona se queda molesta, quizá se pueda fijar la fecha para otra reunión; si el colaborador debe desarrollar competencias y el jefe no sabe cómo orientarlo para que lo haga, se podrá coordinar con TH y luego le informará.
- Responder a inquietudes
- Preguntar: ¿Qué le ha parecido?
- Reflexionar si hay algo más que desde su rol de jefe podría hacer para mejorar el desempeño del colaborador, aunque sea excelente.
- Agradecer la colaboración y reforzar la importancia de un proceso de Evaluación.

Después de la entrevista:

- Reportar las novedades al Área de Evaluación de Desempeño

CAPÍTULO V

EVALUACIÓN Y CONSECUENCIAS DEL DESEMPEÑO

Cabe señalar que para nuestro estudio, la fase de aplicación de la evaluación del desempeño y posteriores, serán únicamente aplicadas al Área de Talento Humano de la Regional Austro del Servicio de Rentas Internas.

De acuerdo a lo destacado por el Dr. Jaime Moreno Villegas “en esta fase se evalúa el desempeño de los líderes y del personal (...), tanto en el cumplimiento de sus objetivos como en las competencias que hayan sido asignadas a sus posiciones.

Las evaluaciones que se ejecutan en esta etapa pueden ser de los siguientes tipos:

Tabla 16

TIPOS DE EVALUACIÓN

TIPOS DE EVALUACIÓN	DESCRIPCIÓN
1. Evaluación del logro de objetivos por parte del personal	Los jefes evalúan si sus colaboradores han logrado los objetivos que se plantearon en la matriz de desempeño al inicio del período
2. Evaluación de las competencias laborales del personal	Los jefes evalúan las competencias de su personal para retroalimentarlos posteriormente
3. Evaluación de las competencias del liderazgo de jefes, gerentes, etc.	Los colaboradores evalúan a sus líderes en varias competencias de liderazgo
4. Evaluación de desempeño de equipos de trabajo	Se evalúan los resultados y las competencias de trabajo en equipo para aquellos grupos que se organizaron alrededor del logro de objetivos o proyectos.
5. Evaluación de resultados de las áreas / departamentos	Los jefes evalúan el logro de los objetivos de sus áreas o departamentos y que fueron establecidos en el scorecard del área.
6. Evaluación de objetivos estratégicos	Los altos directivos evalúan el grado de logro de los objetivos estratégicos de la organización.

En un Sistema de Gestión de Desempeño la evaluación es una fase que tiene por finalidad llevar a cabo un resumen de un período de gestión para evaluar la efectividad del mismo. (...)

Todas estas evaluaciones se llevan a cabo con el apoyo de distintas herramientas que se emplean en distintas fases. Por ejemplo, algunas de las herramientas que se emplean son:

Tabla 17

HERRAMIENTAS QUE APOYAN LAS EVALUACIONES

FASE	HERRAMIENTA	USO
a. Alineación del Desempeño	Mapa Estratégico	Contiene los objetivos estratégicos de la organización y las relaciones de influencia entre ellos.
b. Planificación del Desempeño	Scorecard del área	Es una matriz que desglosa los objetivos indicadores, metas e iniciativas del área
c. Planificación del Desempeño	Matriz de Desempeño Individual (MD)	Contiene los objetivos y metas individuales de una persona.

La Matriz de Desempeño Individual es el nuevo formato que reemplaza los tradicionales formatos de evaluación de desempeño por factores”.

El reconocido futurólogo estadounidense Alvin Toffler, indica que “a medida que se despliegue el reciente sistema de riqueza basado en el conocimiento, iremos hacia un futuro en el que, como veremos habrá mas gente que trabaje, pero menos que tendrá empleo. Ello alterará drásticamente las relaciones laborales, los departamentos de recursos humanos, la legislación y el mercado laboral en su conjunto” (Toffler, 2006)

Por ende esta metodología (con algunas variaciones) bien podría cubrir esta futura necesidad y transmutar la tradicional forma de evaluación de desempeño que hacemos actualmente, la cual, según algunos autores confronta a jefe y subalterno en lugar de brindar un espacio de crecimiento mutuo.

DATOS DE LÍNEA BASE ACTUALIZADA DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO

En el caso del Área de Talento Humano, partimos de:

1. Los formatos de Matriz de Desempeño Individual acordados en el capítulo III,
2. Las evidencias reunidas en los seguimientos realizados, a través de los formatos indicados en el capítulo IV, y
3. Los resultados estadísticos obtenidos entre diciembre 2013 y enero 2014 y que constituyen la línea base del desempeño del Área de Talento Humano en este estudio, son ahora comparados a los resultados obtenidos con corte a junio de 2014 y que se resumen en los cuadros siguientes:

Tabla 18

RESULTADOS FINALES SUBSISTEMA DE SELECCIÓN

N°	Datos de selección	Línea base a diciembre 2013	Resultado final a junio 2014	Incremento
1	N° total de partidas vacantes	44	53	-
2	N° partidas lanzadas a concurso	28	51	82,14%
3	Porcentaje partidas lanzadas a concurso	63,63 %	96,22 %	32,59%
4	N° partidas pendientes de lanzar a concurso	16	2	-
5	Porcentaje partidas pendientes de lanzar a concurso	36	4	-

Fuente: Reporte mensual de Vacantes actualizado

Como se observa en el cuadro anterior existe un incremento del 82,14% entre el número de partidas que se tenían en concurso en dic-2013 y el número de partidas en concurso en jun-2014, lo que implica que 23 personas nuevas ingresaron a laborar en la institución, optimizando el uso de la capacidad operativa instalada, por lo que únicamente 2 de las 53 partidas vacantes están sin lanzarse a concurso y sin ocupante, esto es apenas el 3,77%. Estas partidas no pueden ser lanzadas a concurso debido al impedimento legal que existe para cubrir las, sin embargo se encuentran en proceso de regularización.

Tabla 19
RESULTADOS FINALES TIEMPO DE CICLO DE SELECCIÓN

N°	Subsistema	Alcance	Línea base Ene 2014 (en días)		Resultado final Jun 2014 (en días)		Diferencia (en días)	
			Labor.	Calend.	Laborables	Calendario	Labor.	Calend.
1	Selección	Desde convocatoria hasta recepción de informe INM	97	134	82	113	-15	-21

Fuente: Informe de capacidad Operativa Enero 2014 / Reporte mensual de Vacantes actualizado

Como se observa en el cuadro anterior, el tiempo de ciclo del proceso ha sido disminuido en 15 días laborables lo que significa un 15,46% y en 21 días calendario es decir un 15,67% frente a los valores que se tenían en Enero 2014.

Tabla 20
RESUMEN DE INFORMES NO FAVORABLES RECIBIDOS

INFORMES NO FAVORABLES RECIBIDOS DEL INSTITUTO NACIONAL DE LA MERITOCRACIA						
A diciembre de 2013				A junio de 2014		
Regional	Expedientes enviados a INM	Informes no favorables INM	Porcentaje de no favorables	Expedientes enviados a INM	Informes no favorables INM	Porcentaje de no favorables
Austro	28	0	0	15	0	0

Fuente: Informe de capacidad Operativa Enero 2014 / Informe Semestral de Gestión 2014

Según el cuadro anterior, se observa que se mantiene el porcentaje de informes no favorables recibidos hasta junio de 2014, cumpliéndose el objetivo establecido en la matriz de desempeño individual del Área de Talento Humano. Además si se proyectara el número de expedientes enviados al INM, se lograría superar la cifra de 28 concursos entregados hasta diciembre 2013.

Tabla 21
RESULTADOS FINALES SUBSISTEMA DE CAPACITACIÓN

PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO PRESUPUESTARIO DE CAPACITACIÓN								
A diciembre de 2013					A junio de 2014			
Regi onal	Presupu esto anual asignado	Ejecución planificad a hasta diciembre	Monto real ejecutado a diciembre	Porcen taje de ejecuci ón final	Presupue sto anual asignado	Ejecució n planificad a hasta junio	Monto real ejecutad o a junio	Porcen taje de ejecuci ón final
Austr o	\$86.100	\$86.100	\$83.850	97%	\$8.500	\$8.500	\$ 8.500	100%

Fuente: Informe Anual de Gestión 2013 / Informe Semestral de Gestión 2014

Como se puede observar en el cuadro que antecede, existe el cumplimiento del 100% del presupuesto de capacitación regional para el año 2014, superando el resultado final logrado en el año 2013.

Tabla 22

RESULTADOS FINALES SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

N°	Subsistema	Alcance	Meses requeridos para ejecutar proceso 2012	Meses requeridos para ejecutar proceso 2013	Diferencia
1	Evaluación del Desempeño	Desde preparación hasta formalización de resultados	11 meses	4,5 meses	Reducción de 6,5 meses

Fuente: Informe Anual de Gestión 2013 / Informe Semestral de Gestión 2014

Como se puede observar en el cuadro anterior, se ha logrado una reducción de 6,5 meses frente al tiempo de ciclo que tomó el proceso de evaluación de desempeño en el 2012, mejorando sustancialmente el tiempo de ciclo del proceso ejecutado para el año 2013.

Tabla 23
RESULTADOS FINALES SUBSISTEMA DE SALUD OCUPACIONAL

RESUMEN DE PATOLOGIAS DETECTADAS EN LOS SERVIDORES ATENDIDOS EN EL PROGRAMA DE SALUD PREVENTIVA 2014 (Realizado en conjunto con el IESS del Azuay)			
CIE 10	CANTIDAD	PORCENTAJE	PATOLOGÍA
E669	43	27,39	OBESIDAD NO ESPECIFICADA
E790	38	24,20	HIPERURICEMIA SIN SIGNOS DE ARTRITIS
E780	22	14,01	HIPERCOLESTEROLEMIA PURA
B82	22	14,01	PARASITOSIS INTESTINAL, SIN OTRA ESPECIFICACION
E66	18	11,46	OBESIDAD
N76	11	7,01	OTRAS AFECCIONES INFLAMATORIAS DE LA VAGINA Y VULVA
E782	9	5,73	HIPERLIPIDEMIA MIXTA
R740	9	5,73	ELEVACION DE LAS TRANSAMINASAS
E221	7	4,46	HIPERPROLACTINEMIA
R739	5	3,18	HIPERGLICEMIA NO ESPECIFICADA
N600	5	3,18	QUISTE SOLITARIO EN MAMA
E781	4	2,55	HIPERGLICERIDEMIA PURA
N602	3	1,91	FIBROADENITIS DE MAMA
N200	3	1,91	CALCULO EN EL RIÑON
E11	3	1,91	DIABETES MELLITUS TIPO II
E039	2	1,27	HIPOTIROIDISMO NO ESPECIFICADO
E042	2	1,27	BOCIO MULTINODULAR NO TOXICO
I10	2	1,27	HIPERTENSION ESCENCIAL PRIMARIA
M51	2	1,27	TRANSTORNO DE LOS DISCOS INTERVERTEBRALES
N832	2	1,27	OTROS QUISTES DE OVARIOS Y LOS NO ESPECIFICADOS
E049	2	1,27	BOCIO NO TOXICO NO ESPECIFICADO
N921	1	0,64	MENSTRUACION EXCESIVA Y FRECUENTE CON CICLOS IRREGULARES
E041	1	0,64	NODULO TIROIDEO SOLITARIO NO TOXICO
E07	1	0,64	OTROS TRANSTORNOS TIROIDEOS
D77	1	0,64	OTROS TRANSTORNOS DE LA SANGRE Y DE LOS ORGANOS HEMATOPOYETICOS
K529	1	0,64	COLITIS Y GASTROENTERITIS NO INFECCIOSA, NO ESPECIFICADA
R64	1	0,64	CAQUEXIA
I451	1	0,64	OTROS TIPOS DE BLOQUEOS DE RAMA DERECHA DE HAZ Y LAS NO ESPECIFICADAS
N40	1	0,64	HIPERPLASIA DE PROSTATA
R32	1	0,64	INCONTINENCIA URINARIA NO

			ESPECIFICADA
E78	1	0,64	TRANSTORNO DEL METABOLISMO DE LAS LIPOPROTEINAS
F32	1	0,64	EPISODIO DEPRESIVO
R01	1	0,64	SOPLOS Y OTROS SONIDOS DEL CORAZON
E282	1	0,64	SINDROME DE OVARIO POLIQUISTICO

Fuente: Informe de Salud Preventiva, Dispensario Médico Cuenca.

Como se puede observar en la tabla anterior, de la ejecución del Programa de Salud Preventiva que se había planteado, se obtuvieron los resultados detallados; propiciando con ello la necesidad de continuar con las acciones tendientes a mejorar las condiciones de salud del personal que labora en la Dirección Regional Austro.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL DEL PERSONAL DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO.

Todos los indicadores antes referidos, generan la posibilidad de llevar a cabo la **evaluación del desempeño del personal del Área de Talento Humano**, mediante la aplicación de la **Matriz de Desempeño Individual**, que permitirá obtener un resultado final sobre 10, que es la suma de las ponderaciones obtenidas de multiplicar:

El peso específico previamente asignado a cada objetivo	y	El puntaje concedido por el evaluador, tomado de la escala de calificación (sobre 10 puntos)
---	---	--

Nótese que en esta matriz están claramente determinados:

- los valores de línea base (resaltados en amarillo)
- los valores de las metas a lograr (resaltados en verde), y
- el puntaje asignado por el evaluador (círculos en rojo).

Las evaluaciones practicadas en función de los indicadores antes detallados, se encuentran contenidas en las tablas subsiguientes:

Tabla 24

MATRIZ DE DESEMPEÑO INDIVIDUAL													
Nombre del Colaborador:		Ing. Viviana Cabrera Romero											
Cargo:		Analista 1 de Talento Humano											
Nombre del Jefe:		Psc. Ismael Maldonado Riera											
Área / Departamento:		Área de Talento Humano / Administrativo Financiero											
Fecha de la evaluación:		30 de Junio de 2014						Período: 18 de Febrero - 30 de Junio de 2014					
OBJETIVOS / TAREAS	Deficiente		Regular		Aceptable		MB	Excelente			Peso	Puntos / 10	Ponderado
	1	2	3 <i>Lb</i>	4	5	6	7 <i>Mt</i>	8	9	10			
1. Aumentar el porcentaje de informes favorables recibidos del INM (OI)	<92%	92%	93%	94%	95%	96%	97%	98%	99%	>99%	0,3	8	2,40
2. Cumplir los cronogramas de ejecución de concursos. (OI)	<85%	entre	90%	entre	93%	94%	95%	96%	97%	>97%	0,3	8	2,40
3. Disminuir el tiempo de entrega del archivo del concurso al INM (OI)	>10 días	10 días	9 días	8 días	7 días	6 días	5 días	4 días	3 días	<3 días	0,2	7	1,40
4. Anticipar la entrega de protocolos para entrevistas por competencias (OI)	<0,5 días antes	entre	1 día antes	entre	1.5 días antes	entre	2 días antes	entre	2.5 días antes	>2.5 días antes	0,1	4	0,40
5. Disminuir el tiempo de días utilizados para entrevistas técnicas (OI)	>7 días	7 días	6 días	entre	5 días	entre	4 días	3 días	2 días	<2 días	0,1	10	1,00
TOTAL											1	Total / 10→	7,6

SIGNIFICADO	SIMBOLO
MENOR QUE	<
MAYOR QUE	>
ENTRE ESTOS VALORES	entre
DIAS	d
PORCENTAJE	%

VALOR	NIVEL DE DESEMPEÑO
10	Excepcional
9	
8	Excelente
7	La meta; muy bueno
6	Medio alto
5	Medio
4	Medio bajo
3	Mínimo aceptable
2	Inaceptable, deficiente
1	

MATRIZ DE DESEMPEÑO INDIVIDUAL													
Nombre del Colaborador:		Eco. Paola Silva Jauregui											
Cargo:		Analista 1 de Talento Humano											
Nombre del Jefe:		Psc. Ismael Maldonado Riera											
Área / Departamento:		Área de Talento Humano / Administrativo Financiero											
Fecha de la evaluación:		30 de Junio de 2014						Período: 18 de Febrero - 30 de Junio de 2014					
OBJETIVOS / TAREAS	Deficiente		Regular		Aceptable		MB	Excelente			Peso	Puntos / 10	Ponderado
	1	2	3 Lb	4	5	6	7 Mt	8	9	10			
1. Aumentar el porcentaje de informes favorables recibidos del INM (OI)	<92%	92%	93%	94%	95%	96%	97%	98%	99%	>99%	0,3	10	3,00
2. Cumplir los cronogramas de ejecución de concursos. (OI)	<85%	entre	90%	entre	93%	94%	95%	96%	97%	>97%	0,3	9	2,70
3. Disminuir el tiempo de entrega del archivo del concurso al INM (OI)	>10 días	10 días	9 días	8 días	7 días	6 días	5 días	4 días	3 días	<3 días	0,2	7	1,40
4. Anticipar la entrega de protocolos para entrevistas por competencias (OI)	<0,5 días antes	entre	1 día antes	entre	1.5 días antes	entre	2 días antes	entre	2.5 días antes	>2.5 días antes	0,1	4	0,40
5. Disminuir el tiempo de días utilizados para entrevistas técnicas (OI)	>7 días	7 días	6 días	entre	5 días	entre	4 días	3 días	2 días	<2 días	0,1	10	1,00
TOTAL											1	Total / 10→	8,5

SIGNIFICADO	SIMBOLO
MENOR QUE	<
MAYOR QUE	>
ENTRE ESTOS VALORES	entre
DIAS	d
PORCENTAJE	%

VALOR	NIVEL DE DESEMPEÑO
10	Excepcional
9	
8	Excelente
7	La meta; muy bueno
6	Medio alto
5	Medio
4	Medio bajo
3	Mínimo aceptable
2	Inaceptable, deficiente
1	

MATRIZ DE DESEMPEÑO INDIVIDUAL													
Nombre del Colaborador:		Ing. Keila Toalongo Rojas											
Cargo:		Analista 1 de Talento Humano											
Nombre del Jefe:		Psc. Ismael Maldonado Riera											
Área / Departamento:		Área de Talento Humano / Administrativo Financiero											
Fecha de la evaluación:		30 de Junio de 2014						Período: 18 de Febrero - 30 de Junio de 2014					
OBJETIVOS / TAREAS	Deficiente		Regular		Aceptable		MB	Excelente			Peso	Puntos / 10	Ponderado
	1	2	3 Lb	4	5	6	7 Mt	8	9	10			
1. Ejecutar el Presupuesto del Plan Anual de Capacitación (OI)	<96%	96	97,0%	entre	97,5%	entre	98,0%	98,5%	99,0%	>99%	0,3	10	3,00
2. Ejecutar el control mensual del Presupuesto del Plan Anual de Capacitación a mes vencido (OA)	>7º día del mes	7º día del mes	6º día del mes	entre	5º día del mes	entre	4º día del mes	3º día del mes	2º día del mes	1º día del mes	0,3	7	2,10
3. Incrementar el porcentaje de ejecución de los eventos del Plan Anual de Capacitación según cronograma. (OI)	<85%	entre	90%	entre	93%	94%	95%	96%	97%	>97%	0,2	7	1,40
4. Incrementar el porcentaje de reportes entregados puntualmente, según el Calendario de Reportes (OI)	<92%	92%	93%	94%	95%	96%	97%	98%	99%	>99%	0,2	6	1,20
TOTAL											1	Total / 10→	7,7

SIGNIFICADO	SIMBOLO
MENOR QUE	<
MAYOR QUE	>
ENTRE ESTOS VALORES	entre
DIAS	d
PORCENTAJE	%

VALOR	NIVEL DE DESEMPEÑO
10	Excepcional
9	
8	Excelente
7	La meta; muy bueno
6	Medio alto
5	Medio
4	Medio bajo
3	Mínimo aceptable
2	Inaceptable, deficiente
1	

MATRIZ DE DESEMPEÑO INDIVIDUAL

Nombre del Colaborador:	Sr. Milton Vásquez Cedillo		
Cargo:	Analista 1 de Talento Humano		
Nombre del Jefe:	Psc. Ismael Maldonado Riera		
Área / Departamento:	Área de Talento Humano / Administrativo Financiero		
Fecha de la evaluación:	30 de Junio de 2014	Período:	18 de Febrero - 30 de Junio de 2014

OBJETIVOS / TAREAS	Deficiente		Regular		Aceptable		MB	Excelente			Peso	Puntos / 10	Ponderado
	1	2	3 <i>Lb</i>	4	5	6	7 <i>Mt</i>	8	9	10			
1. Disminuir el tiempo ciclo del Proceso de Evaluación de Desempeño. (OI)	>12 meses	12 meses	11 meses	entre	7 meses	entre	6 meses	entre	5 meses	<5 meses	0,3	10	3,00
2. Disminuir el tiempo ciclo del Proceso de Remuneración Variable por Eficiencia. (OI)	>3.5 meses	3.5 meses	3 meses	entre	2.5 meses	entre	2 meses	entre	1.5 meses	<1.5 meses	0,3	9	2,70
3. Entregar reporte mensual de Control de Vacaciones, según calendario de reportes (OA)	>7º día del mes	7º día del mes	6º día del mes	entre	5º día del mes	entre	4º día del mes	3º día del mes	2º día del mes	1º día del mes	0,2	6	1,20
4. Entregar reporte trimestral de Control de Planificación Anual de Vacaciones, según calendario de reportes (OA)	>Abr 16.	Abr 16.	Abr 15.	entre	Abr 7.	entre	Mar 30.	Mar 29.	Mar 28.	<Mar 28.	0,2	7	1,40
TOTAL											1	Total / 10→	8,3

SIGNIFICADO	SIMBOLO
MENOR QUE	<
MAYOR QUE	>
ENTRE ESTOS VALORES	entre
DIAS	d
PORCENTAJE	%

VALOR	NIVEL DE DESEMPEÑO
10	Excepcional
9	Excelente
8	La meta; muy bueno
7	Medio alto
6	Medio
5	Medio bajo
4	Mínimo aceptable
3	Inaceptable, deficiente
2	
1	

MATRIZ DE DESEMPEÑO INDIVIDUAL

Nombre del Colaborador:	Lcda. María del Carmen Vásquez		
Cargo:	Especialista 1 de Talento Humano		
Nombre del Jefe:	Psc. Ismael Maldonado Riera		
Área / Departamento:	Área de Talento Humano / Administrativo Financiero		
Fecha de la evaluación:	30 de Junio de 2014	Período:	18 de Febrero - 30 de Junio de 2014

OBJETIVOS / TAREAS	Deficiente		Regular		Aceptable		MB	Excelente			Peso	Puntos / 10	Ponderado
	1	2	3 Lb	4	5	6	7 Mt	8	9	10			
1. Ejecutar el Programa de Salud Preventiva (OA)	>Jun 16.	Jun 16.	Jun 15.	entre	Jun 7.	entre	May 30.	May 29.	May 28.	<May 28.	0,5	7	3,50
2. Entregar informes de gestión del dispensario médico, según Calendario de Reportes (OI)	>7º día del mes	7º día del mes	6º día del mes	entre	5º día del mes	entre	4º día del mes	3º día del mes	2º día del mes	1º día del mes	0,2	9	1,80
3. Entregar reporte de cumplimiento del contrato de alimentación, según Calendario de Reportes (OI)	>7º día del mes	7º día del mes	6º día del mes	entre	5º día del mes	entre	4º día del mes	3º día del mes	2º día del mes	1º día del mes	0,2	7	1,40
4. Disminuir el tiempo ciclo del Proceso de Pago de Viáticos. (OI)	>9 días	9 días	8 días	entre	6 días	entre	5 días	4 días	3 días	<3 días	0,1	4	0,40
TOTAL											1	Total / 10→	7,1

SIGNIFICADO	SIMBOLO
MENOR QUE	<
MAYOR QUE	>
ENTRE ESTOS VALORES	entre
DIAS	d
PORCENTAJE	%

VALOR	NIVEL DE DESEMPEÑO
10	Excepcional
9	
8	Excelente
7	La meta; muy bueno
6	Medio alto
5	Medio
4	Medio bajo
3	Mínimo aceptable
2	Inaceptable, deficiente
1	

MATRIZ DE DESEMPEÑO INDIVIDUAL													
Nombre del Colaborador:		Psc. Ismael Maldonado Riera											
Cargo:		Jefe Regional de Área de Talento Humano											
Nombre del Jefe:		Ing. Milton Merchán Matute											
Área / Departamento:		Área de Talento Humano / Administrativo Financiero											
Fecha de la evaluación:		30 de Junio de 2014						Período:		18 de Febrero - 30 de Junio de 2014			
OBJETIVOS / TAREAS	Deficiente		Regular		Aceptable		MB	Excelente			Peso	Puntos / 10	Ponderado
	1	2	3 Lb	4	5	6	7 Mt	8	9	10			
1. Aumentar el porcentaje de partidas vacantes en concurso, cubiertas con nombramiento provisional (OI)	<85%	entre	90%	entre	93%	94%	95%	96%	97%	>97%	0,3	8	2,40
2. Aumentar el porcentaje de informes favorables recibidos del INM (OI)	<92%	92%	93%	94%	95%	96%	97%	98%	99%	>99%	0,2	9	1,80
3. Ejecutar el Programa de Salud Preventiva (OA)	>Jun 16.	Jun 16.	Jun 15.	entre	Jun 7.	entre	May 30.	May 29.	May 28.	<May 28.	0,2	7	1,40
4. Incrementar el porcentaje de Ejecución Presupuestaria del Plan Anual de Capacitación	<96%	96	97,0%	entre	97,5%	entre	98,0%	98,5%	99,0%	>99%	0,1	10	1,00
5. Disminuir el tiempo ciclo del Proceso de Evaluación de Desempeño. (OI)	>12 meses	12 meses	11 meses	10 meses	entre	9 meses	8 meses	7 meses	6 meses	<5 meses	0,1	10	1,00
6. Entregar aprobada la Planificación del Desempeño del personal del Área de Talento Humano - TDH (OA)	>Mar 1.	Mar 1.	28 Feb.	entre	22 Feb.	entre	Feb 15.	Feb 14.	Feb 13.	<Feb 13.	0,1	6	0,60
TOTAL											1	Total / 10→	8,2

SIGNIFICADO	SIMBOLO
MENOR QUE	<
MAYOR QUE	>
ENTRE ESTOS VALORES	entre
DIAS	d
PORCENTAJE	%

VALOR	NIVEL DE DESEMPEÑO
10	Excepcional
9	
8	Excelente
7	La meta; muy bueno
6	Medio alto
5	Medio
4	Medio bajo
3	Mínimo aceptable
2	Inaceptable, deficiente
1	

CONSECUENCIAS DEL DESEMPEÑO

En esta última fase se establecen las consecuencias que todo proceso de evaluación de desempeño debe tener.

Según lo indica el Dr. Jaime Moreno: “para que el desempeño mejore es necesario que existan consecuencias. Esta afirmación tiene un fundamento científico y proviene de la ciencia que estudia las leyes que rigen el comportamiento humano: el análisis aplicado del comportamiento. Según esta teoría la conducta humana es función de sus consecuencias. En el ámbito organizacional, esto significa que si las organizaciones desean mejorar y obtener el mas alto nivel de desempeño de su gente, **es necesario que existan consecuencias**. Sin embargo, estas consecuencias deben ser fundamentalmente de **carácter positivo**, es decir, deben ser consecuencias que resulten agradables y reforzantes a sus destinatarios y que tengan el efecto de aumentar la frecuencia de los comportamientos que se consideran deseables.

En ámbitos organizacionales, las consecuencias del desempeño que se pueden emplear son:

Tabla 25

CONSECUENCIAS DEL DESEMPEÑO
1. Reconocimiento informal
2. Retroalimentación de la evaluación del desempeño
3. Planes de desarrollo individual
4. Programas de reconocimiento
5. Sistemas de incentivo y remuneración variable
6. Ajustes salariales por desempeño
7. Programas de refuerzo al desempeño
8. Planes de desarrollo, carrera y sucesión

FORMAS DE APLICACIÓN DE LAS CONSECUENCIAS DEL DESEMPEÑO EN EL SERVICIO DE RENTAS INTERNAS.

Para el caso del SRI y en función de las disposiciones del marco legal vigente, consideraremos la aplicación de las siguientes formas de refuerzo del desempeño:

Tabla 26

1. Reconocimiento informal
2. Retroalimentación de la evaluación del desempeño
3. Sistemas de incentivo y remuneración variable
4. Programas de refuerzo al desempeño

1. **Reconocimiento informal:** Podemos utilizar herramientas muy sencillas que están a mano, como por ejemplo hacer una sincera declaración personal de nuestro agradecimiento a los aportes y compromiso que los miembros destacados de un equipo, ofrecen en sus diferentes áreas y departamentos, puede ser en privado. Sin embargo otro de los métodos, que surgieron de la iniciativa del personal del Área de Talento Humano, es hacerles llegar una sencilla felicitación firmada y entregada por nuestro Director Regional en persona, y con la presencia de sus compañeros, según el modelo a seguir:

Figura 10



2. **Retroalimentación de la evaluación del desempeño:** Como ya hemos visto la retroalimentación oportuna no solamente es una obligación del jefe, sino también permite adentrarnos en un ciclo de mejora continua, en el que el colaborador dispone, no solo de una visión en tiempo real de su desempeño, sino de nuevos retos a conquistar, a través del reajuste de objetivos y metas permanentemente renovados, que le permitirán potenciar ciclicamente su desempeño profesional.
3. **Sistemas de incentivo y remuneración variable:** En gran parte del servicio público ecuatoriano, se ha establecido el sistema denominado Remuneración Variable por Eficiencia – RVE, que busca reconocer la excelencia en la labor de los servidores públicos. A dicho estímulo pueden acceder los servidores, que hayan logrado superar óptimamente las expectativas (metas) preestablecidas para un semestre, por lo que todo servidor que semestralmente sea evaluado con una calificación de excelente podrá ser considerado; sin embargo, únicamente el 10% del personal de la Institución podrá acceder a este incentivo que corresponde al 50% de su remuneración mensual unificada.

4. **Programas de refuerzo al desempeño:** Este programa utiliza la capacitación y formación del personal como uno de los mecanismos de refuerzo, ya sea que el colaborador cubrió las expectativas planteadas, o con mayor razón si no lo hizo. El abarcar nuevos conocimientos frecuentemente será un buen estímulo; por ello, la cuantiosa inversión que hace el SRI en la capacitación y formación del personal constantemente considera la evaluación del desempeño como un insumo para su planificación, ya sea reforzando el desempeño con quienes no llegan a los estándares requeridos o potenciándolo para quienes mejor se proyectan profesionalmente.

Como habíamos visto, es preferible que todas las consecuencias del desempeño sean positivas, sin embargo, no podemos dejar de enunciar las consecuencias negativas que el desempeño puede originar entre los servidores del Servicio de Rentas Internas, las cuales están establecidas en el marco legal vigente y corresponden a:

Reevaluación: Cualquier servidor que obtenga los dos resultados más bajos en la escala cualitativa correspondiente a “regular” o peor “insuficiente” en su evaluación de desempeño, será sometido a un proceso de reevaluación: en el primer caso, si es regular, a los tres meses y en el segundo caso, si es insuficiente, a los dos meses, en los cuales, de repetirse una misma calificación en estos niveles será destituido de su puesto de trabajo, previo el sumario administrativo correspondiente.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

a. CONCLUSIONES

De la ejecución de este estudio y la aplicación de la Tecnología del Desempeño Humano en la Regional Austro del Servicio de Rentas Internas podemos concluir lo siguiente:

1. La aplicación de la Tecnología del Desempeño Humano – TDH, es una herramienta efectiva para potenciar el desempeño del personal. Los resultados ofrecidos por la técnica, han sido satisfactorios, argumento que podemos demostrar en base a la evidencia obtenida a través de la información recolectada y el avance de la gestión del Área de Talento Humano.
2. No debe subestimarse el tiempo para planificar y aplicar la herramienta, ya que es muy posible que sobrepase a lo estimado inicialmente.
3. Para su aplicación, la herramienta de TDH, requiere la estabilidad del personal que compone el área o departamento, ya que la alta rotación de personal podría afectar los resultados a obtener.
4. Es importante que el personal objeto de la aplicación de la técnica, se encuentre debidamente calificado para ejecutar su labor, ya que los resultados que pueda ofrecer, también irán en proporción a su conocimiento y experiencia.
5. Es imprescindible el apoyo del Jefe a todas las propuestas e iniciativas generadas por sus colaboradores, sin descartar ninguna, hasta que sean plenamente examinadas y de ser posible ensayadas, por más improbables que parezcan en principio.
6. La motivación que la herramienta puede generar en el personal es sorprendente, sin embargo, requiere que el Jefe este permanentemente apoyando al colaborador y solventando sus necesidades, tanto emocionales como materiales.
7. En caso de las entidades públicas, el jefe debe supervigilar que la motivación e iniciativa estimuladas con este ejercicio, no transgredan las normativas y leyes que en el sector público deben aplicarse.
8. La práctica de la TDH, debe ser permanentemente reforzada y mejorada, hasta convertirla en parte de la cultura del departamento y se mantenga en el tiempo.

b. RECOMENDACIONES

Nos permitimos ofrecer las siguientes recomendaciones a la Institución, con el propósito de facilitar la concreción más efectiva de sus objetivos:

1. Es importante y urgente que la estructura organizacional del SRI se acople al esquema de Gestión por Procesos y se abandone la práctica del esquema de Gestión por Funciones, lo que dificulta el desarrollo de las actividades institucionales.
2. Se debe reforzar la alineación del accionar del Departamento Administrativo Financiero y el Área de Talento Humano a nivel nacional a los objetivos institucionales.
3. Se recomienda actualizar el manual institucional de puestos y perfiles, que debe ser considerado como el insumo básico para el desarrollo de todos los subsistemas de Talento Humano.
4. Se debe completar la aplicación de la herramienta en el Departamento Administrativo Financiero y evaluar su uso en toda la Regional Austro.
5. Es importante que el Jefe considere todos los argumentos de sus subalternos al momento de determinar conjuntamente las metas, ya que por propia experiencia, al no haberlo hecho así, fue necesario un esfuerzo mayor e innecesario para cubrir la meta planteada en el caso del número de partidas lanzadas a concurso, lo que ocasiono en alguna oportunidad la resistencia del equipo a continuar con el esfuerzo.
6. Es necesario invertir en la automatización del manejo administrativo de los subsistemas de Talento Humano, lo que optimizaría el rendimiento general del personal del área.
7. Se debe buscar mayor independencia del Ministerio de Relaciones Laborales, ya que no permite el desarrollo del potencial técnico y operativo que el Servicio de Rentas Internas puede desplegar en sus subsistemas de Talento Humano.
8. Se debe fomentar la retroinformación entre las Unidades Regionales de Talento Humano y la Dirección Nacional de Talento Humano, ya que existen experiencias y

buenas prácticas que están siendo desperdiciadas y que podrían impulsar su desempeño general.

9. Se debe apoyar las políticas estatales orientadas al Buen Vivir y a la incorporación de mejores prácticas de Gestión de Talento Humano.

BIBLIOGRAFÍA:

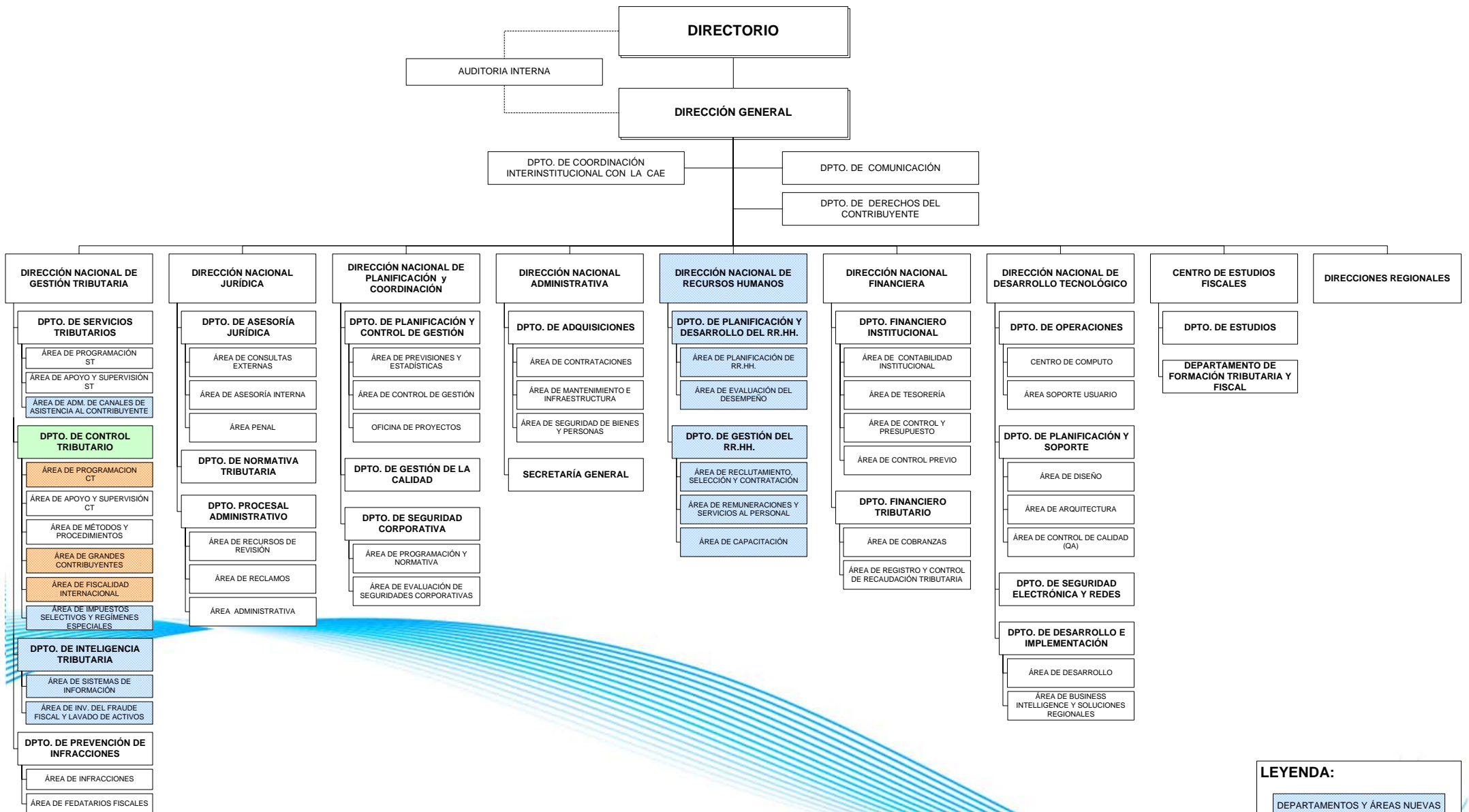
1. Carrasco, Carlos Marx. (2014). Mensaje del Director. Mensaje del Director . Quito , Pichincha, Ecuador.
2. Guarnieri, Silvia. (2010). No es lo mismo. Madrid: LID Editorial Empresarial, S. L.
3. Latham, Gary. (2007). Work Motivation: History, Theory, Research and Practice. En G. Latham, Work Motivation: History, Theory, Research and Practice (pág. 341). Thousand Oaks: Sage Publications.
4. Moreno, Jaime. (2013). Tecnología del Desempeño Humano: Gestión del Desempeño. Quito: Sociometrika S.A.
5. Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2015. (2013). Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017. Quito.
6. Servicio de Rentas Internas (2014). Informe de Capacidad Operativa del Subsistema de Selección, Contratación e Inducción del Personal. Quito.
7. Servicio de Rentas Internas (2014). Plan Operativo Institucional 2014, Quito Pichincha Ecuador.
8. Toffler, Alvin. (2006). La Revolución de la Riqueza. Bogotá: Random House Mondadori Ltda.

ANEXOS

1. Organigrama Institucional del SRI
2. Registro de seguimiento y apoyo
3. Registro de incidencias del desempeño

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

ORGANIZACIÓN ESTRUCTURAL - ADMINISTRACIÓN NACIONAL



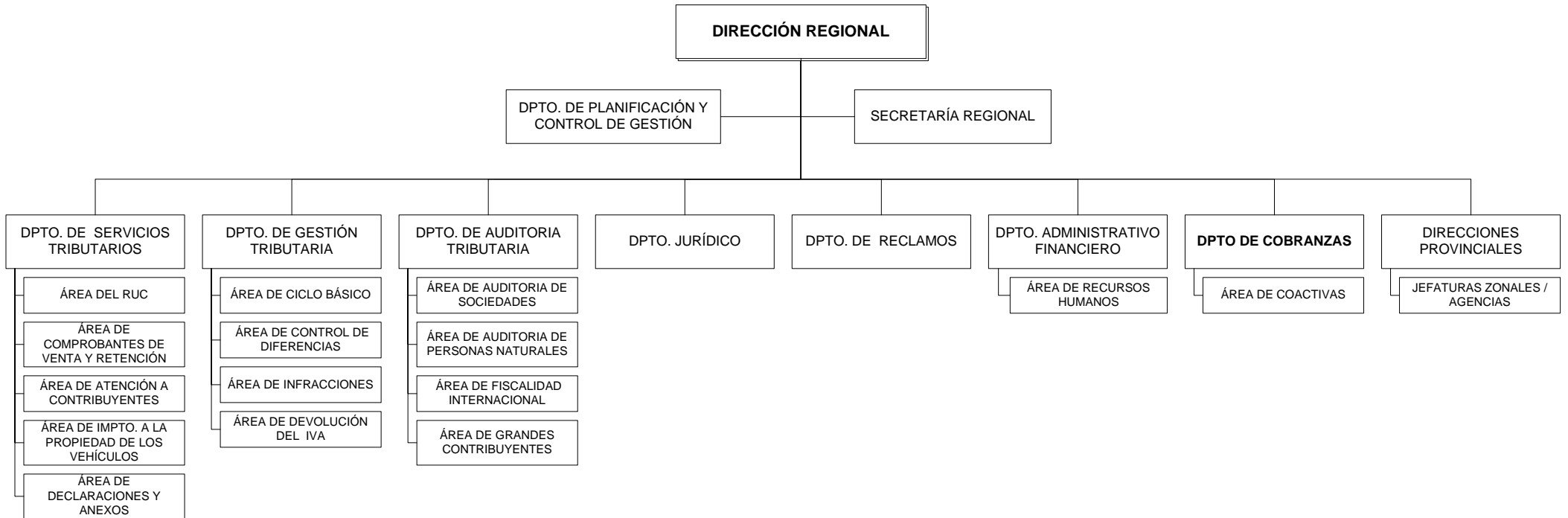
LEYENDA:

- DEPARTAMENTOS Y ÁREAS NUEVAS
- DEPARTAMENTOS CON CAMBIO DE DENOMINACIÓN
- DEPARTAMENTOS Y ÁREAS CON CAMBIO DE DEPENDENCIA

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

ORGANIZACIÓN ESTRUCTURAL - ADMINISTRACIÓN REGIONAL

REGIONALES NORTE, LITORAL SUR Y AUSTRO



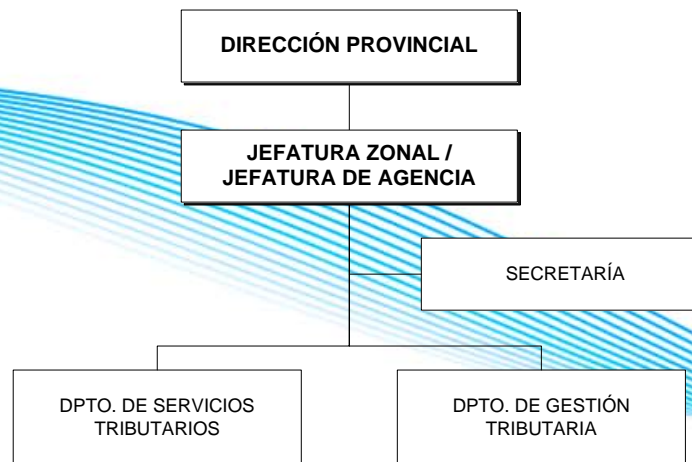
SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

ORGANIZACIÓN ESTRUCTURAL - ADMINISTRACIÓN PROVINCIAL



SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

ORGANIZACIÓN ESTRUCTURAL - ADMINISTRACIÓN ZONAL O AGENCIA



REGISTRO DE SEGUIMIENTO Y APOYO
--

Nombre del Colaborador / Equipo:

Proyecto:

Período:

Asistentes:

Líder:

Nº Reunión	Fecha (dd/mm/aaaa)	Hora (inicio-fin)	Asuntos / Temas Tratados	Compromisos	Plazos	Observaciones
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						

REGISTRO DE INCIDENCIAS DEL DESEMPEÑO

Nombre del Colaborador / Equipo:

Proyecto:

Período:

Asistentes:

Líder:

Nº Incidencia	Fecha (dd/mm/aaaa)	Desempeño observado	Desempeño requerido	Calificación	Tipo de Retroalimentación (TR)	Observaciones
<i>Numere las incidencias</i>	<i>Registre Fecha, hora y lugar donde sucedió</i>	<i>Describe precisa objetivamente la situación y lo que hizo el colaborador</i>	<i>Describe la situación correcta que debió haberse mostrado en la situación</i>	<i>Califique el desempeño del colaborador en la situación</i>	<i>Determine el TR que amerita la incidencia</i>	<i>Registre cualquier otra información relevante</i>
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						

Incidencias de desempeño: Situación de trabajo donde la conducta del colaborador fue particularmente efectiva o inefectiva

CALIFICACIÓN	
1	Inefectivo
2	Poco efectivo
3	Medianamente efectivo
4	Efectivo
5	Muy efectivo

TIPO DE RETROALIMENTACIÓN	
R	Reconocimiento
C	Constructiva
O	Otro (Ejm. Acción Disciplinaria)