

Manual CIAT para la Gestión de los Recursos Humanos en las Administraciones Tributarias



Centro Interamericano de Administraciones Tributarias



Manual CIAT para la Gestión de los Recursos Humanos en las Administraciones Tributarias

Centro Interamericano de Administraciones Tributarias - CIAT
Ave. Ramón Arias, Reparto el Carmen
Apartado 0834-02129
Panamá, República de Panamá
Tel.: (507) 267-2766 - Fax: (507) 264-4926
Sitio Web: www.ciat.org

Revisión idiomática, gramatical y adecuación de contenidos y estilo
por: **Concepción Sacristán Sánchez**

Revisión general de contenidos
por: **María Raquel Ayala Doval y Angel Gonzalez**

ISBN: 978-9962-647-40-7

© Centro Interamericano de Administraciones Tributarias - CIAT (2010)

Todos los derechos reservados. No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor.

**MANUAL CIAT PARA LA
GESTIÓN DE LOS
RECURSOS HUMANOS EN LAS
ADMINISTRACIONES
TRIBUTARIAS**



Contenido

PRESENTACIÓN	7
INFORME DEL GRUPO DE TRABAJO DEL CIAT COAUSPICIADO POR FRANCIA	9
INTEGRANTES DEL GRUPO DE TRABAJO	11
1. INTRODUCCIÓN	13
2. ALCANCE Y OBJETIVOS	15
3. ESTRATEGIA DE LA ORGANIZACIÓN Y LA ESTRATEGIA PARA LA GESTIÓN DE LOS RRHH	17
3.1. Marco general	17
3.1.1. Factores de Entorno	19
3.1.1.1. El marco legal del país y de la organización	19
3.1.1.2. Las políticas de gobierno	20
3.1.2. Factores de contexto interno	20
3.1.2.1. Las políticas de la organización	20
3.1.2.2. La estructura de la administración tributaria	23
3.1.2.3. La existencia de un Manual de cargos o perfil de puestos de trabajo	24
3.2. El Modelo para la gestión estratégica de los RRHH en una administración tributaria	25
Guía de Autoevaluación sobre la estrategia de los RRHH ..	27
3.3. La Estrategia de los RRHH y sus subsistemas	28
3.4. La Integración de los subsistemas	30
Guía de Autoevaluación sobre la estrategia de los RRHH y sus subsistemas	32

4. GESTIÓN DEL EMPLEO	33
4.1. La Incorporación	34
Guía de Autoevaluación sobre la incorporación	36
4.1.1. Reclutamiento	37
4.1.1.1. Tipos de reclutamiento	38
4.1.1.2. Procedimiento para realizar el reclutamiento	39
Guía de Autoevaluación sobre reclutamiento	41
4.1.2. Selección	42
4.1.2.1. Procedimiento de Selección	42
Guía de Autoevaluación sobre la selección	46
4.1.3. La inducción	47
Guía de Autoevaluación sobre la inducción	49
4.2. La Gestión de la Movilidad	50
Guía de Autoevaluación sobre la gestión de movilidad	54
5. GESTIÓN DEL DESEMPEÑO	55
5.1. Procesos de Gestión del Desempeño	57
5.1.1. La Planificación del rendimiento	57
5.1.2. La evaluación del rendimiento	58
5.1.3. La retroalimentación	59
5.1.4. El seguimiento	60
5.2. Las consecuencias de la evaluación	60
5.3. La evaluación ascendente	61
Guía de Autoevaluación sobre la gestión del desempeño ..	63
6. GESTIÓN DEL DESARROLLO	65
6.1. Introducción: las Políticas de Formación	66
6.2. La Formación	68
6.2.1. Los Planes de Formación	70

6.2.1.1. La identificación de las necesidades de formación	70
6.2.1.2. La elaboración del Plan de Formación	71
6.2.1.3. La evaluación del Plan de Formación	71
6.2.2. La calidad de la Formación	71
Guía de Autoevaluación sobre la formación	74
6.2.3. Tipos de Formación	75
6.2.3.1. La naturaleza de la Formación	75
6.2.3.2. El momento en que la formación es impartida	76
6.2.3.3. El público meta	77
Guía de Autoevaluación sobre tipos de formación	79
6.2.4. Las modalidades de Formación	80
Guía de Autoevaluación sobre modalidades de formación.	83
6.2.5. La Evaluación de la Formación	84
Guía de Autoevaluación sobre evaluación de la formación .	90
6.3. La Carrera Administrativa	91
6.3.1. Las condiciones generales	92
6.3.2. Las perspectivas de evolución en el marco de la carrera	93
6.4. La Promoción	94
6.4.1. Aspectos relevantes a considerar	95
6.4.2. Formas de Promoción	96
Guía de Autoevaluación sobre carrera administrativa y promoción	98
7. GESTIÓN DE LAS RELACIONES HUMANAS Y SOCIALES.	99
7.1. La Comunicación	100
7.1.1. Definiciones y Funciones de la Comunicación interna	101
7.1.2. El Plan de Comunicación Interna	102
7.1.3. Objetivos	102

Guía de Autoevaluación sobre la comunicación	104
7.2. Las Relaciones Sociales	105
Guía de Autoevaluación sobre las relaciones sociales	110
8. LA PROMOCIÓN DE LA ÉTICA EN LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS	111
8.1. La promoción de la Ética en la Administración Tributaria: los trabajos del CIAT	112
8.2. La Promoción de la Ética a través de la Gestión de los RRHH	116
Guía de Autoevaluación sobre la promoción de la ética	118
EXPERIENCIAS DE PAÍSES	121
ANEXOS	
GUÍA DE AUTOEVALUACIÓN O AUTODIAGNÓSTICO	317
ABREVIATURAS Y ACRÓNIMOS UTILIZADOS EN EL MANUAL	327
GLOSARIO DE TÉRMINOS UTILIZADOS EN EL MANUAL	331

P

resentación

El Centro Interamericano de Administraciones Tributarias (CIAT) viene trabajando desde hace tiempo en la elaboración de documentos y estudios que sirvan de referencia a los países miembros en la implementación de estrategias y prácticas orientadas al fortalecimiento de sus procesos y, por tanto, al fortalecimiento de sus administraciones tributarias.

Para la elaboración de esos Manuales y Modelos el CIAT ha contado con la inestimable colaboración de sus países miembros y la destacada participación de funcionarios especializados de las administraciones tributarias, cuyo concurso ha permitido la redacción de unos documentos actuales, técnicos y útiles para el cumplimiento de las funciones de dichas administraciones.

En esta ocasión, la significativa cooperación de la Dirección de Finanzas Públicas de Francia-DGFIP, ha sido fundamental para permitir el trabajo del grupo de expertos encargado del estudio y redacción del Manual que, por la presente, la Secretaría Ejecutiva pone a disposición de todos los países miembros.

Francia, uno de los primeros países europeos miembros del CIAT, apoya el trabajo de la Secretaría Ejecutiva no sólo a través de un cuerpo de excelentes profesionales, sino también a través de las actividades que lleva a cabo la Misión francesa del CIAT en Panamá.

En esta oportunidad es la Gestión de los Recursos Humanos el tema central de los trabajos que ha abordado el Centro con el apoyo de la DGFIP. Este estudio pretende dar respuesta a la necesidad de desarrollar los aspectos más importantes relacionados con una buena gestión del personal que compone la administración tributaria, a saber: la potenciación de las

habilidades y destrezas a través de la formación; el reclutamiento y la selección del personal idóneo conforme a unos perfiles previamente definidos, y la implementación de una Carrera Administrativa que defina claramente los factores de movimiento dentro de la misma y que establezca unos parámetros técnicos y transparentes para la promoción de los funcionarios.

En múltiples ocasiones se ha evidenciado la necesidad de fortalecer los RRHH de las administraciones tributarias como factor multiplicador de los insumos - información y tecnología - con que cuentan las organizaciones para llevar a cabo de manera exitosa su gestión. Sin unos recursos humanos debidamente reclutados, seleccionados, formados, evaluados y con oportunidades de desarrollo en el seno de la organización, ésta difícilmente va a alcanzar o a mantener los niveles de cumplimiento de sus objetivos que la sociedad le demanda.

Este Manual que hoy tienen a disposición las AATT de los países miembros del CIAT recoge las prácticas más innovadoras facilitadas por los países participantes en el grupo: Barbados, Brasil, Chile, Guatemala, Honduras, Italia y Perú, además de Francia y la propia Secretaría Ejecutiva, en asuntos relacionados con la Estrategia de Gestión de los RRHH; la Gestión del Empleo; la Gestión del Desempeño; la Gestión del Desarrollo; la Gestión de las Relaciones Humanas y Sociales; y la Promoción de la Ética en la Gestión de los RRHH.

Queremos agradecer a todos los participantes en el grupo y a sus AATT por el apoyo prestado en la elaboración de este Manual y a los funcionarios de la Secretaría Ejecutiva que han participado de manera directa o indirecta en la feliz conclusión de este documento.

Finalmente, queremos también reiterar nuestro aprecio y agradecimiento a las autoridades de Francia por su constante apoyo durante los dos años de intenso trabajo que han sido necesarios para la publicación del presente Manual.

**Secretaría Ejecutiva
CIAT**



Informe del Grupo de Trabajo del CIAT Coauspiciado por Francia

Para la Dirección General de Finanzas Públicas (DGFIP), la transmisión y el intercambio de "savoir-faire" se concretan en una activa participación en las iniciativas de los organismos internacionales y, muy especialmente, en las que desarrolla el Centro Interamericano de Administraciones Tributarias (CIAT).

Francia fue uno de los primeros países europeos en incorporarse a este reputado organismo e importante actor internacional en materia de tributación, instalando en su sede de Panamá una misión permanente de la DGFIP con el objetivo de coordinar las relaciones y las acciones.

El plan estratégico del Centro Interamericano de Administraciones Tributarias (CIAT) contempla, en sus ejes estratégicos, la promoción del desarrollo de aspectos clave para el fortalecimiento de las administraciones tributarias. Un tema relevante de esta orientación es el de generar capacidades en las administraciones tributarias para gestionar sus recursos humanos, para lograr el objetivo principal: *"alcanzar un servicio público tributario de gran calidad, que responda a las expectativas de la colectividad"*.

Para la DGFIP éste es un tema de particular trascendencia ya que, para alcanzar esta meta, las administraciones tributarias deben evolucionar en sus métodos de funcionamiento, determinando e implementando las responsabilidades a todos los niveles, creando espacios de diálogo, asignando importantes recursos a la formación y mejorando el entorno de trabajo de sus funcionarios. El éxito de este proceso de modernización permanente se fundamenta también en las calidades reconocidas de competencia, integridad y rigor de sus funcionarios, así como en la voluntad compartida por el conjunto de la organización de buscar colectivamente una mayor eficacia en la gestión.

Estas son las razones por las cuales la DGFIP consideró de gran interés involucrarse con otros países miembros del CIAT, Barbados, Brasil, Chile, Guatemala, Honduras, Italia y Perú, en las tareas del grupo de trabajo sobre los aspectos más relevantes de los procesos de reclutamiento, selección, formación y promoción de los recursos humanos, co-patrocinando con el CIAT este espacio de intercambios de experiencia.

El presente manual es fruto de la actividad del grupo de trabajo y no pretende en ningún caso erigirse en un modelo universal de aplicación sistemática, sino en una herramienta que establece una serie de referencias fundamentales en los temas estudiados, ilustradas con experiencias concretas, con el objetivo de abrir perspectivas a cada administración tributaria sobre las prácticas y evoluciones en materia de Gestión de sus Recursos Humanos.

INTEGRANTES DEL GRUPO DE TRABAJO

BARBADOS	Ronald Bascombe Permanent Secretary (Special Assignments) in the Ministry of Finance.
BRASIL	Moacir Das Dores Coordenador-geral de gestão de pessoas de la Secretaria de la Receita Federal de Brasil. José Aparecido da Conceição Coordenador-geral de gestão de pessoas de la Secretaria de la Receita Federal de Brasil. Luiz Claudino Coordenador do Centro Estratégico de Formação e Educação Permanente da Escola de Administração Fazendária.
CHILE	Christian Hansen Cruz Subdirector de Recursos Humanos del Servicio de Impuestos Internos de Chile. Juan Francisco Cantillana Jefe del Departamento de Gestión de las Personas del Servicio de Impuestos Internos de Chile.
FRANCIA	Isabel Skillooski Directrice départementale, adjointe au Chef du bureau en charge du management, du recrutement, de la formation et de l'animation de la Dirección General de Finanzas.

GUATEMALA	<p>Alejandro Campos Portillo Gerente de Recursos Humanos de la Superintendencia de Administración Tributaria de Guatemala.</p> <p>Ligia Pinto Subgerente de Formación y Desarrollo de la Superintendencia de Administración Tributaria de Guatemala.</p> <p>Ramón Antonio Fion Montero Gerente de Recursos Humanos de la Superintendencia de Administración Tributaria de Guatemala.</p>
HONDURAS	<p>Dilcia Paz Gerente de Profesionalización de Recursos Humanos de la Dirección Ejecutiva de Ingresos de Honduras.</p>
ITALIA	<p>Pasquale Elia Head of Apprenticeship and Induction Team - Training Expert de la Agencia de Impuestos de Italia.</p>
PERÚ	<p>Hugo Romero Arrunategui Intendente Nacional de Recursos Humanos de la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria de Perú.</p> <p>Juan Manuel Flores Saona Intendente Nac. de Recursos Humanos de la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria de Perú.</p>
SECRETARÍA EJECUTIVA DEL CIAT	<p>María Raquel Ayala Doval Directora de Estudios Tributarios.</p> <p>Angel Gonzalez Misión de Francia ante el CIAT.</p>

1.

Introducción

El tema de los RRHH siempre ha sido y será una prioridad en las AATT. Sin embargo, muchos son los factores que inciden en la efectiva gestión de los mismos, evolucionan de manera independiente y autónoma lo cual, si no se tiene el debido cuidado, puede afectar el sistema en su conjunto y originar disfunciones entre estos elementos que lo componen.

Hoy en día, la Gestión de los Recursos Humanos no supone sólo el mantenimiento de una base de datos con la información que afecta o incide en la vida laboral del empleado, sino que también involucra otros elementos o factores que son determinantes en la gestión de la organización.

La estrategia de la organización, que ha de estar definida en su plan estratégico, y la estrategia para la Gestión de los RRHH, que debe estar alineada y subordinada a la primera, son el punto de partida del presente Manual. Consideramos que la base de cualquier desarrollo orientado al mejoramiento de la administración tributaria en general y del personal de la administración en particular, deben ser el resultado de un objetivo integral acorde con la misión y visión de la organización.

En un segundo apartado, el Manual aborda la Gestión del Empleo específicamente aplicado a los aspectos relacionados con el Reclutamiento, Selección y Movilidad; la Gestión del Rendimiento en cuanto a la evaluación del desempeño; la Gestión del Desarrollo, analizando los principales aspectos de la formación, la carrera administrativa y la promoción; la Gestión de las Relaciones Humanas en lo que concierne a la comunicación y las relaciones sociales; y, finalmente, incluye los temas más relevantes relacionados con la Promoción de la Ética en la Gestión de los RRHH.

Los componentes relacionados con la Organización del Trabajo (manuales y perfiles de cargos) y con la Gestión de la Compensación no son tratados en este Manual por considerar que son aspectos inherentes a cada administración tributaria y, en algunos casos, a las legislaciones que sobre la materia rigen en los países. Sin embargo, cabe resaltar que su debida regulación e implementación son elementos imprescindibles en la Gestión de los RRHH y que posiblemente en un futuro, estos temas deban ser adicionados a este trabajo.

Por último, para la mejor comprensión de cada uno de los aspectos tratados en el Manual, se han incluido, de acuerdo con la información enviada por los países, una serie de prácticas administrativas aplicadas que ilustran en forma clara las situaciones descritas. El objetivo es que se permita apreciar de manera práctica lo que se hace en una determinada administración tributaria.

2.

Alcance y Objetivos

El propósito del presente Manual es proveer a las AATT de una guía general que pueda servirles de referencia en sus procesos de mejoramiento y/o fortalecimiento de la Gestión de los Recursos Humanos.

Esto no significa que este documento constituya *per se* la solución a todas las circunstancias que podrían surgir en dicha gestión. Es por ello por lo que no tiene una naturaleza mandatoria o prescriptiva, lo cual no impide que se enuncien en él políticas y procedimientos que deben ser adoptados por todos los miembros de una administración tributaria.

Durante el proceso de elaboración del presente documento se consideró que adoptar un enfoque mandatorio o prescriptivo podría representar mayores dificultades en su comprensión y aplicación, al valorar que las políticas y prácticas de los recursos humanos en los países miembros del CIAT se encuentran en diferentes estadios y que los sistemas tienen caracteres diversos, en muchos casos determinados por ley.

Además de los elementos o componentes para la Gestión de los RRHH, se han incluido, con fines informativos, casos o experiencias prácticas de los países participantes en el grupo que pueden estimular a las AATT para que sus sistemas respondan al ambiente relevante y dinámico en el cual operan.

3.

La Estrategia de la Organización y la Estrategia de Gestión de los Recursos Humanos

Asimismo, a modo de Guía de Auto evaluación, se han elaborado una serie de preguntas básicas sobre la Gestión de los RRHH en una administración tributaria que pueden servir de ayuda en el diseño e implementación, llegado el caso, de estrategias para su mejoramiento, consolidación o fortalecimiento.

3.1 Marco General

Sea cual sea la estrategia, las acciones o las medidas adoptadas para administrar los RRHH de una organización, éstas deben estar en consonancia o armonía con las estrategias que la misma se haya fijado.

Las estrategias de la organización están generalmente contenidas en el Plan Estratégico que cada institución adopta para un periodo determinado, donde establece cuáles van a ser sus prioridades, sus principales focos de atención, los mecanismos o medios para llevarlos a cabo; así como los factores internos y externos que pueden influir o afectar el desarrollo o consecución de las metas trazadas.

Las estrategias de Gestión de los RRHH deben, entonces, estar alineadas con ese Plan Estratégico, que necesariamente ha de contemplar la Gestión de los RRHH como uno de sus objetivos estratégicos, determinar sus prioridades y desarrollarlas conforme a las políticas definidas por las máximas autoridades de la administración. Si hay un conflicto entre ellas, va a quedar reflejado en la calidad y eficiencia de esa gestión.

Asimismo, en el correspondiente Plan de negocios o de gestión del área o áreas que tienen a cargo la gestión de los RRHH, se debe dar cuenta de las actividades que darán cumplimiento a las estrategias y objetivos determinados por la organización.

Podríamos decir que, si la organización se ha fijado como meta estratégica el combatir la evasión y el fraude, el área de RRHH debe encaminar sus esfuerzos hacia esa dirección por ejemplo, fortaleciendo el programa de formación de manera que brinde mayores y mejores herramientas a los funcionarios que cumplen funciones de control o auditoría para que puedan llevar a cabo su labor de forma más eficaz y eficiente.

Ahora bien, como se verá a lo largo de este Manual, la gestión de los RRHH es bastante comprehensiva y, por ende, cuando se habla de la alineación de la misma con la estrategia de la organización, se refiere a todos y cada uno de sus componentes, a saber, formación, selección, reclutamiento, carrera, etc., y no únicamente a algunos de ellos.

En relación con estos componentes es importante señalar que todos son necesarios y deben ser desarrollados bajo el concepto de integralidad para dar cabida y operatividad al sistema como tal.

Lo dicho anteriormente permite plantear la necesidad de establecer puntos de enlace y comunicación entre cada uno de estos elementos, es decir, determinar la forma en que se integran y desarrollan en la administración tributaria y, sobre todo, la forma en que el administrador del sistema de RRHH lo va a gestionar.

Resulta importante tener en cuenta que la relación entre personas conlleva contemplar mecanismos que den al sistema flexibilidad y movilidad y, al mismo tiempo, solidez para que pueda cumplir tanto con los objetivos institucionales como personales de los miembros de la organización.

Los procesos de gestión y desarrollo de personas son, al menos en los aspectos fundamentales, similares en todos los entornos y por tanto las inquietudes, dudas, problemas y desafíos son comunes.

Por otro lado, existen diferentes modelos que han servido como referencia para abordar la estrategia de Gestión de los RRHH. Algunos han sido más exitosos que otros o han tenido una mayor permanencia y continuidad; otros, incluso, han sido tomados de la experiencia del sector privado.

Entrar a determinar qué modelo es el mejor o el de mayor aplicabilidad en las AATT sería un ejercicio temerario, pues es evidente que no

hay un modelo que se ajuste a todos por igual, sino que es necesario realizar las modificaciones pertinentes para que cumpla debidamente con su función.

No obstante, existen una serie de condiciones que deben tenerse en cuenta a la hora de considerar el modelo o la estrategia de Gestión de los RRHH a aplicar y que son determinantes en su diseño, implementación y evaluación.

Estas **condiciones** son:

- 1.- Si actúa como un nexo entre la estrategia y las personas.
- 2.- Si es un sistema de valor estratégico.
- 3.- Si hay factores situacionales influyentes que deben ser considerados.

A continuación se enuncian algunos de estos factores situacionales más influyentes que hay que considerar, sin entrar a detallarlos si no destacando los más significativos para que sean tenidos en cuenta a modo de referencia.

3.1.1. Factores de entorno

Son aspectos externos a la organización pero que influyen en la estrategia que ésta adopte. La administración tributaria tiene poca o ninguna incidencia o control sobre dichos aspectos y su tarea es identificarlos, asumirlos, respetarlos y considerarlos en la estrategia de la propia organización.

Dentro de los factores que, en términos generales, cabría mencionar están, entre otros, la globalización de los mercados, la creación o mayor importancia que los grupos o uniones económicas de carácter regional han tenido en las últimas décadas o las crisis económicas y su impacto en las administraciones tributarias.

Otras consideraciones relevantes, son:

3.1.1.1. El marco legal del país y de la organización

Todas las normas, reglamentaciones y disposiciones relacionadas con las áreas, temas y acciones que conlleva la Gestión de RRHH y que necesariamente deben ser tenidas en cuenta por las áreas competentes en el diseño y ejecución de sus planes y tareas.

Ejemplo de lo anterior son las normas sobre carrera administrativa, nomenclatura de cargos, normas laborales y reglamentos de trabajo, entre otros.

3.1.1.2. Las políticas de gobierno

- **Las normas presupuestales y de austeridad:** Todos los gobiernos contemplan disposiciones, bastante estrictas algunas de ellas, sobre la programación y ejecución del gasto, así como medidas drásticas cuando deben realizarse recortes en los presupuestos ya aprobados. Esas medidas restrictivas afectan la Gestión de los RRHH y obligan a ajustar las estrategias y acciones programadas, debiendo priorizar y postergar en muchos casos, el desarrollo de tareas.
- **Las políticas de selección, vinculación o incorporación de personal** a las organizaciones públicas: Algunos gobiernos establecen restricciones o condiciones para la vinculación de nuevo personal o ascenso de funcionarios en la administración pública. Especialmente en algunos países, como medida de control y transparencia, se "congelan" las plantillas de personal antes, durante o posteriormente a las elecciones presidenciales o de cuerpos colegiados.

3.1.2. Factores de contexto interno

Del mismo modo que existen restricciones de carácter externo hay condicionamientos internos que impactan o afectan la gestión de los RRHH.

Al hablar de "afectar" o de "impactar" nos estamos refiriendo a la necesidad y obligatoriedad de que sean acatados.

En este sentido, la estrategia de la organización y la estrategia de los RRHH deben necesariamente contemplar tales condiciones y alinearse con el Plan Estratégico definido para la institución y desarrollado en el plan de negocios del área.

3.1.2.1. Las políticas de la organización

Cada institución, de acuerdo con su Plan Estratégico, con su misión, visión y objetivos organizacionales y según las prioridades y condiciones existentes, determina una serie de políticas internas que marcan el actuar de las áreas o dependencias de la entidad.

Ejemplo de ello puede ser la vinculación o forma de vinculación de nuevo personal al establecer que los nuevos funcionarios tengan un determinado perfil profesional o un grado de escolaridad mínimo de licenciatura, buscando así una mayor profesionalización en ciertas áreas de la administración tributaria.

También puede ser que se determine una política de reorientación de recursos financieros y el acceso a educación externa se vea limitado o suprimido dando prioridad a otros aspectos.

Ahora bien, en los distintos procesos de modernización del Estado y de la gestión de la administración pública, tienen un lugar clave los esfuerzos que se realizan con el objetivo de generar una efectiva y eficiente modernización de los procedimientos de Gestión de los RRHH.

En la experiencia de modernización de diversos organismos se ha logrado demostrar que una nueva gestión requiere de estructuras, procesos y funcionalidades que faciliten un manejo eficiente del personal, toda vez que los procesos de transformación institucional son bidireccionales, esto es, que afectan y son afectados por variables psicosociales presentes en los diversos equipos humanos que integran una organización.

Frente a ello, se plantea la necesidad de abordar la Gestión moderna de los Recursos Humanos desde una visión global, que permita organizar los diversos subsistemas de trabajo de manera coordinada, estableciendo con claridad sus vinculaciones, interdependencias y espacios de crecimiento y mutua colaboración.

El modelo planteado en el capítulo "Gestión Estratégica de los Recursos Humanos en una administración tributaria" del Manual de Gestión de los Recursos Humanos del CIAT revela, en este sentido, el valor de los distintos subsistemas de RRHH en la consecución de los objetivos estratégicos institucionales.

La aplicación de este modelo y la modernización continua de los distintos procesos planteados en él, tenderán a mejorar sustancialmente un sinnúmero de productos y servicios propios de la Gestión de RRHH. Con ello, la calidad de la organización y de sus empleados se verá positivamente influida, recibiendo ésta y aquellos, productos de mejor calidad, con tiempos de respuesta más eficientes y con beneficios visibles para cada segmento de trabajadores y con mejorías ostensibles en los procesos de negocio.

Como consecuencia, tanto empleados como representantes de la alta dirección podrán comprometer mayor número de esfuerzos en el mantenimiento y mejoramiento continuo de la estrategia de RRHH, toda vez que ésta se muestra como una vía de facilitación para que los diversos intereses institucionales convivan y se desarrollen. **En respuesta, los diversos actores involucrados tendrán un mayor compromiso con la institución y con lo que ella representa.**

Ahora bien, con el fin que el modelo de Gestión de RRHH de una organización pueda alinearse a los procesos de transformación y modernización global de la gestión, se requiere que dicho modelo pueda ser aplicado en un espacio institucional que facilite su papel central y que su red de influencias pueda permear el devenir institucional. Pero no sólo como un soporte a la estrategia general de la organización (gestión del negocio), sino también, y sobre todo, como un articulador con interés legítimo reconocido por llevar a la organización en su conjunto a un estadio de modernización superior e integral, donde el valor de las personas, ya sean clientes o trabajadores, esté considerado como un activo institucional.

Para ello, y siguiendo el modelo planteado por Dave Ulrich, el área de acción de la Gestión de RRHH, debe ir desde los niveles básicos operativos, propios de una administración de Recursos Humanos tradicional, hasta un campo de acción estratégico. Bien entendido que, lo que se requerirá para los fines antes expuestos, es una Gestión de RRHH con capacidades de influencia estratégica para participar y construir la gestión institucional desde su marco de valores y donde las personas juegan un papel central.

Para alcanzar este estatus institucional la Gestión de RRHH debe organizar su quehacer desde un marco estratégico que le permita agregar valor a la organización, no sólo en la prestación de servicios internos, sino especialmente en la participación de la toma de decisiones corporativas.

Esta posición privilegiada y, en cierto modo novedosa de la Gestión de los RRHH, que la aleja de un papel de simple soporte administrativo y la acerca a participar de las definiciones estratégicas institucionales, es la posición que finalmente favorecerá una mirada integral a la hora de diseñar modelos de modernización de la Gestión de RRHH para las AATT.

3.1.2.2. La estructura de la administración tributaria

- La centralización de funciones

Las AATT pueden adoptar diferentes estructuras y, en algunos casos, ésta puede significar que algunas funciones sólo sean ejercidas por el ente central y no por las oficinas regionales.

Si bien en los temas de Gestión de los RRHH ha habido una tendencia hacia la centralización, como por ejemplo en procesos como el reclutamiento y la selección; no es menos cierto que otros, como la formación, han sido objeto de mayor gestión por parte de las oficinas regionales, llegando incluso algunas de ellas a desarrollar sus propios programas.

- La autonomía administrativa y financiera

En los últimos años muchas de las AATT, especialmente de los países de Iberoamérica miembros del CIAT, han adquirido una relativa o total autonomía administrativa y financiera. Es decir, poseen la total o parcial libertad para nominar su personal y administrar los recursos financieros que les son asignados, contando inclusive en algunos casos con legislación específica para llevar a cabo sus procesos de reclutamiento, selección y promoción, con una Carrera Administrativa propia y con un presupuesto considerable a su disposición y bajo su administración.

Por otro lado, también hay países donde las disposiciones en materia de Gestión de RRHH se aplican a todos los funcionarios estatales, de modo que son de aplicación para los de los ministerios de economía y finanzas o hacienda, órganos bajo los cuales se ubican las AATT.

Esta dependencia jerárquica y funcional de los ministerios, en cuanto a materia normativa así como, en general, a las regulaciones o políticas que se aplican a los funcionarios estatales, condiciona la actuación de una administración tributaria en la medida en que deben seguirse los conductos regulares establecidos para la gestión de personal, lo cual muchas veces está en función de las buenas o malas relaciones que se tenga con la correspondiente dependencia del ministerio.

Esto no significa que la primera situación descrita sea la ideal para una administración tributaria. Cada país debe ajustarse a las disposiciones y reglamentaciones que operan y la eficiencia y eficacia en la Gestión de los RRHH dependerá de la fluidez del proceso sin importar qué o cuantas áreas estén involucradas.

Es evidente que es más fácil cuando es la propia administración tributaria la que puede determinar cuándo y cómo llenar una vacante o establecer presupuestos adicionales para llevar a cabo programas de formación especiales. Sin embargo, lo más importante, es la eficiencia y eficacia de los procesos como aspectos claves para una buena Gestión de los RRHH.

3.1.2.3. La existencia de un Manual de cargos o perfil de puestos de trabajo

Otros aspectos que son parte integral para la Gestión de los RRHH son la definición de los cargos con que cuenta una administración tributaria y el perfil de cada puesto de trabajo identificado.

En muchos países la definición de los cargos y su correspondiente nomenclatura, rango y códigos de identificación son de carácter general o universal para toda la Administración Pública. Es decir, la organización no ha creado sus propias nomenclaturas especiales o particulares sino que hacen parte del Manual general de cargos del Servicio Civil.

Por el contrario, en otros Estados hay mayor autonomía para el establecimiento de este Manual de cargos y de puestos de trabajo y por lo tanto tienen mayor especialidad en cuanto que recogen en detalle la realidad de la operación y del negocio de una administración tributaria.

Sea cual fuere la forma en que se defina y opere un Manual de cargos y un perfil de los puestos de trabajo es un tema relevante y primordial para la Gestión de los RRHH que no puede ser obviado de ninguna manera.

A pesar de que en el presente documento no se va a abordar esta cuestión, es preciso enunciarlo como uno de los factores condicionantes en la gestión y debe ser tomado en consideración.

3.2. El Modelo para la Gestión estratégica de los RRHH en una administración tributaria (Figura 1)

A continuación incluimos un Modelo de Gestión de RRHH basado en el diseñado por el profesor Francisco Longo, pero adaptado en el sentido de las discusiones, análisis y acuerdos mantenidos por el grupo de Trabajo conforme a la experiencia de las AATT.



Figura 1.

Podemos definir la **Estrategia de los RRHH** como un conjunto de prioridades básicas que orientan las políticas y prácticas de Gestión de Recursos Humanos (GRRHH) para ponerlas al servicio de la estrategia organizativa.

La existencia, más o menos explícita y formalizada, de una estrategia de recursos humanos es imprescindible para:

- Alcanzar el alineamiento entre las políticas y prácticas de personal y las prioridades de la organización.
- Dotar de sentido y valor a las políticas y prácticas de GRRHH que, de lo contrario, tenderán a la mera administración de personal, actividad rutinaria e inercial de puro mantenimiento de lo existente, privada de impulso propio.
- Hacer posible la innovación de las políticas y prácticas de GRRHH.

MODELOS DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS QUE SE INCLUYEN EN LA SECCIÓN DE EXPERIENCIAS DE PAÍSES DEL MANUAL:

- Brasil: Plan de Gestión de los RRHH de la Secretaria de la Receta Federal (SRFB)
- Chile: Proyecto Estratégico de RRHH del Servicio de Impuestos Internos (SII)
- Guatemala: Modelo de Gestión de los RRHH de la Superintendencia de la Administración Tributaria (SAT)
- Perú: Modelo de Gestión de RRHH de la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT)



Guía de Autoevaluación o Autodiagnóstico

La Estrategia de los RRHH

1. ¿Existe en la administración tributaria donde se desempeña una estrategia definida para la gestión de los RRHH? ¿Esta formalizada en un Plan específico u otros medios?
2. ¿Es conocida y/o comunicada?. Si la respuesta es afirmativa, ¿qué mecanismos se utilizan para ello?
3. ¿Cómo está definida la estrategia para los RRHH?
4. ¿Cómo se integran o participan los funcionarios en el proceso de diseño e implementación de la estrategia?
5. ¿Quién o quiénes son responsables por el diseño e implementación de la estrategia?
6. ¿Cuál es la metodología para diseñarla?
7. ¿La estrategia se desarrolla a través de un modelo de gestión de los RRHH?
8. ¿Cuáles son los criterios de alineación con el Plan Estratégico de la organización?
9. ¿Conlleva el Plan Estratégico de Gestión de Recursos Humanos un Manual de cargos y perfiles de puestos de trabajo?
10. ¿Contempla el Plan Estratégico de Gestión de Recursos Humanos la influencia o incidencia de factores externos e internos?
11. ¿Cómo integra el Plan Estratégico de Gestión de Recursos Humanos las distintas categorías de funcionarios (empleados, cuadros y directivos) y cómo se determina el nivel de participación de cada una de ellas?
12. ¿Qué tipo de comunicación se realiza en la organización para dar a conocer la estrategia de Gestión de Recursos Humanos?

3.3. La Estrategia de los RRHH y sus subsistemas (Figura 2)



Figura 2

La administración de los RRHH es un sistema integrado de gestión que se conforma de diferentes componentes que operan como subsistemas de aquél y que, a su vez, están conectados e interrelacionados en la forma que expresan las flechas en la **figura 2**.

Existen **siete subsistemas** básicos, a saber: Planificación de los RRHH, Organización del Trabajo, Gestión del Empleo, Gestión del Desempeño, Gestión del Desarrollo, Gestión de la Compensación y Gestión de las Relaciones Humanas y Sociales.

En la **figura 2** se presentan estos siete subsistemas interconectados, ubicados verticalmente en tres niveles:

- a. En el nivel superior la **Planificación de RRHH**, que permite definir con anticipación las políticas en todos los restantes subsistemas con los que está relacionada. Corresponde al subsistema que vincula a las partes entre sí y a la GRRHH con la estrategia de la institución.

Mediante la Planificación de RRHH la organización realiza el estudio de sus necesidades a corto, medio y largo plazo, y las compara con sus capacidades internas, e identifica las acciones que deben emprenderse para cubrir las diferencias.

En lo que se refiere a las actividades de Planificación es importante destacar el necesario alineamiento de éstas con las políticas de la institución.

b. En el **nivel intermedio** hay cinco subsistemas:

- La **Organización del Trabajo** que determina y concreta los contenidos de las tareas y las características de las personas llamadas a desempeñarlas. Responde a las preguntas: *¿qué debemos hacer y quién debería hacerlo?* Ejemplo de esto se traduce en muchos países en la generación y desarrollo de Manuales de perfiles y puestos de trabajo.
- La **Gestión del Empleo** comprende los procesos de entrada, movimiento y salida de las personas. Responde a las preguntas: *¿Cómo ingresan, permanecen, se movilizan y salen los funcionarios de la organización?* Ejemplo de esto corresponde al sistema de ingreso, selección y desvinculación.
- La **Gestión del Desempeño** planifica, estimula y evalúa la contribución de las personas. Responde a las preguntas: *¿qué tal lo estamos haciendo de acuerdo a lo que programamos y cómo estamos vinculando los estímulos, los comportamientos y la retroalimentación de la jefatura a nuestras tareas diarias?* Ejemplo de esto lo constituyen las prácticas de evaluación del desempeño, las de poner en conocimiento de los colaboradores las expectativas de las jefaturas, etc.
- La **Gestión del Desarrollo** responde a la pregunta de *¿cómo aprende la organización y cómo crecen individual y colectivamente los individuos que trabajan en ella?* Ejemplo de esto en muchos países corresponde a los procesos de promoción, de Carrera Administrativa y formación.
- La **Gestión de la Compensación**, corresponde a la retribución que cada funcionario recibe en base a la clasificación de los puestos según las escalas de la tabla salarial y que toma en cuenta la complejidad del trabajo y los requisitos de calificación. En muchos casos este modelo se traduce en una mejora de *salarios y beneficios*.

- c. En el nivel inferior, la **Gestión de las Relaciones Humanas y Sociales**, que tiene por objetivo gestionar las relaciones que se establecen entre la institución y los funcionarios y que se relaciona con todos los subsistemas mencionados. Responde a las preguntas: *¿Cómo nos interrelacionamos, comunicamos e interactuamos?*

De entre las muchas opciones posibles, se ha elegido la clasificación en dos áreas de gestión:

- **La gestión de la Comunicación**, en la que cabe ubicar las políticas y prácticas de comunicación en cada organización. Se debe establecer si la institución cuenta con mecanismos, de uso habitual y contrastable, para dar a conocer las iniciativas, proyectos e informaciones provenientes de la dirección y las peticiones, sugerencias y opiniones provenientes de los funcionarios.

Se debe establecer además, si las decisiones de la dirección, así como las informaciones relevantes de todo tipo, circulan por la organización con fluidez y llegan con efectividad a todos los funcionarios.

Junto con esto debe señalarse si se dispone de instrumentos específicos de comunicación.

- **La gestión de las Relaciones Sociales**, definida como el conjunto de relaciones entre la dirección de la organización y los interlocutores internos que representan a los funcionarios.

Se debe tener especial atención en las relaciones laborales, esto es, que cada parte represente el papel para el que tiene mandato y cuyo ejercicio es recíprocamente aceptado.

3.4. La Integración de los subsistemas

Se requieren tres condiciones *sine qua non* para que políticas y prácticas de GRRHH operen en una organización:

- Que estos subsistemas estén operativos, esto es, que sean reconocidos por los integrantes de la organización como vigentes y válidos, al menos en un nivel mínimo.

- Que estos subsistemas estén vinculados entre sí, o lo que es lo mismo, que los productos de uno sirvan al trabajo de los otros.
- Que exista una coherencia global de los subsistemas y el modelo estratégico de la GRRHH.

Operatividad: Es necesario que todos los subsistemas enunciados se encuentren operativos, es decir, que exista un conjunto mínimo de políticas y prácticas de personal coherentes, que permitan inferir racionalmente su existencia y operatividad.

Así, por ejemplo, si no existe una evaluación del rendimiento mínimamente formalizada, los procesos de promoción y carrera quedarán privados de insumos básicos para desarrollarse adecuadamente. La tendencia será producir ascensos arbitrarios, basados en la antigüedad o en méritos puramente formales.

Vinculaciones: Los subsistemas de la GRRHH deberán, además, funcionar interconectados en la forma representada por las flechas de la **figura 2**.

Por ejemplo, si no existe interconexión operativa entre el diseño de los puestos y perfiles y los procesos de incorporación de personal, esto es, si cada subsistema opera aislado, difícilmente se logrará la idoneidad en las asignaciones de las personas a las tareas.

Coherencia estratégica: Por último, todos los subsistemas deben aparecer como aplicaciones de una estrategia de RRHH, derivada de la estrategia organizativa y cohesionados por aquélla. Una política o práctica de personal no puede ser juzgada al margen de esta coherencia básica.

Por ejemplo, si el sistema de promoción interna no está precisamente definido y suficientemente vinculado a la estrategia de la organización, es el conjunto del sistema de reclutamiento el que pierde su coherencia.



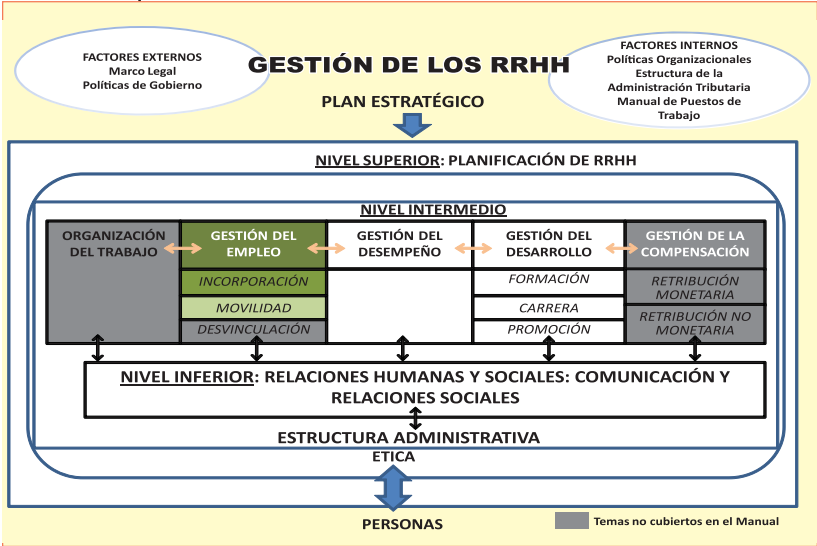
Guía de Autoevaluación o Autodiagnóstico

La Estrategia de los RRHH y sus Subsistemas

1. ¿Tiene la organización un modelo de GRRHH institucionalizado y cuál es su marco jurídico (ley, reglamento, disposición administrativa interna)?
2. ¿Cuál es su estado de desarrollo y de implementación?
3. En el Modelo de Gestión de los RRHH que aplica su administración, ¿Existen los tres niveles enunciados en el modelo del CIAT?
4. ¿Existen y cómo funcionan los subsistemas?
5. ¿Están integrados entre sí los subsistemas?
¿A través de qué mecanismos y/o procedimientos se integran?

4.

Gestión del Empleo



La Gestión del Empleo es el conjunto de políticas y prácticas de personal destinadas a gestionar los flujos mediante los cuales las personas entran, se mueven y salen de la organización.

En este subsistema hay que distinguir **tres áreas** de gestión principales:

- **La incorporación**, que comprende las políticas y prácticas referentes al acceso de las personas a un puesto de trabajo, lo que en algunos casos puede implicar su acceso a la organización.

En este campo, cabe distinguir tres tipos de procesos:

- el **reclutamiento**, que comprende las políticas y prácticas de GRRHH dirigidas a buscar y atraer candidatos a los puestos de trabajo que deben ser cubiertos;
 - la **selección**, que comprende la opción y aplicación de instrumentos precisos para una buena elección y las decisiones de vinculación;
 - la **inducción**, que comprende las políticas y prácticas destinadas a recibir adecuadamente a las personas y acompañarles en sus primeros pasos en el puesto y su entorno.
- **La movilidad**, que afecta a los movimientos de las personas entre puestos de trabajo en o fuera de la propia organización. Cabe distinguir entre:
- la movilidad **intra-institucional**, que incluye la movilidad funcional y la movilidad geográfica, en la misma organización;
 - la movilidad **inter-institucional**, que implica un cambio de institución.
- **La desvinculación**, que integra las políticas y prácticas de GRRHH relacionadas con la extinción de la relación laboral, ya sea por causas disciplinarias, por inadecuación o bajo rendimiento, por razones económicas u organizativas.

El Manual no desarrolla este aspecto por considerar que los mismos corresponden al ámbito específico de cada administración, y en algunos casos, a las legislaciones que sobre la materia rigen en los países.

A continuación se abordarán en detalle los temas relacionados con la Incorporación y la Movilidad.

4.1. La Incorporación

La Gestión de Recursos Humanos (GRRHH) es responsable del reclutamiento del personal, lo que incluye, entre otros aspectos, determinar las estrategias dirigidas a atraer a personas que, además de cumplir con los requerimientos de la posición, tienen el potencial para continuar desarrollándose y producir cada día con mayor efectividad.

Su **propósito** es contar con personal que posea el conocimiento, la experiencia, las habilidades, las actitudes, el compromiso y la ética requeridos para cumplir con las funciones asignadas a cada una de las posiciones.

Diseñar y ejecutar un sistema de reclutamiento y selección permite que las unidades de la administración cuenten con el personal idóneo para el desarrollo de las actividades que deben llevar a cabo. Para ello, el conocimiento de cada una de las actividades y tareas que comprende cada función es esencial para la elaboración y actualización continua de los perfiles requeridos en un momento dado.

Para que el subsistema de Gestión del Empleo opere de forma adecuada es necesario que la organización cuente con manuales que definan los cargos o perfiles de trabajo, que son el marco de referencia para que los sistemas de reclutamiento puedan ser aplicados en forma correcta y exitosa

Corresponde entonces al área de RRHH mantener un registro actualizado de las actividades y tareas desarrolladas por cada función y del perfil o perfiles requeridos para su ejecución. Esto supone definir de manera completa y clara cuales son los cargos o puestos de trabajo existentes en la organización conforme a la nomenclatura especial o general aplicada por la administración tributaria.

Asimismo, la administración tributaria debe contar con áreas de Gestión de RRHH que establezcan claramente y con la debida anticipación los puestos de trabajo que deberán ser cubiertos por jubilación, vacaciones, etc. Esto le permitirá programar los procesos de reclutamiento, selección y promoción en forma oportuna sin afectar al desarrollo de las áreas de gestión.



Guía de Autoevaluación o Autodiagnóstico

La Incorporación

1. ¿Cuenta la organización con un Manual de perfiles y puestos de trabajo?
2. ¿Cómo está vinculado ese Manual a la Incorporación y movilidad de funcionarios?
3. ¿Cuáles son los mecanismos de transparencia, igualdad y merito de acceso que conllevan cada uno de los tres procesos de incorporación?
4. ¿Cuáles son los requisitos de calidad con que cuenta la organización para la gestión de la incorporación?

4.1.1 Reclutamiento

Es la convocatoria interna o externa que realiza la organización a fin de cubrir una vacante en un área específica.

Tiene como **objetivo** identificar y atraer a solicitantes capaces e idóneos conforme a un perfil predeterminado para satisfacer un requerimiento de personal realizado tanto por un ejecutivo o directivo de la organización como por un proceso preestablecido de cubrimiento de vacantes.

El éxito de la convocatoria dependerá de varios factores y, entre ellos, cabe destacar el prestigio, renombre o prestancia con que cuente la administración tributaria en el contexto de la sociedad a la que sirve. Una organización con un buen nombre, reconocimiento técnico y actuar transparente es un lugar donde muchas personas estarían interesadas en trabajar y atenderían la convocatoria que se realizase.

Otras consideraciones relevantes en el proceso de reclutamiento, son:

- **Igualdad y mérito en el acceso**

- si el reclutamiento para la provisión de los puestos es abierto a todos los candidatos que reúnan los requisitos exigidos y si éstos se determinan por razones de idoneidad, técnicamente apreciadas y no de modo arbitrario;
- si, a lo largo de todo el proceso de incorporación, existen los procedimientos y mecanismos de garantía necesarios para evitar la arbitrariedad, la politización y las prácticas de patronazgo o clientelismo;
- si en los procedimientos de acceso y de progresión en el empleo público, existen y se aplican mecanismos para garantizar la igualdad efectiva y la no discriminación, orientadas a la superación de las desventajas de género, preferencia sexual, etnia, cultura u origen;
- si existe un número limitado y razonable de puestos cubiertos por personal designado con arreglo a criterios y mecanismos de tipo político.

- **Calidad del reclutamiento**

Dentro de las fuentes a las que se puede recurrir para obtener posibles candidatos que reúnan las mejores condiciones para el cargo están las universidades, las empresas de servicios de bancos de datos profesionales y las bolsas de empleo del estado o privadas, entre otras.

Los medios utilizados para la búsqueda, comunicación y atracción de candidatos producen habitualmente un número adecuado de aspirantes solventes a los puestos que deben ser cubiertos.

La exigencia de calidad implica que se cumplan ciertos **requisitos**:

- la publicidad relacionada con los puestos vacantes debe realizarse de la manera más amplia posible, con el fin de atraer al mayor número de aspirantes;
- pueden organizarse encuentros y presentaciones ante los públicos específicos que la administración desea afectar, por ejemplo el salón del Estudiante, el salón del empleo público, las jornadas de puertas abiertas, etc.);
- en algunos casos, aunque no se puede generalizar esta práctica, las administraciones tributarias pueden recurrir a especialistas "cazatalentos" para proporcionar empleos con perfil muy específico;
- debe presentarse la información sobre los contenidos de las distintas pruebas para que puedan tener un impacto sobre el perfil de los candidatos que se presentan al concurso;
- la administración debe valorar las trayectorias profesionales de sus funcionarios para que puedan competir con las trayectorias de aquellos que provienen del sector privado;
- la administración debe valorar su imagen para atraer a candidatos de calidad.

4.1.1.1. Tipos de Reclutamiento:

Pueden existir varias vías para realizar la convocatoria así como el procedimiento a seguir conforme a las políticas y prioridades establecidas por la organización en su plan estratégico.

En términos generales, existen **tres maneras de reclutar**:

- **Reclutamiento externo:** usualmente se lleva a cabo después de una convocatoria abierta y pública. Cada administración debe

programar un plan de reclutamiento basado en las jubilaciones que se anticipan y en el plan estratégico.

- **Reclutamiento interno:** el proceso se realiza involucrando exclusivamente a las personas que pertenecen a la organización y en base a las mismas consideraciones de programación asumidas para el reclutamiento externo.
- **Reclutamiento mixto:** el proceso contempla la posibilidad de que tanto personal externo como el interno pueda someterse y participar en el proceso.

Es importante que cada Administración Tributaria piense y reflexione sobre los tres tipos de reclutamiento, para lograr, con la experiencia de otros países, los elementos adaptables a su contexto.

4.1.1.2. Procedimiento para realizar el Reclutamiento

Es prioritario que los pasos y condiciones a seguir para el reclutamiento estén uno a uno delimitados y sean divulgados; eso da **transparencia** al proceso y claridad, tanto a los interesados como a la propia organización, sobre los requerimientos y condiciones a cumplir en cada uno de ellos.

Ahora bien, ya se trate de un reclutamiento externo, interno o mixto, todos deben cumplir los siguientes pasos que pueden resumirse en:

- **El aviso de convocatoria:** una vez definido el perfil, se procede a elaborar un anuncio abierto, que debe incluir la siguiente información básica:
 - título de la posición vacante;
 - requerimientos generales para cumplirla;
 - requerimientos específicos de la posición;
 - áreas de conocimiento;
 - etapas del proceso;
 - documentos que el candidato debe proporcionar;
 - formulario para cumplimentar la solicitud de empleo;
 - lugar y fecha límite de presentación de candidaturas
- El procedimiento para la presentación consiste en la indicación de cada uno de los **pasos** que debe cumplir el aspirante, la oficina u oficinas responsables de llevarlos a cabo, los horarios de

atención y las fechas en que se darán a conocer los resultados parciales o definitivos y la forma de comunicarlos así como los pasos posteriores una vez que cada etapa se vaya cumpliendo.

- Dentro de los pasos, también debe estar contemplado el mecanismo o mecanismos de impugnación o revisión que proceden en caso de que el interesado esté en desacuerdo o tenga dudas sobre el procedimiento seguido, así como el tiempo de respuesta a su solicitud de impugnación o revisión.

A medida que los candidatos presentan sus solicitudes, se comprueba si cumplen con los requisitos indicados en los anuncios de modo que se puede proceder al proceso de preselección o depuración de listas.

Igualmente, debe considerarse que en algunos casos es posible que el procedimiento establecido no contemple todos o algunos de los pasos que aplican de manera general a los procesos de reclutamiento. Incluso puede darse el caso que se contemplen procedimientos expeditos para atender casos de necesidades "urgentes" o "apremiantes" para llenar vacantes.

PRÁCTICAS DE LAS AATT SOBRE GESTIÓN DEL EMPLEO-RECLUTAMIENTO QUE SE INCLUYEN EN LA SECCIÓN DE EXPERIENCIAS DE PAÍSES DEL MANUAL:

- Barbados: Notificación de vacantes
- Chile: La Política de Ingreso
- Francia: El Reclutamiento Mixto y el reclutamiento abierto a no nacionales / Reflexión sobre calidad del reclutamiento
- Honduras: Experiencias en el ámbito del Reclutamiento de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SCHP)
- Italia: Proyecto IRIDE: Reclutamiento según Grupo meta



Guía de Autoevaluación o Autodiagnóstico

Reclutamiento

1. ¿Qué mecanismos se utilizan para garantizar la igualdad y mérito en el acceso?
2. ¿Qué medios publicitarios o de divulgación se utilizan para darle difusión a la convocatoria?
3. ¿Qué tipos de reclutamiento se aplican en la administración tributaria y en qué casos aplican
4. ¿Cuáles son los objetivos propios a cada tipo de reclutamiento?
5. ¿Están delimitados los pasos y/o condiciones para realizar el reclutamiento?

4.1.2. Selección

Es un proceso mediante el cual se escoge, de entre un número de aspirantes que han cumplido con las condiciones estipuladas, a la persona que va a ocupar la vacante convocada.

Comprende la elección y aplicación de los instrumentos para realizar la selección y las decisiones de vinculación propiamente tales.

El **objetivo** es seleccionar al mejor candidato que cumpla con el perfil diseñado para el cargo.

Dentro de este aspecto cabe mencionar como procesos importantes a considerar:

- La selección se basa en la existencia de perfiles de competencias de los puestos que van ser cubiertos.
- Los instrumentos de selección utilizados son adecuados a los perfiles previamente definidos y su diseño responde a criterios técnicamente validados.
- Los comités de selección están escogidos con criterios de profesionalidad y experiencia técnica y actúan con independencia en el ejercicio de sus funciones.
- Las decisiones de incorporación se adoptan obedeciendo a criterios de mérito y capacidades profesionales.
- La transparencia del proceso es el eje fundamental que asegura la calidad del proceso de selección, la confianza del candidato en la institución y la información del ciudadano acerca de las políticas públicas.

4.1.2.1. Procedimiento de Selección:

Por un lado, es un objetivo atraer buenos postulantes a los procesos de selección, pero además conviene recordar que el proceso en su conjunto responde a consideraciones de tipo técnico y que la selección y evaluación de los postulantes ha de hacerse sobre criterios objetivos.

Para ello, además de facilitar información sobre las características principales del proceso - tipo de cargo, nombre, ubicación, función y salario -, se debe enunciar el tipo de instrumentos y herramientas de evaluación que se van a aplicar, así como los puntajes o escala a utilizar; de manera que sean conocidos por todos los participantes.

- Un elemento que es fundamental en este tipo de procesos es la **transparencia** del mismo para lo cual se sugiere mantener en los sitios web de cada institución un historial de cada concurso en el que los participantes puedan enterarse de los resultados obtenidos. Una manera de preservar la privacidad de los datos es la identificación de cada postulante por medio de un código que se entrega en el momento de formalizar la candidatura. De esta forma, se indica claramente cuáles son los participantes que van avanzando en las distintas etapas, manteniendo el principio de la confidencialidad en los datos personales de los mismos.

Actualmente, muchas administraciones tributarias contratan a través de terceros la aplicación de las pruebas especializadas en razón de las ventajas que ello les puede brindar; por ejemplo no hay necesidad de contar con personal adicional para la realización de pruebas que, en muchos casos, no es una actividad de carácter permanente para la administración. Estas empresas subcontratadas son organizaciones con mucha experiencia en el tema y en ciertas ocasiones pueden ofrecer un mayor nivel de seguridad y transparencia en la calificación pues es un tercero quien se encarga de evaluar las pruebas y de entregar los resultados a la administración.

- Otro elemento importante son **los instrumentos** que usualmente pueden aplicarse. No obstante, en cada país pueden darse, y de hecho se dan, variaciones, bien sea en la cantidad, orden o combinaciones de las etapas aplicadas. Eso es indiferente en la medida en que lo que se busca es que dichos procesos se realicen en forma técnica, planificada, transparente y apoyándose en evaluaciones diseñadas para el efecto. Cada instrumento o prueba establecida, conlleva un procedimiento de aplicación o realización.

Los instrumentos que comúnmente son utilizados para realizar la selección de un candidato son:

- **Examen de conocimientos generales**, orientado a preseleccionar a los candidatos sobre la base en pruebas de estudio y conocimiento relacionadas con lo que está sucediendo en la Administración Tributaria y en la sociedad;
- **Centros de simulación**, donde se mide el comportamiento de los candidatos en situaciones similares al campo de trabajo;
- **Cursos de formación**, en los que los candidatos son sometidos a evaluaciones parciales y finales con el objetivo de medir no sólo sus conocimientos técnicos sino también su adaptación a la organización. Se refiere a aquellos casos en los que las AATT desarrollan cursos para los candidatos sobre temas específicos en los que se dan procesos de evaluación que sirven como referencia para determinar la selección o no de una persona. Pueden llegar a representar un costo importante para las AATT y por ello, si bien son un medio interesante y eficaz para realizar la selección de personal, debe establecerse claramente en qué casos es oportuno y eficiente el uso de los mismos.
- **Prueba de psicometría**, cuya finalidad es asegurarse de que los candidatos tienen la habilidad para convertirse en funcionarios de carrera tributaria, la madurez emocional y suficiente control de impulsos para adaptarse adecuadamente al ambiente de trabajo de la organización;
- **Entrevistas con los candidatos**, es la oportunidad para validar las habilidades del aspirante, la experiencia laboral, aclarar áreas de preocupación y obtener información adicional usando preguntas de seguimiento. Asimismo, permite maximizar el potencial para identificar al aspirante cuyo perfil esté más alineado con las funciones del puesto, permitiendo además conocer e interactuar con la persona sobre su forma de ver el cargo, sus expectativas, conceptos, preferencias y objetivos en relación a su postulación y cómo estos elementos se integran y complementan con lo que la organización requiere y desea.
- **Evaluación en el campo o pasantías**, que consiste en la evaluación de los candidatos que se realiza en el campo de trabajo, bajo la supervisión de un especialista que es quien determina, con base en parámetros de calificación previamente

definidos, cuál de los candidatos reúne las mejores condiciones para llenar la vacante. Generalmente, la evaluación en el campo se hace, después de agotar otras vías de selección como puede ser la formación técnica. Este tipo de evaluación se utiliza generalmente para seleccionar auditores, fiscalizadores o inspectores de impuestos o de aduana.

- **Verificación de datos y referencias de los candidatos**, que se utiliza como medio para que las AATT verifiquen y se cercioren de que la información proporcionada por el solicitante es confiable. En el caso de las referencias laborales sirven también para poder conocer la opinión de otras personas que hayan interactuado con el solicitante a nivel profesional.

El procedimiento de selección es un componente del Plan Estratégico y en ningún caso debe quedar aislado de ese conjunto; por ello un aspecto importante a considerar dentro del proceso de selección es la retroalimentación del mismo a través de un seguimiento del empleado seleccionado (p.e. desempeño adecuado, promociones, buen comportamiento, si renunció o lo despidieron al poco tiempo de ser contratado, etc.).

PRÁCTICAS DE LAS AATT SOBRE GESTIÓN DEL EMPLEO-SELECCIÓN QUE SE INCLUYEN EN LA SECCIÓN DE EXPERIENCIAS DE PAÍSES DEL MANUAL:

- Brasil: Programa de Selección externa con formación
- Chile: Vías de Selección / Programa de Formación Inicial de nuevos Fiscalizadores
- Francia: Selección
- Guatemala: La selección de personal, la entrevista en profundidad y la evaluación de veracidad
- Honduras: Selección del personal y la CEIMSA
- Italia: Externalización de los tests de selección
- Perú: Selección de personal



Guía de Autoevaluación o Autodiagnóstico

La Selección

1. ¿Cómo se vincula el proceso de Selección con el Manual de perfiles de cargos?
2. ¿Qué mecanismos existen para garantizar un proceso de Selección eficiente y transparente?
3. ¿Qué procedimientos de Selección se aplican?
4. ¿Cómo operan los procesos de selección?
5. ¿Cuáles son los objetivos del proceso de selección?
6. ¿Cómo se vincula el proceso de Selección con el proceso de Gestión de los Recursos Humanos?
7. ¿Hay algún mecanismo de seguimiento y evaluación que permita verificar su correspondencia o alineación con el Plan estratégico institucional?
8. ¿Cómo se retroalimenta el proceso de selección con el seguimiento de empleados que han sido seleccionados?

4.1.3. La Inducción

Comprende las políticas y prácticas destinadas a recibir adecuadamente a las personas y acompañarles en sus primeros pasos en el puesto y el entorno del mismo. Existen y se aplican procedimientos adecuados para recibir a los empleados, facilitarles su entrada en la organización, en su cargo y en sus primeros pasos en el puesto y su entorno, así como transmitirles principios y pautas básicas de conducta que deben conocer en el momento de incorporarse.

La Inducción es una fase que está adquiriendo cada vez mayor importancia en el proceso de selección. Este proceso está dirigido no solamente a contratar nuevos empleados sino a orientarlos dentro de la organización y a preparar su futuro desarrollo.

Sin una **inducción efectiva** al nuevo empleado le tomará más tiempo ser plenamente productivo, invalidando, en parte, la inversión llevada a cabo en el proceso de selección.

A través de una **Inducción efectiva** de los nuevos empleados seleccionados se da el primer paso en un proceso complejo y fundamental conocido como "socialización en el trabajo". Es una fase dirigida a lograr conocimiento, actitud, destrezas, comportamiento, valores y motivación para ser plenamente parte de la nueva organización.

Los primeros días y meses en el trabajo son muy importantes para un funcionario ya que asimila la primera impresión sobre la organización, los gerentes, los colegas y el nuevo trabajo. Esta primera impresión influirá directamente en su desempeño y comportamiento futuros.

Así pues, es importante para una organización proveer un programa de Inducción a fin de reducir el riesgo de que el nuevo funcionario no se sienta a gusto en este nuevo ambiente o de que no comprenda lo que se espera de él.

El programa de inducción consta de **dos pasos**:

- El **plan de bienvenida** que trata de proveer al nuevo funcionario de toda la información necesaria para llegar a conocer la organización, la oficina, las actividades, los colegas, las reglas, los derechos y también los deberes.

El plan de bienvenida incluye un curso de información que usualmente no toma más de dos días.

- El **plan de inducción** cubre un periodo más largo, es el primer plan de desarrollo del nuevo empleado y está dirigido a aprender el trabajo y acelerar la participación en la vida laboral.

Un plan de inducción efectivo combina cursos de formación con la formación en el trabajo.

La fase más importante y larga es la de **formación en el trabajo** que le permite al nuevo funcionario aprender el trabajo directamente en el campo y estar en contacto directo con los valores, reglas - implícitas y explícitas - y hábitos de la organización. Así, durante este periodo, la organización puede invertir en el crecimiento de las personas, no solamente desde el punto de vista de su conocimiento, sino sobre todo en sus destrezas y su comportamiento organizacional.

Para llevar a cabo un **Plan de Inducción efectivo** es fundamental la colaboración de un colega experto, el tutor. Éste es seleccionado entre los mejores ejecutivos, por su conocimiento profesional y técnico, capacidad de relacionarse y motivación. El **tutor**, que ha tenido formación específica como preparador y mentor, transmite sus habilidades, "los secretos del trabajo", a los empleados nuevos. Además, para los funcionarios jóvenes, la figura del tutor es un punto de referencia importante desde el punto de vista del comportamiento, por cuanto asume la responsabilidad plena del crecimiento del funcionario.

PRÁCTICAS DE LAS AATT SOBRE GESTIÓN DEL EMPLEO-INDUCCIÓN QUE SE INCLUYEN EN LA SECCIÓN DE EXPERIENCIAS DE PAÍSES DEL MANUAL:

- Brasil: La Inducción
- Francia: El Ciclo Ministerial de Formación Inicial (CMFI) y el PACTO
- Guatemala: La Inducción institucional a la SAT
- Italia: El Proyecto IRIDE y el Programa de Inducción



Guía de Autoevaluación o Autodiagnóstico

La Inducción

1. ¿Existe un Plan de Inducción en la administración tributaria donde se desempeña?
2. ¿Dicho Plan responde a las siguientes preguntas?
 - ¿quién es el empleado nuevo?
 - ¿cuáles son sus necesidades?
 - ¿cuál debería ser su motivación?
 - ¿qué debería saber sobre la nueva organización?
 - ¿cuál será su trabajo futuro?
 - ¿cuáles son sus conocimientos y destrezas al iniciar?
 - ¿quién interactuará dentro de la organización con el empleado nuevo?
 - ¿qué tipo de relación queremos fomentar (jerárquica o cooperativa)?
 - ¿cuál podría ser su futura formación?
 - ¿cuál podría ser su futura carrera?
3. ¿Cómo interactúa dicho Plan con la Gestión de los Recursos Humanos?

4.2. La Gestión de la Movilidad

La movilidad, en cualquiera de sus modalidades, es el traslado o desplazamiento de un funcionario de su área o lugar actuales de trabajo a un área o región diferente, sin que ello implique necesariamente una mejora en su nivel salarial o funcional.

La gestión de la movilidad afecta a los desplazamientos de las personas entre puestos de trabajo y se puede distinguir entre:

- **Movilidad funcional**, que implica sólo cambio de tarea.
- **Movilidad geográfica**, que implica traslado del lugar de trabajo, con cambio de residencia.

Los mecanismos de movilidad, funcional y geográfica, permiten responder con flexibilidad a las necesidades de redistribución de personal.

En cuanto a las solicitudes de movilidad por parte de los funcionarios, es importante establecer de forma clara y explícita la postura de las organizaciones con relación a la movilidad. En este contexto, se debe definir el marco dentro del cual serán atendidos los requerimientos de movilidad presentados por los funcionarios, en una lógica de igualdad de oportunidades y siguiendo un procedimiento establecido previamente, buscando conciliar las necesidades de la organización y las del personal solicitante.

Por ejemplo, existen casos de carácter social (salud y unidad familiar) o de seguridad (amenazas a la integridad física) que ameritan un tratamiento especial por parte de la organización con el objetivo de resolver estos inconvenientes que no permitirían al personal trabajar con tranquilidad.

En general, hay que tener en cuenta que la movilidad también puede representar beneficios para el funcionario y no solamente apreciarlo como una decisión de la administración.

Además de los aspectos sociales y de seguridad que se han señalado, la movilidad funcional permitirá al funcionario complementar sus conocimientos y habilidades en los distintos procesos del negocio

tributario o aduanero; y la movilidad geográfica le permitirá conocer diferentes realidades propias de cada región y trabajar con compañeros que tienen sus propias subculturas. Todo ello, lleva a que el funcionario esté mejor preparado para enfrentar nuevos retos y para desarrollarse en la línea de carrera institucional.

Algunos de los **principios y consideraciones** que pueden orientar la movilidad son:

- **Principio de transparencia**, es necesario dar a conocer a los miembros de la institución los criterios a considerar para resolver las solicitudes de traslado.
- **Principio de equidad** entre todos los funcionarios para acceder a opciones de cambio del lugar de desempeño.
- **Principio de equilibrio** entre la calidad de vida laboral y familiar con los deberes funcionarios, entendida como la conciliación de las aspiraciones y necesidades del funcionario y de su entorno más cercano, con las exigencias que la institución le requiere en su calidad de empleador.
- Los movimientos internos de personal por traslados deben ceñirse a la dotación asignada a las áreas respectivas y contar con el acuerdo de las jefaturas que entregan y las que reciben al funcionario trasladado:
 - es importante autorizar las solicitudes de traslado que conjuguen las necesidades y requerimientos de la institución y las necesidades o expectativas de los funcionarios;
 - los funcionarios podrán solicitar traslado después de haber permanecido un determinado tiempo en el lugar o puesto del que solicita la salida.

Igualmente, los tipos de movilidad se pueden organizar en torno a **dos conceptos**:

- La **movilidad intra-institucional**, que incluye:
 - la **movilidad funcional**, que implica cambio de tarea. Usualmente, involucra una selección interna para evaluar el potencial del empleado para desempeñar un nuevo trabajo;

- la **movilidad geográfica**, que implica cambio de lugar de trabajo o residencia. Usualmente, involucra un procedimiento de movilidad que determina:
 - el número de empleados al que se les permite entrar o salir de una región/departamento;
 - los principios (criterios) establecidos para determinar una clasificación de movilidad (antigüedad, razones familiares/ salud, etc.)
- La **movilidad inter-institucional**, que implica un cambio de institución. El personal que desea salir usualmente requiere una autorización. Por otro lado, los empleados de otra institución de la administración pública que desean ingresar, usualmente tienen que pasar un proceso de selección. Podría ser conveniente, con este tipo de movilidad, que ingresen personas con destrezas especiales que ya estén trabajando y que no tengan que ser escogidos mediante selección externa.

Cuando la movilidad inter-institucional es de tipo temporal, es decir que el funcionario regresa a su organización de origen tras un determinado periodo de incorporación a otra institución, los beneficios generados alcanzan a los tres protagonistas implicados en la operación:

- el funcionario que puede abrir su horizonte profesional y diversificar su trayectoria profesional aprendiendo de otras instituciones, compartiendo buenas prácticas, ideas y experiencias;
- la institución anfitriona, que podrá enriquecer sus peritajes, sus procedimientos, métodos de trabajo y entorno cultural, durante el periodo de acogida del funcionario;
- la organización de origen, siempre y cuando organice el adecuado seguimiento del funcionario desplazado para asegurarse una efectiva retroalimentación, podrá lograr los mismos beneficios que la institución de acogida, durante el periodo de la movilidad y posteriormente tras la reincorporación de su funcionario.

La movilidad inter-institucional es una fuente importante de enriquecimiento recíproco para la organización y el funcionario. Cuando alcanza un nivel de desarrollo institucional significativo constituye un especial refuerzo para implementar las políticas de

modernización de las administraciones tributarias, teniendo una particular relevancia cuando la movilidad inter-institucional se desarrolla en un marco internacional.

PRÁCTICAS DE LAS AATT SOBRE GESTIÓN DEL EMPLEO-MOVILIDAD QUE SE INCLUYEN EN LA SECCIÓN DE EXPERIENCIAS DE PAÍSES DEL MANUAL:

- Brasil: Proceso para traslados
- Chile: Procedimiento de traslado de personal
- Francia: La movilidad Interna y externa
- Guatemala: Movilidad laboral en la SAT
- Honduras: Experiencia sobre movilidad institucional geográfica



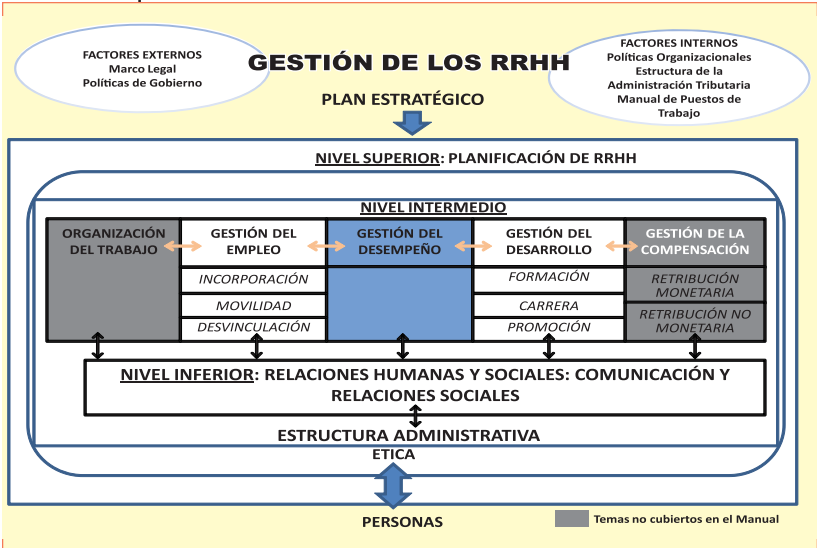
Guía de Autoevaluación o Autodiagnóstico

La Gestión de la Movilidad

1. ¿Existe la movilidad funcional en la administración tributaria? ¿se encuentra regulada?
2. ¿Cuáles son los dispositivos implementados para evaluar la política de movilidad?
3. ¿Cuáles son los objetivos de esa política, tanto para el empleado en relación con el sistema de carrera, como para la organización, en relación con sus orientaciones estratégicas?
4. ¿Existe la movilidad geográfica? ¿Se encuentra regulada?
5. ¿Existe la Modalidad intrainstitucional e Interinstitucional? ¿se encuentran reguladas?
6. ¿En qué casos se aplican las diferentes modalidades de movilidad y bajo qué condiciones? Ej.: Necesidad del servicio, solicitud del funcionario, amenazas contra la integridad física, etc.
7. ¿Existe un acompañamiento o evaluación a los funcionarios que se han movilizado y una medición del mayor o menor impacto en su rendimiento y en el logro de metas institucionales?

5.

Gestión del Desempeño



La Gestión del Desempeño es el subsistema de la Gestión de Recursos Humanos (GRRHH) que se propone influir sobre el rendimiento de las personas en el trabajo.

El objetivo es alinearlo con las prioridades de la organización y mantenerlo en el nivel más alto posible, logrando una mejora sostenida de la contribución de los empleados a la consecución de los objetivos organizativos.

Hay que destacar que con la Gestión de Desempeño se obtienen valiosas informaciones para la toma de decisiones de la GRRHH en diferentes campos. La Gestión del Desempeño ocupa una posición central en un sistema integrado de GRRHH, destacando su interrelación con las gestiones de Compensación y de Desarrollo.

Su relación con la Gestión de Compensación se produce cuando ésta incorpora el pago de retribuciones variables vinculadas al rendimiento, lo que constituye, pese a las frecuentes críticas a su funcionamiento real, una tendencia significativa de los sistemas de compensaciones en casi todo el mundo.

La **conexión con la Gestión del Desarrollo** se da en un doble sentido:

- **Suministrando insumos** imprescindibles a los procesos de promoción y carrera
- Detectando en las personas **necesidades de desarrollo de competencias**, lo que es básico para el diseño de políticas eficaces de formación.

Existen diversos **modelos** de evaluación del desempeño, siendo los más completos aquellos que contemplan elementos de medición cuantitativa y cualitativa.

- Los elementos de **medición cuantitativa** deben responder concretamente a los indicadores numéricos que pueden definir una tendencia, una meta o un propósito medible en un tiempo determinado.
- Los elementos de **medición cualitativa**, obedecen a indicadores de comportamiento y conducta de las personas y el resultado que obtienen por esos mismos indicadores.

Para la eficaz instauración de un sistema de evaluación hay que tener en cuenta los siguientes **aspectos**:

- El **diálogo o conversación periódica** entre el funcionario y su jefe, que permita un debate sobre todos los aspectos de esta evaluación.
- La **determinación de responsabilidades**: este diálogo debe permitir tratar de manera profesional tanto asuntos como el ejercicio del conjunto de la actividad laboral del funcionario, su implicación personal en el trabajo y sus expectativas, como de las de la administración para con el funcionario, la calidad de su integración profesional y la valoración de su manera de servir.

- La **transparencia: los objetivos** deben estar claramente determinados y los resultados han de ser comunicados al funcionario.
- La consideración del **compromiso profesional** del funcionario: la cuestión debe ser planteada por las administraciones tributarias ¿Cómo recompensar los funcionarios que obtienen buenos resultados gracias a su fuerte compromiso? Para un desarrollo de carrera más rápido debería ser tenido en cuenta el mérito individual.
- La **armonización**: todos los funcionarios que pertenecen a una misma entidad deben ser objeto de un sistema idéntico de fijación de objetivos y de evaluación de los resultados.

5.1. Procesos de Gestión del Desempeño

Es un **ciclo** que comprende:

- La **planificación del rendimiento** que se traduce en la definición de pautas o estándares de rendimiento acordes con la estrategia y objetivos de la organización.
- La **evaluación del rendimiento**, contrastando las pautas y objetivos de rendimiento con los resultados.
- La **retroalimentación** o "feed back" entre evaluador y evaluado y la elaboración de planes de mejora del rendimiento.
- El **seguimiento** activo del rendimiento a lo largo del ciclo de gestión, observando el desempeño de las personas y apoyándolo.

5.1.1. La Planificación del rendimiento:

Se puede plantear un doble sistema de planificación:

- **Evaluación del resultado colectivo**, donde la institución fija los objetivos, evalúa los resultados y analiza las consecuencias sobre la situación individual de los funcionarios que participaron en la realización de los mismos.
- **Evaluación del resultado individual**, por la fijación de objetivos funcionario por funcionario.

La valoración del resultado individual obedece a un planteamiento lógico que implica varias etapas:

- fijación de objetivos individuales - cualitativos y/o cuantitativos - que coinciden con la fijación del nivel de resultados esperados;
- determinación de los resultados; qué es lo que se espera obtener y cómo se van a medir;
- valoración del resultado respecto a los resultados esperados, que supone simplemente la comparación del resultado obtenido con el resultado esperado;
- consecuencias que deben deducirse de los resultados.

5.1.2. La evaluación del rendimiento:

- La periodicidad

La evaluación del rendimiento ha de tener una periodicidad determinada que se fija conforme a los objetivos estratégicos de la organización, a la planificación de la evaluación y teniendo en cuenta la capacidad operativa de la propia administración para llevar a cabo el proceso.

Se aconseja, dados todos los elementos involucrados en el proceso, una evaluación anual.

- El evaluador

El evaluador ha de ser siempre el superior jerárquico del funcionario.

Conviene destacar la importancia de que el funcionario conozca, en los casos de dependencia múltiple, quién o quiénes serán los encargados de realizar la evaluación y sobre qué temas corresponde a cada uno de ellos hacerla. Por esta razón, en la fijación e identificación de objetivos o metas a alcanzar, también se debe señalar quién evaluará cada meta u objetivo fijado.

- Los objetivos

Los objetivos deben ser ambiciosos pero realistas y no limitarse a un enfoque meramente cuantitativo, por ejemplo cuántos expedientes tramita al año.

Deben ser objeto de un intercambio real en el marco de la entrevista y para ello, han de estar claramente definidos de modo que el funcionario sepa lo que su jefe de servicio espera de él.

- La entrevista

Es conveniente hacer una convocatoria previa de la entrevista, donde se fije la fecha de encuentro, de manera que el funcionario disponga de un plazo suficiente para prepararla.

La entrevista debe ser un momento privilegiado para el intercambio de opiniones entre el evaluador y el funcionario evaluado.

Tras la entrevista ha de redactarse un acta que contenga la descripción de los asuntos tratados, entre los que cabe destacar:

- las condiciones de organización y de funcionamiento del servicio (esto puede justificar, cuando proceda, el no cumplimiento de los objetivos);
- los resultados profesionales obtenidos durante el año transcurrido;
- las formaciones que se han llevado a cabo durante el periodo y las previstas para el próximo;
- las perspectivas de evolución (de carrera y/o movilidad);
- los nuevos objetivos fijados para el año siguiente;
- se debe reservar un espacio para los temas diversos o la libre expresión del funcionario.

5.1.3. Retroalimentación

La retroalimentación de los resultados de una evaluación del desempeño es un mecanismo por el cual se identifican, entre el evaluador y el evaluado, los aspectos sobresalientes, aquellos en los que se ha mantenido la calidad del trabajo y aquellos en los que existe posibilidad de mejora o superación.

En esta etapa se establecen los parámetros bajo los cuales se efectuará el seguimiento de las ponderaciones, se detectan las evidencias de mejoramiento y los mecanismos por los cuales se alcanzaron dichas mejoras, así como los elementos a considerar para continuar un desempeño extraordinario en los rubros que son sobresalientes.

Este proceso permite fomentar la comunicación entre jefe y subalterno e incluso entre empleado y su entorno aunque depende de la herramienta de aplicación para la medición del desempeño que se utilice.

5.1.4. Seguimiento

El seguimiento es la etapa del proceso de evaluación del rendimiento mediante la cual se efectúa el chequeo y control mutuo, jefe - funcionario, del cumplimiento de los compromisos adquiridos y de los aspectos a mejorar establecidos en la etapa de retroalimentación.

Si los compromisos no son alcanzados se evalúan los factores y se retroalimenta nuevamente, continuando con el seguimiento.

Por lo general se practica una actividad de seguimiento entre los períodos de evolución y evaluación.

5.2. Consecuencias de la Evaluación

Un Sistema de Gestión del Desempeño diseñado para la profesionalización de la Carrera Administrativa debe tener como **resultados**:

- Identificar al personal apto para ascensos o aquellos cuyas destrezas y competencias puedan ser usados para otras asignaciones.
- Mejorar el desempeño individual para asegurar el logro de objetivos organizacionales.
- Brindar información de desempeño identificando cualquier debilidad y desarrollando un plan para corregirlos a través de formación o supervisión adicional.
- Reconocer o retribuir el buen desempeño a través de bonos y otras estimulaciones.
- Identificar posibles desvinculaciones como producto de bajo rendimiento individual
- Ajustar los objetivos estratégicos.

- Ajustar los instrumentos propios de la evaluación.

Cuando se va a implementar un nuevo sistema se aconseja establecer un Programa Piloto de Evaluación. Es importante señalar que el Liderazgo es un componente sustancial de gestión del cambio que asegura la ejecución exitosa del Programa de Evaluación.

5.3. La evaluación ascendente

Finalmente, hay que señalar que, además de las experiencias de **evaluación** del desempeño de los colaboradores, se han desarrollado nuevas prácticas de evaluación **ascendente**, es decir, de éstos hacia los jefes.

El principal **objetivo** de estas medidas es obtener información relevante respecto de las fortalezas y debilidades de las jefaturas en el ejercicio de sus funciones sobre la base de las percepciones de los miembros de sus equipos.

Los informes de evaluación ascendente proveen a las jefaturas información sobre conductas y actitudes que podrían mejorar, aquellas fortalezas que se deben mantener y/o acrecentar y sugerencias para mejorar la función de la jefatura.

Estas medidas permiten potenciar las competencias de las jefaturas para contribuir al desarrollo y mejoramiento del ejercicio de sus funciones.

Algunas **consideraciones generales** que se deben observar para llevar a cabo este proceso son:

- Las sugerencias sobre aspectos a mejorar en que se mencionen al jefe deberán reflejar la opinión general de grupo y no apreciaciones individuales.
- Las sugerencias que se le hagan al jefe deben corresponder a posibilidades de cambio que estén dentro de su ámbito de acción.
- La confidencialidad de la conversación sostenida en la reunión.
- La percepción con respecto al jefe en el ejercicio de sus funciones, lo expresado por el grupo necesariamente tiene que ser cierta.

- El proceso constituye una indagación respecto de la percepción que se tiene del jefe y no una evaluación de éste.
- Es necesario que en la retroalimentación ascendente, un profesional experto sea el que transmita la información al jefe, a quien corresponde validar, reconocer y comprender el sentido de la información que recibe.

PRÁCTICAS DE LAS AATT SOBRE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO QUE SE INCLUYEN EN LA SECCIÓN DE EXPERIENCIAS DE PAÍSES DEL MANUAL:

- Barbados: Sistema de Revisión de Desempeño y Desarrollo (SRDD)
- Chile: Gestión del Desempeño del Servicio de Impuestos Internos (SII) / Retroalimentación Integral de Jefaturas "desde la visión de los colaboradores"
- Francia: El doble sistema de Evaluación del Desempeño
- Guatemala: El Modelo de Evaluación del Desempeño
- Honduras: El Sistema de Evaluación del desempeño de la Dirección Ejecutiva de Ingresos (DEI)
- Italia: Evaluación del Desempeño
- Perú: Sistema de Evaluación del Desempeño

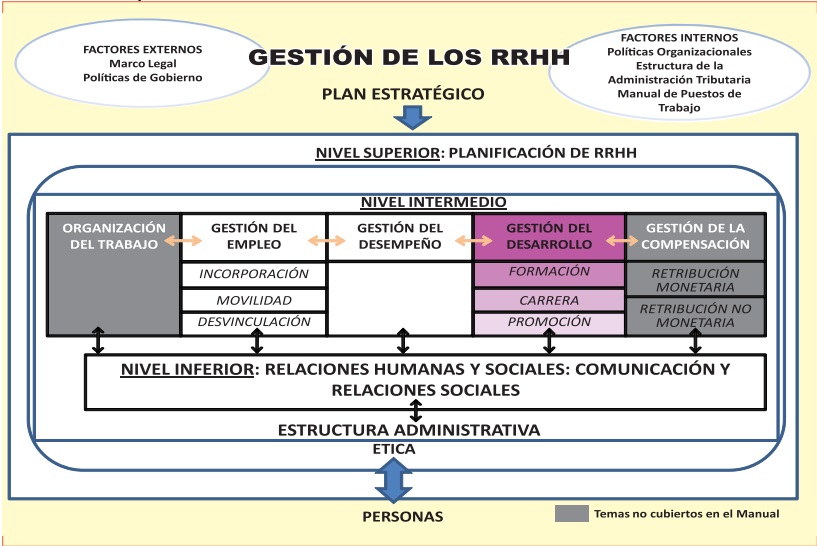


Guía de Autoevaluación o Autodiagnóstico

Gestión del Desempeño

1. ¿Existe un sistema de evaluación del desempeño en su organización?
2. ¿Qué tipo de evaluación se aplica?
3. ¿Cómo o a través de que mecanismo administrativo o legal se ha formalizado el proceso?
4. ¿Qué tipos de indicadores se utilizan para medir el desempeño de los funcionarios: cualitativos y/o cuantitativos?
5. ¿Qué consecuencias están previstas por parte de la organización, conforme los resultados obtenidos por un funcionario?
6. ¿Qué etapas comprende la gestión del desempeño?
7. ¿Qué objetivos tiene cada etapa?
8. ¿Existe un sistema que registre el desempeño de un funcionario o grupo de funcionarios durante el periodo de evaluación?
9. ¿Qué tipo de retroalimentación ha implementado la organización para valorar y ajustar su Plan Estratégico de RRHH en función de los resultados de la evaluación del desempeño?

6. Gestión del Desarrollo



El propósito de las políticas y prácticas de la Gestión del Desarrollo es estimular el crecimiento profesional de las personas de acuerdo con su potencial, fomentando los aprendizajes necesarios y definiendo los itinerarios de carrera que conjuguen las necesidades organizativas con los diferentes perfiles individuales.

La Gestión del Desarrollo engloba tres áreas básicas de políticas de RRHH: las **políticas de formación**, las **políticas de carrera** y las **políticas de promoción**; que articulan los procesos por medio de los cuales las personas progresan tanto en su aporte personal a la institución como en el reconocimiento organizativo de la misma.

6.1. Introducción: las Políticas de Formación

Las **políticas de formación**, ocupan un lugar central ya que están destinadas a garantizar los aprendizajes individuales y colectivos necesarios para alcanzar las finalidades de la organización, desarrollando las competencias de los funcionarios y estimulando su progresión profesional.

En el marco de las estrategias, planes y acciones de formación en las Administraciones Tributarias tienen especial importancia las **estrategias de formación para jefaturas y directivos**. Esta importancia tiene su sustento en dos factores que deben ser considerados a la hora de diseñar planes de formación para directivos:

- **La escasa formación en habilidades directivas** antes de la asignación de un cargo de jefatura: En la mayoría de los casos la asignación de un cargo directivo por primera vez -ya sea a través de sistemas concursales o de designación central- no considera como variable relevante la formación previa en aquellas habilidades necesarias para conducir y liderar equipos de trabajo. En la mayor parte de las ocasiones el peso de las habilidades técnicas prima sobre las de liderazgo, asignando responsabilidades directivas a funcionarios con una experiencia relevante e intachable en el ámbito de sus conocimientos técnicos respecto de la tarea a desarrollar, pero dejando las habilidades directivas y de liderazgo en un segundo plano.

No obstante, la preocupación por las habilidades de liderazgo va cobrando cada vez mayor importancia.

- **El factor multiplicador de los planes de formación de jefaturas**: A diferencia de los planes de formación general cuyo impacto es fundamentalmente de tipo individual, los planes de formación de jefaturas no sólo impactan en el proceso de aprendizaje personal del directivo sino que, en la medida en que haya un buen diseño y seguimiento, éstos impactan también sobre el proceso de trabajo y de relaciones de todos los colaboradores de dicho directivo generando un proceso de "reacción en cadena" que puede incluir desde las jefaturas de mayor jerarquía en la organización hasta los cargos base.

La consecuencia es que los programas de formación de habilidades directivas se convierten en excelentes vehículos para la transmisión de cambios organizacionales a todos los funcionarios de la institución en que se aplican.

Teniendo en cuenta estos dos argumentos hay que señalar que las estrategias de formación de jefaturas ocupan un lugar fundamental en los planes generales de formación de las administraciones tributarias, que deberán diseñar estrategias y acciones de carácter sistemático para agregar valor a la experiencia del líder en la conducción de equipos de trabajo.

La labor de conducción, apoyo y acompañamiento de equipos de trabajo es clave en el éxito de la gestión de una organización, sobre todo cuando está asociada al cumplimiento de metas -modalidad de gestión bastante extendida en el ámbito de las administraciones tributarias-. Es por ello por lo que se hace imprescindible que cada uno de los directivos asuma la responsabilidad de guiar a sus colaboradores en un proceso que supone, en muchos aspectos, cambiar la forma de hacer las cosas o, incluso, se asiste a la propia transformación de la gestión institucional.

Para lograrlo, un programa de formación de jefaturas integral deberá contemplar en su diseño dos niveles de análisis:

- El nivel de profundidad de la acción formativa que ha de ser paulatina y, considerando que en la mayoría de los casos se está en presencia de jefaturas con escasa formación previa, deberá considerar un entrenamiento en tres momentos diferenciados:
 - entrenamiento básico o de inducción;
 - entrenamiento de nivel medio o general;
 - entrenamiento de nivel avanzado o de especialidad.

- Los conocimientos, técnicas y habilidades que se pretenden entrenar: que deberán abordar al menos, en cada uno de los niveles antes mencionados, tres áreas que tradicionalmente se han definido como los ámbitos necesarios de formación y entrenamiento para las habilidades de liderazgo:
 - **habilidades Técnicas**, tales como la gestión de procesos, la gestión de proyectos, la gestión del cambio, la administración de recursos y la calidad de servicio entre otros;

- **habilidades de Gestión Personal**, tales como el autoconocimiento, la visión personal, el manejo del tiempo, el manejo del estrés, etc.;
- **habilidades de Gestión Interpersonal**, entre las cuales se encuentra el manejo de emociones, la conducción de equipo, la retroalimentación, el desarrollo de colaboradores, la comunicación efectiva y la asertividad, entre otros.

6.2. La Formación

Tiene por objetivo hacer al personal de la Administración Tributaria más profesional por medio de un proceso de aprendizaje continuo y sistemático para que pueda aumentar sus conocimientos y habilidades y así contribuir a la prestación de servicios eficientes garantizando el logro de las metas de la Administración Tributaria.

El propósito de las organizaciones es que menos número de personas desempeñen más funciones y que éstas tengan altos niveles de formación. La necesidad de que una persona domine varios campos e incluso varias posiciones requiere de mejores programas de formación del personal.

Se debe enfocar la preparación, formación y desarrollo del personal de una manera más efectiva y eficiente, individualizando los programas y usando medios electrónicos como sistemas remotos de formación o sistemas de telecomunicaciones, que hace algunos años se reservaban para otros usos.

La **base conceptual** de los cursos de formación deben ser los aspectos éticos y filosóficos de la gestión pública de acuerdo con la conciencia crítica de los valores profesionales que guiarán la nueva forma de actuar del funcionario público. De esta forma, los aspectos teóricos, prácticos y metodológicos de los cursos de formación pueden expandirse, con énfasis en **tres dimensiones**.

- Dimensión humana

Se refiere a los elementos esenciales del desarrollo individual y la calidad de las relaciones entre la persona y su grupo de acción, el individuo y la organización, el individuo y la sociedad.

En la dimensión humana, se hace énfasis sobre la motivación del funcionario, los aspectos de ética, ciudadanía y comportamiento funcional, el trabajo con personas y grupos.

- **Dimensión técnico-profesional**

Abarca los temas que son comunes a la carrera conforme las funciones asignadas a la administración tributaria.

Se desarrolla de modo sistemático hasta llegar a una concepción orgánica del proceso de formación mediante la preparación del profesional de forma que se pueda percibir el perfil profesional del funcionario público y de la institución pública.

También se enseña al funcionario a desarrollar una conciencia crítica, que le permita reflexionar sobre su papel dentro del contexto del cambio.

Esta dimensión se asocia a las cualidades técnicas que debe poseer el funcionario para realizar las tareas propias de su puesto de trabajo: fiscalizador, cobrador, etc.

Es importante en esta dimensión identificar los mecanismos y estrategias de promoción que contribuyen al crecimiento y a la consolidación de los RRHH como un factor clave en el logro de los objetivos de las AATT.

- **Dimensión organizacional y gerencial**

Incluye la comprensión de la cultura organizacional, la dinámica de cambios y de las relaciones con el ambiente como práctica esencial para mejorar la calidad de las acciones gerenciales y administrativas.

En esta dimensión tanto el Servicio Público como la modernización del Estado son considerados por el grupo.

Desde el punto de vista organizacional se hace un análisis de la estructura de la entidad con la que los candidatos están relacionados. En ese momento, son informados de las políticas y estrategias de la organización, de las relaciones con el ambiente así como de las prácticas de mejoramiento de calidad de las acciones de la administración.

El análisis, aprendizaje y los cambios en las políticas, las estructuras y las estrategias son importantes en este estudio.

6.2.1. El Plan de Formación

El **Plan de Formación** se enmarca dentro del Plan de Gestión de los RRHH, que a su vez está alineado con el Plan Estratégico de la organización.

De este modo, el Plan de Formación debe contemplar las necesidades de formación que la organización requiere, tanto de modo directo como indirecto, para el cumplimiento de los objetivos de la organización. Así mismo, debe tener en cuenta las prioridades de los propios objetivos, el tiempo de ejecución y la forma de evaluación y seguimiento de dicho plan.

6.2.1.1. La identificación de las necesidades de formación:

La formación se basa en un diagnóstico fiable de las necesidades.

Una de las formas más comunes de identificar dichas necesidades es a través de la **encuesta o consulta directa** a las áreas involucradas. La participación de estas áreas es imprescindible para la obtención de resultados reales, que contemplen las necesidades requeridas y que al mismo tiempo estén en armonía con lo que la organización en su conjunto necesita.

Dentro de esa identificación de necesidades es común que éstas se clasifiquen conforme al impacto que la satisfacción de las mismas tiene en la obtención de resultados exitosos para la administración tributaria. Es por ello por lo que las necesidades de formación técnica tributaria y de mejoramiento de técnicas de investigación, análisis y cobro, tradicionalmente tienen un lugar especial en los planes de formación por ser las más frecuentemente requeridas.

Por otro lado, es importante que la formación de carácter gerencial, de apoyo o desarrollo de habilidades o destrezas esté contemplada dentro del Plan de Formación.

Vale la pena señalar que la retroalimentación y el seguimiento de la evaluación del desempeño proporcionan interesantes resultados en cuanto a la identificación de necesidades de formación, que han de ser tenidos en cuenta por el evaluador en el momento de someter sus necesidades de formación al área competente.

En conclusión, la inversión en formación se realiza mediante planes basados en el diagnóstico de necesidades y diseñados para apoyar prioridades claras de la organización.

6.2.1.2. La elaboración del Plan de Formación

La elaboración del Plan debe contar con la **participación de todas las áreas de la organización**, si bien el diseño del mismo ha de ser responsabilidad del área de RRHH o de Formación. Las diferentes áreas de la organización se involucran en el proceso desde el momento de la identificación de sus necesidades de formación y deben coadyuvar en el desarrollo y ejecución de dicho plan prestando o facilitando tanto a los funcionarios docentes que imparten la formación como a los funcionarios alumnos que la reciben.

Una vez identificadas las necesidades, deben establecerse las **prioridades y orden** de satisfacción de las mismas conforme a los objetivos y prioridades de la organización, a los recursos humanos y financieros disponibles y al tiempo de ejecución previsto. Igualmente, debe establecerse el **tipo de formación y su carácter**, por ejemplo, si se trata de una formación obligatoria o voluntaria o si es requerida dentro de un proceso determinado como en el caso de ascensos o promociones dentro de un sistema de carrera.

6.2.1.3. La evaluación del Plan de Formación

El Plan de Formación debe prever la forma en que éste será evaluado así como la periodicidad con la que se realizará dicha evaluación. Aunque todos los planes de formación deben ser consistentes y constantes, esto no quiere decir que sean inflexibles y no puedan ser ajustados cuando las necesidades y prioridades así lo determinen.

La correspondencia del Plan con el diagnóstico de necesidades, la oportunidad y celeridad de la respuesta a las mismas, el ajuste a la demanda y su coherencia con el Plan de Gestión de los RRHH y con el Plan Estratégico institucional son los factores fundamentales para determinar el éxito de dicho plan.

6.2.2. La calidad de la formación

En primer lugar, hay que determinar si las personas reciben de la Administración Tributaria la formación adecuada para complementar la formación inicial, que tenían al momento de ingresar a la institución, para, de ese modo, adaptarse a la evolución de las tareas, hacer frente a déficits de rendimiento y apoyar su crecimiento profesional.

La formación apoya el desarrollo de una serie de aprendizajes colectivos que consolidan los avances en la capacidad organizativa para hacer frente a los problemas y suministrar respuestas eficaces. La formación es también un apoyo efectivo en los procesos de innovación y cambio cultural.

Vale decir que la formación es un **instrumento para impulsar la Administración Tributaria que se quiere para el futuro.**

Existe un amplio acuerdo entre los especialistas sobre el carácter crucial de la formación en la moderna GRRHH. No obstante, hay que recordar que, para que un sistema de formación satisfaga las expectativas de una organización, es imprescindible que la actividad formativa esté diseñada al servicio de la estrategia organizativa y no constituya un mero catálogo de ofertas de formación que administran los propios empleados en función de sus preferencias e intereses personales.

Puesto que la formación no suele generar resistencia, con cierta frecuencia se convierte en una política que se utiliza para afrontar cualquier problema de personal, incluso aquéllos para los que no es el instrumento más adecuado. Sin embargo, hay que tener en cuenta, que la formación no resuelve por sí misma déficits en las áreas más "duras" de la GRRHH como son la gestión del desempeño o la compensación.

La formación es cada vez más un **proceso de apoyo**, no solamente para aprender mejores prácticas sino también para apoyar la promoción, la Carrera Administrativa, el pleno ejercicio de las competencias y para generar un cambio de actitudes.

PRÁCTICAS DE LAS AATT SOBRE GESTIÓN DEL DESARROLLO - FORMACIÓN QUE SE INCLUYEN EN LA SECCIÓN DE EXPERIENCIAS DE PAÍSES DEL MANUAL:

- Brasil: Programa de Calificación y Desarrollo de Personas (PRCAD)
- Chile: Formación de Jefaturas
- Francia: Derecho individual a la Formación (DIF) / Evaluación Necesidades de Formación
- Guatemala: Detección de Necesidades de Formación (DNF) aplicado en la SAT,
- Honduras: Formación de Jefaturas de la DEI
- Italia: Diagnóstico de Necesidades: un proyecto piloto en el Departamento de la Lombardía
- Perú: Estrategia de Formación para la SUNAT



Guía de Autoevaluación o Autodiagnóstico

La Formación

1. ¿Cómo se vincula la política de formación con el plan estratégico de la organización y con otras políticas como las de desempeño, carrera administrativa, compensación, etc.?
2. ¿Existe un Plan de Formación, esta formalizado en un documento, resolución, etc.?
3. ¿Cuál es el procedimiento para la elaboración del Plan de Formación?
4. ¿Qué acciones contempla el Plan de Formación?
5. ¿Cómo se evalúa el Plan de Formación?
6. ¿Qué carácter tiene el Plan de Formación: normativo o administrativo?
7. ¿El Plan es ajustado periódicamente? ¿a través de qué mecanismos?

6.2.3. Los tipos de Formación

La Formación puede ser de diversa índole dependiendo del enfoque adoptado para realizar la clasificación. Estos enfoques están determinados por el fin que se persigue con el desarrollo de la actividad lo que da lugar a que se clasifique de acuerdo a la **naturaleza de la formación; al momento en que la formación es impartida, al público meta**, Incluso, pueden llegar a combinarse los diferentes factores y adoptar una clasificación mixta que involucre varios enfoques; por ejemplo público meta y momento en que la formación es impartida.

A continuación, se verán algunos de los tipos de formación conforme a estos tres enfoques, sin que ello signifique que son los únicos existentes.

6.2.3.1. La naturaleza de la Formación

En cuanto a la naturaleza de la formación los tipos de formación dependerán del carácter de la misma y no respecto de a quién está orientada. No obstante, es evidente que el perfil de los participantes dependerá de quien requiere ese tipo de formación dentro de la organización conforme a los diagnósticos de necesidades de formación.

Conforme a la naturaleza de la formación, ésta se **clasifica** en:

- **Destrezas personales:** orientada al desarrollo de talentos o capacidades específicas que apoyen el desarrollo de las tareas del funcionario, por ejemplo la atención al contribuyente, la comunicación, la resolución de conflictos, etc.
- **Técnica:** relacionada con las funciones principales del negocio de la administración tributaria ya que permite la adquisición o reforzamiento de una serie de conocimientos necesarios para el desarrollo de funciones técnicas, por ejemplo las técnicas de auditoría, de cobro, procedimiento tributario, etc.
- **Organizacional:** relacionada con los procesos de apoyo de la administración tributaria y que le permiten a ésta llevar a cabo su tarea de gestión y ejecución del sistema tributario, por ejemplo la organización de procesos, la planeación estratégica; las finanzas y la contabilidad, el control interno, etc.

- **Obligatoria:** orientada a suministrar conocimientos necesarios para garantizar la seguridad y la integridad de los empleados, por ejemplo la formación ética, la salud organizacional, los riesgos profesionales, etc.
- **Gerencial:** orientada a brindar herramientas que permitan a los empleados gestionar de forma eficiente y eficaz su trabajo, por ejemplo liderazgo, toma de decisiones, identificación de alternativas, etc.
- **Personal:** dirigida a apoyar al funcionario para pueda diseñar su plan de formación durante el tiempo que permanezca dentro de la organización, por ejemplo la planeación de su carrera profesional, las finanzas personales, la administración del tiempo, etc.

6.2.3.2. El momento en que la formación es impartida

Se pueden distinguir tres tipos tradicionales de formación sin que ello signifique que no puedan existir otras formas de clasificación o subclasificación:

- **Formación inicial,** que es aquella ofrecida en el momento de la selección y cuyo contenido depende de los modos en que se realiza la misma. Por ejemplo no es igual cuando la selección se realizan de forma muy abierta o no especializada que cuando se trata de ascensos internos.

Esta formación inicial puede comprender también la **inducción** en el puesto de trabajo que se lleva a cabo como parte del entrenamiento de las personas seleccionadas. Si bien podría considerarse como una parte del proceso de incorporación de funcionarios en este manual se incluye como parte de la formación dado que las encargadas de adelantar el proceso son las áreas o unidades de formación, se encuentren incluidas o no dentro del área de los RRHH o bien sean órganos independientes.

- **Formación durante el transcurso de la carrera,** que tiene por objetivo suministrar a los funcionarios aquellos conocimientos y habilidades necesarios para adaptarse a las condiciones que el entorno le demanda y así desarrollar sus tareas de manera más eficiente y eficaz.

- **Formación para adaptación a un nuevo empleo**, que tiene como objetivo brindar al funcionario los conocimientos, habilidades y destrezas necesarios para desarrollar un nuevo cargo o función bien resultado de un proceso de ascenso o de la movilidad funcional o geográfica.

6.2.3.3. El público meta

La formación también puede clasificarse en función del grupo objetivo al cual se dirige, por ejemplo:

- **A nivel de Gerentes y Jefaturas de primer orden**, en los que la formación se enfoca en temas de interés sobre la administración en general y en atender a factores o variables específicos. Por ejemplo la toma de decisiones, el liderazgo, el control o el monitoreo de variables que afectan las administraciones tributarias, enfoques holísticos o sistémicos de los procesos, RRHH o finanzas, entre otros.
- **A nivel de Jefaturas o profesionales perfilados a ser jefes**, donde la formación permite preparar el camino a futuros funcionarios que tendrán a cargo equipos de trabajo o mayor responsabilidad sobre la ejecución de estrategias de resultados sobre las recaudaciones o implementaciones de mejora de procesos. Por ejemplo: establecimiento de tableros de indicadores; seguimiento de controles sobre las variables de interés estratégico, variables de interés de mejora, variables de interés de desempeño; planeación estratégica y planeación operativa, presupuestos, entre otros temas.
- **A nivel profesional y técnico**, en los que la formación permite perfeccionar los procesos o la incorporación de nuevas técnicas, de tecnología, de cambios legislativos, y de mejoras operativas en general según las diferentes áreas de trabajo y desempeño. Por ejemplo las técnicas de investigación, la formulación de programas, las técnicas de auditoría, NIIFs, NIC's, presupuestos, costos o formación en tecnología, entre otras.

El necesario alineamiento y coherencia que debe existir entre el Plan Estratégico de la organización y el Plan de Formación supone que se implemente toda la gama de tipos de formación -inicial, transcurso de carrera y adaptación- para lograr un impacto efectivo y uniforme sobre el conjunto de los funcionarios de la organización.

Más allá de los objetivos propios a cada tipo de formación cabe destacar la importancia de un componente común que debe integrar cada uno ellos, esto es la vinculación **permanente con el Plan Estratégico para difundir y explicitar las orientaciones de la organización.**

En este marco, es recomendable que todos los tipos de formaciones acompañen la política de modernización de la institución, poniendo de relieve la importancia de los cambios organizacionales, la aplicación de las nuevas herramientas tecnológicas, la adaptación a nuevas competencias y comportamientos, la cultura de calidad de servicio y el desarrollo de la competencia de gerencia, siendo este último punto de una particular relevancia, para que los cuadros de nivel intermedio puedan asumir el papel esencial de vector de difusión del Plan Estratégico.

PRÁCTICAS DE LAS AATT SOBRE GESTIÓN DEL DESARROLLO-TIPOS DE FORMACIÓN QUE SE INCLUYEN EN LA SECCIÓN DE EXPERIENCIAS DE PAÍSES DEL MANUAL:

- Francia: El esquema general de las etapas de la Formación
- Guatemala: Tipos de Formación durante el transcurso de la Carrera Administrativa
- Honduras: Tipos de Formación



Guía de Autoevaluación o Autodiagnóstico

Tipos de Formación

1. ¿Están contemplados en el Plan de Formación de su institución todos los tipos de formación descritos en este Manual?
2. ¿En qué casos y circunstancias se aplican los diferentes tipos?
3. ¿Cuáles son los objetivos que se persigue con cada tipo de formación?
4. ¿Cómo se accede a los diferentes tipos de formación?

6.2.4. Las modalidades de Formación

La formación puede llevarse a cabo a través de distintas modalidades que se detallan a continuación y que se utilizan en forma separada o complementaria dependiendo de algunos criterios tales como los objetivos de la acción de formación, el número de funcionarios a capacitar, la duración de la formación y el contenido de ésta.

- **Modalidad presencial**

El proceso de enseñanza tiene lugar en un aula o sala de clases y se hace a través de cursos, talleres o jornadas de formación a cargo de uno o más monitores. Los participantes realizan un conjunto de actividades didácticas que facilitan sus aprendizajes y que pueden ser tanto de carácter expositivo como de ejercitación personal o en pequeños grupos. Los aprendizajes

Generalmente esta modalidad requiere ser organizada en grupos de aproximadamente 20 personas tanto por las capacidades de las salas como por el buen desarrollo de las actividades.

- **Modalidad cascada**

Esta metodología forma parte de la modalidad presencial y posee sus mismas características, aunque suele ser de corta duración, máximo un día o dos medios días según las regiones y las unidades.

El objetivo es difundir contenidos impartidos centralizadamente. Habitualmente, las cascadas son apropiadas para procesos que requieren de una participación masiva por procesos, cuyos contenidos suelen ser actualizaciones, por lo que los primeros habilitados son los jefes de grupo y éstos, a su vez, capacitan a sus funcionarios localmente.

- **Modalidad de e-learning**

El una modalidad de enseñanza que se hace a través del uso intensivo de herramientas tecnológicas y permite a los participantes aprender procesos y adquirir el dominio de determinadas herramientas sin importar el lugar donde se encuentren siempre y cuando tengan acceso a dichas herramientas. Esta modalidad permite conformar grupos grandes lo que la hace más viable a nivel de costos.

La forma de impartición dependerá de las características del sistema y de la cantidad de tutores en línea.

Además, suele considerarse un porcentaje del tiempo asignado a formación presencial para resolver dudas, hacer la evaluación y realizar el cierre del curso.

Un tutor virtual puede atender a un máximo de aproximadamente 25 participantes, dependiendo del contenido de la formación.

- **Modalidad tutorial**

Es aquel proceso de enseñanza a distancia en el que se pone a disposición del participante el material de estudio en un medio informático. El participante organiza sus tiempos de estudio y la realización de las actividades didácticas para el aprendizaje conceptual y la adquisición de algunas habilidades. Esta formación requiere de la participación de un tutor que apoya, supervisa y retroalimenta el proceso de aprendizaje del participante en su puesto de trabajo.

La cantidad de participantes puede ser alta, aunque depende de la disponibilidad de tutores locales.

Es recomendable trabajar con lecturas breves y ejercicios diversos para mantener el interés y la motivación permanente.

Al igual que en la modalidad anterior, también suele considerarse un porcentaje de tiempo asignado a formación presencial, para resolver dudas, hacer la evaluación y realizar el cierre del curso.

- **Modalidad de autoestudio**

El proceso de enseñanza se realiza a través de la utilización de un material escrito, manual de autoestudio, que contiene una secuencia programada de contenidos que el participante debe ir trabajando de manera individual y autónoma.

Cuando se propone la realización de ejercicios el aprendizaje se centra principalmente en lo conceptual y en la adquisición de algunas habilidades.

Este proceso de formación concluye en una sesión presencial de retroalimentación que se realiza a escala local y a cargo de un monitor que suele ser el jefe respectivo.

El número de participantes por curso puede ser alta.

El autoestudio resulta apropiado para la formación que se realiza a funcionarios que cambian o se integran a un área nueva.

Por último, cabe destacar que dentro de la formación en temas de las Administraciones Tributarias también se ha incluido el otorgamiento de becas en el extranjero para la formación de profesionales y técnicos en temas de interés y en función de las estrategias organizacionales.

**PRÁCTICAS DE LAS AATT SOBRE GESTIÓN DEL DESARROLLO-
MODALIDADES DE FORMACIÓN QUE SE INCLUYEN EN LA
SECCIÓN DE EXPERIENCIAS DE PAÍSES DEL MANUAL:**

- Francia: Proyecto de marco de referencia del tutor
- Guatemala: Modalidades de Formación
- Honduras: Modalidades de Formación
- Italia: Ejemplo de Modalidades: distancia, presencial, y/o mixta: presencial y virtual. Modalidades de formación
- Perú: El Modelo de formación de la SUNAT



Guía de Autoevaluación o Autodiagnóstico

Modalidades de Formación

1. ¿Qué modalidades de formación se utilizan en su organización?
2. ¿Bajo qué criterios se aplican esas modalidades de formación?
3. ¿Cuál es el público objetivo de las diferentes modalidades?

6.2.5. La Evaluación de la Formación

La evaluación de la formación busca medir y corregir las acciones formativas con el objetivo de asegurar que se ajusten a los planes.

La evaluación en cada una de las etapas del proceso promueve la generación de un sistema que permite prevenir y corregir errores y desviaciones, por eso debe ser **constante, continúa y participativa**, esto es, debe involucrar a todos los actores del proceso formativo coadyuvando en la toma de decisiones en todos los niveles de la organización tributaria.

Se evalúan las actividades de formación, verificando si se ha producido o no la adquisición de conocimientos, habilidades y actitudes que se han planteado en los objetivos de las acciones formativas.

El hecho de que brinde información sobre el cumplimiento de los objetivos de aprendizaje hace necesario que se evalúe tanto el nivel inicial de conocimientos de los participantes como el desarrollo a lo largo del proceso formativo y los conocimientos, habilidades y actitudes adquiridos al final de cada acción formativa.

Se pueden distinguir **cinco momentos esenciales** en el proceso de evaluación de la formación:

- **Evaluación diagnóstica**

Se realiza antes de la acción formativa y su finalidad es investigar y determinar el nivel previo de conocimientos que poseen los participantes con relación al tema o materia que se va a estudiar.

La evaluación diagnóstica permite realizar un análisis comparativo entre los resultados que se obtienen en ésta con respecto a los de la evaluación final y así visualizar el incremento de los conocimientos, el desarrollo de habilidades o el cambio en las actitudes de los participantes.

Es importante que se elabore un instrumento de medición formal, como puede ser una prueba, a fin de tener el precedente para realizar la comparación.

Este tipo de evaluación es recomendable porque permite al profesor o tutor tener una visión general de los conocimientos que posee el grupo así como sus expectativas ante la acción

formativa, orientándola hacia el nivel que se quiere alcanzar. También hace posible determinar si se requiere profundizar en los contenidos o estudiar superficialmente un tema.

Las **características** de la evaluación diagnóstica son:

- su propósito es tomar las decisiones pertinentes para hacer más efectivo el proceso enseñanza-aprendizaje;
- su función es identificar las expectativas del participante respecto a la formación y compararla con los objetivos pretendidos para esa acción formativa;
- su aplicación se realiza al inicio de la acción formativa;
- los instrumentos que se pueden aplicar para este tipo de evaluaciones son aquellos que exploran o reconocen las expectativas del participante en relación con la formación;
- los resultados deben adecuarse al proceso de enseñanza-aprendizaje ya que la información que se obtiene es útil para futuros planes.

- **Evaluación formativa**

Se realiza durante el desarrollo de la acción formativa mediante la aplicación de evaluaciones parciales al final de cada tema con el propósito de comprobar el logro de los objetivos particulares.

Permite al profesor o tutor verificar la comprensión que el grupo tiene sobre los temas estudiados analizando el progreso y así alcanzar el objetivo final o, si es necesario, retroceder para lograrlo.

Proporciona información para realizar ajustes o reforzar aspectos clave de los contenidos.

Las **características** de la evaluación formativa son:

- su propósito es proporcionar información permanente que sirva para adecuar el contenido y los procedimientos que se están desarrollando;
- su importancia radica en que propicia indicadores sobre la efectividad de la formación y permite reajustar aquellos aspectos que no sean adecuados;
- su función es retroalimentar tanto a los participantes como a los profesores y tutores sobre los avances en el proceso de aprendizaje;

- el momento en que se aplica es durante la instrucción, en cualquiera de los puntos críticos del proceso enseñanza-aprendizaje, por ejemplo: al terminar la unidad o al final de un tema;
- los resultados servirán para corregir, en caso de que haya necesidad, el contenido, los materiales de apoyo, etc.

- **Evaluación final**

Como su nombre indica se aplica al finalizar la acción de formación y mide la efectividad del proceso enseñanza-aprendizaje. Los resultados muestran en qué medida se ha alcanzado el objetivo de la materia al finalizar el período de instrucción y se compara con la evaluación diagnóstica.

Las **características** más importantes de la evaluación final son:

- su propósito es valorar el aprendizaje alcanzado al final de la acción formativa para identificar el aprovechamiento del participante;
- Proporciona información objetiva acerca del desempeño del participante;
- su función es explorar el aprendizaje de los contenidos impartidos, localizando en los resultados el nivel individual de logro;
- el momento de su aplicación es al final de la formación;
- los resultados son aplicables para desarrollar futuras actividades formativas además de proporcionar valiosa información al participante, al profesor o tutor y a los responsables de administrar la formación sobre los resultados alcanzados.

- **Evaluación de reacción**

La evaluación de reacción recopila información cuantitativa y cualitativa para averiguar, a partir de datos objetivos, la percepción y el nivel de satisfacción de los participantes en una acción formativa.

Algunos de los **principales aspectos que considera** la evaluación de reacción son:

- el contenido del curso;
- el desempeño del profesor o tutor;
- las instalaciones y los servicios;

- la percepción del impacto o utilidad del contenido estudiado en las funciones de los participantes;
- la calidad de los materiales didácticos.

Con la evaluación de reacción se obtiene información sobre la opinión del participante en relación a la formación recibida y se aplica inmediatamente después de terminada la acción de formación.

No obstante, para medir la calidad del aprendizaje y su utilidad en el desempeño de las funciones no es suficiente con la evaluación de reacción sino que es necesaria la evaluación de seguimiento.

- **Evaluación de seguimiento**

La evaluación de seguimiento verifica la aplicación del aprendizaje obtenido después de una acción de formación ya que permite medir los beneficios cualitativos y cuantitativos en la práctica.

Estudia los comportamientos profesionales relacionados con los conocimientos, habilidades y actitudes adquiridas con la formación y consiste en la medición de la eficiencia del proceso a partir de diversos instrumentos, procedimientos, medios, recursos y metas.

El objetivo es verificar lo transferido, y lo no transferido, en la práctica así como su repercusión en el desempeño laboral y es el medio para mejorar la planeación de la formación mediante la retroalimentación continua.

Para poder implantarla es necesario que se definan los indicadores específicos de comportamiento o rendimiento relacionados con los comportamientos profesionales para utilizarlos como criterios de evaluación.

Es importante señalar que para poder realizar cualquier actividad de seguimiento de las acciones de formación tendrán que ser planeadas y estructuradas para facilitar la investigación del impacto que tienen en el desempeño laboral.

En **términos de impacto**, la formación es objeto de evaluación y se extiende a la satisfacción producida en los participantes, a la relación entre resultados y costos, y al impacto producido sobre el rendimiento de las personas en el puesto de trabajo.

Es sabido que las organizaciones están cada vez más interesadas en manejar la formación como un negocio.

El primer objetivo consiste en garantizar más eficiencia, verificando la relación costo / beneficio y enfocándose en contenidos directamente utilizables.

En segundo lugar, mejorar el vínculo con la estrategia de la organización, verificando que las iniciativas de formación estén debidamente alineadas con los objetivos del negocio.

Las cinco etapas presentadas son las que, a distintos niveles de desarrollo, se vienen implementando en las administraciones tributarias. Cabe introducir en el siguiente apartado un quinto nivel enfocado hacia la medición del **retorno sobre la inversión en materia de formación**. Al día de hoy, no se han identificado en este campo prácticas o herramientas eficientes que hayan sido aplicadas en las AATT.

A pesar de eso, es de gran relevancia presentar elementos para alimentar la reflexión sobre este importante desafío para las organizaciones.

- **Evaluación de la inversión**

Analizaremos el Modelo de Evaluación tradicional de Kirkpatrick¹, que cuenta con cuatro niveles de evaluación de la formación, al que hemos añadido un quinto nivel que proviene del análisis del Retorno Sobre la Inversión (RSI o ROI en inglés) del negocio².

El uso del RSI (ROI en inglés) está dirigido a proveer evidencia financiera sobre el valor de un programa de formación. Dado que el RSI es una relación financiera, lo que hace es medir el resultado financiero de una decisión para establecer un programa de formación: la relación entre costos y resultados.

¹ *El modelo de evaluación de Donald Kirkpatrick fue introducido en el año de 1959 y es el que ha tenido más amplia utilización por su simplicidad*

² *Retorno sobre Inversión RSI (ROI en inglés) fue adicionado por Jack Phillips en el año de 1997*

La meta es traducir la Métrica del Impacto del Negocio - Nivel IV de Kirkpatrick en cantidades monetarias.

El Modelo de Evaluación Kirkpatrick integrado con el Retorno Sobre la Inversión



$$\text{RSI} = \text{Total de beneficios} / \text{total de costos de formación} * 100$$

- Ejemplos de beneficios:**
- Mayor productividad
 - Mejor calidad
 - Menor rotación
 - Aumento en satisfacción del cliente
 - Mejor comunicación
 - Mejor imagen corporativa
 - Mejor resolución de conflictos

- Ejemplos de costos:**
- Diseño & desarrollo de la formación
 - Capacitadores
 - Costo de papelería
 - Equipo, instalaciones
 - Gastos postales
 - Inasistencia al trabajo de aprendices

PRÁCTICAS DE LAS AATT SOBRE GESTIÓN DEL DESARROLLO-EVALUACIÓN DE LA FORMACIÓN QUE SE INCLUYEN EN LA SECCIÓN DE EXPERIENCIAS DE PAÍSES DEL MANUAL:

- Colombia: Evaluación de la incidencia e impacto del Plan Nacional de Capacitación y Formación de la DIAN, 1999-2003
- Francia: Evaluación de la formación en curso de carrera
- Guatemala: Evaluación de la formación en curso de carrera



Guía de Autoevaluación o Autodiagnóstico

Evaluación de la Formación

1. ¿Qué tipo de evaluaciones se aplican en su organización y cuáles son los objetivos que persiguen?
2. ¿Cuándo se aplican?
3. ¿Qué criterios se utilizan para su aplicación?
4. ¿Cuáles han sido los resultados obtenidos?
5. ¿Existe retroalimentación a los participantes, docentes, encargados de las áreas de negocios y de formación, con base en los resultados obtenidos?

6.3. La Carrera Administrativa

La Carrera Administrativa es el sistema mediante el cual se determinan las formas, condiciones y requisitos que debe reunir y cumplir un funcionario al servicio de la Administración Pública para ingresar y avanzar en su desarrollo individual dentro de la organización conforme a las estrategias, necesidades y objetivos de la Institución.

Hoy en día, la mayoría de las administraciones tributarias cuentan con sistemas reglamentados de selección y vinculación del personal. Sin embargo, esos sistemas pueden o no formar parte del sistema de **Carrera Administrativa** o **Servicio Civil**. Cuando éste existe, ya sea de carácter específico para la administración tributaria o de carácter general para todos los trabajadores al servicio del Estado, estos procesos se integran dentro de la misma.

La denominada Carrera Administrativa cumple una función muy importante dentro del esquema de la Administración Pública al brindar elementos claros y objetivos para la vinculación y promoción de los funcionarios al servicio del Estado, de manera que esas organizaciones estatales puedan contar con personal técnico capacitado para cumplir con los requerimientos de cada organización, garantizando el cumplimiento de objetivos y un servicio eficiente a los ciudadanos.

La tarea de atraer a la Administración Pública a los candidatos mejor preparados y con mayor potencial para su desarrollo futuro se ha tornado más compleja y ha dado lugar a competencias para determinar los requerimientos que han de cumplimentarse. Del mismo modo, el proceso de selección se ha convertido cada vez más en la obligación del funcionario operativo, mientras que la tarea del área de Recursos Humanos es de asesoría y apoyo. Por otro lado, en el análisis detallado de las competencias que se deben cumplir también se requiere tomar muy en cuenta tanto los aspectos y características personales como el conocimiento teórico y práctico adquirido con la experiencia.

Con el ánimo de destacar el papel que la profesionalización y el desarrollo de los funcionarios tiene en el cumplimiento de los objetivos, las administraciones tributarias deben generar instancias u oportunidades para que sus funcionarios puedan acceder a cargos o puestos de trabajo que impliquen mayores responsabilidades y

que, a la vez, les permitan desplegar sus capacidades y competencias, contribuyendo con eficacia y eficiencia al cumplimiento de las metas institucionales.

En tal sentido, es necesario generar iniciativas orientadas a promover el desarrollo de la Carrera, que tengan la capacidad de conjugar adecuadamente tanto las expectativas del personal como las necesidades institucionales en esta materia, y que se sustenten en el mérito como elemento fundamental y distintivo.

6.3.1. Condiciones generales

Un procedimiento de Carrera debe contar con ciertas condiciones generales que le permitan dar cuenta de lo señalado anteriormente:

- Debe considerar el uso de **concursos**, entendidos como un mecanismo que cuenta con una serie de definiciones y procedimientos que permiten hacer la selección utilizando criterios y factores de medición cuantificables de acuerdo al perfil del cargo.
- Las áreas encargadas de la Gestión de RRHH deben diseñar, implementar y controlar las distintas acciones asociadas al desarrollo de la Carrera.
- Para el desarrollo de la Carrera, las administraciones tributarias deben aplicar la **normativa legal** vigente así como también las facultades o potestades internas que faciliten su implementación y puesta en marcha.
- Asimismo, deben generarse mecanismos para **mantener actualizados los perfiles** de los cargos en función de las necesidades organizacionales y para ello se debe proceder a la revisión periódica de los mismos haciendo los ajustes que sean necesarios.
- Frente a un determinado concurso, todos los funcionarios deben ser evaluados con los **mismos criterios y parámetros**. Las acciones para el desarrollo de la Carrera deberán basarse en la aplicación de procedimientos técnicos y objetivos que aseguren la validez y confiabilidad de los resultados. Estas evaluaciones deberán proporcionar información cuantificable y estandarizada, permitiendo resultados comparables a través de un sistema de puntajes.

- Todos los funcionarios que participen en concursos tendrán el derecho a **ser informados** sobre el método, procedimientos y objetivos de la evaluación a aplicar, tanto al principio del proceso como en cada una de sus etapas, disponiendo de acceso a la información a través de los medios de comunicación de que se disponga a tal efecto y contando con la difusión que cada jefatura directa deberá realizar con los funcionarios a su cargo.
- Las **fuentes de difusión** para las distintas alternativas del desarrollo de la Carrera y el desarrollo para la movilidad interna serán todas aquellas de las que dispone la organización y que aseguren la amplitud y efectividad de la convocatoria.

6.3.2. Las perspectivas de evolución en el marco de la carrera

Cada proceso de Carrera Administrativa fija sus propias formas de evolución o avance que constituyen los pasos obligatorios a seguir en cada administración tributaria, tanto si se trata de una Carrera aplicada a todo el Servicio Civil como si tiene un carácter especial para los funcionarios tributarios.

Sin embargo existen ciertas **reglas generales**, que son:

- Establecer una **política en relación con la Carrera**, la estabilidad laboral, las Descripciones de los Puestos, los Procedimientos de Contratación Externa e Interna (Pruebas, Clasificación, Entrevistas y Evaluación), y de Evaluación del Desempeño.
- Establecer las **regulaciones** de cada uno de los subsistemas mencionados en el punto anterior para la sostenibilidad de los procesos.
- Contar con un sistema de **nomenclatura de rangos y cargos** que incluya iniciativas orientadas a reducir la inequidad salarial interna y externa y establecer un Programa de bonos que esté vinculado con el desempeño individual y organizacional.
- Contar con un **Programa de Formación** que provea curricula para Posiciones Profesionales, para la Formación Gerencial (revisión de cargas de trabajo y evaluaciones de desempeño), establezca pruebas de competencia y la formalización de evaluaciones de Formación.

- La **transparencia**, la **justicia**, la **igualdad de oportunidades y la equidad** deben ser los ejes transversales en el desarrollo de toda Carrera Administrativa.
- Establecer una estrategia de comunicación que mantenga informado al personal en los diferentes niveles y a la vez recibir retroalimentación.

Las reglas generales de la práctica del estatuto de la función pública según el **Modelo de la Organización de Estados Americanos (OEA)** permiten describir las perspectivas de evolución de la Carrera en tres niveles:

- Evolución dentro de cada categoría debido al ascenso dentro de la escala.
- Cambio de categoría mediante **competencia interna o externa**. Se pueden brindar facilidades durante las horas hábiles del servicio para la preparación de esta competencia. Igualmente, se pueden organizar preparaciones dentro de la AT o a nivel de la función pública.
- Cambio de categoría mediante selección. Puede no estar sujeto a competencia y en ese caso se toman en cuenta exclusivamente a los mejores candidatos que cumplen con las condiciones de antigüedad y evaluación en su desempeño laboral.

6.4. La Promoción

La promoción, es un aspecto que debe estar integrado con el subsistema de la Carrera Administrativa y por lo tanto su desarrollo debería tratarse como parte del mismo. Sin embargo, en algunas ocasiones, de acuerdo con las políticas, desarrollos y estrategias de algunas organizaciones el tema de Promoción se trata separadamente del de la Carrera Administrativa.

En este Manual se ha optado por tratar el asunto de la Promoción dentro de la Gestión del Desarrollo pero como un punto independiente aclarando, no obstante, que lo recomendable es que estén integrados.

La Promoción se puede definir como el movimiento de un funcionario a una posición con mayor sueldo, responsabilidad, nivel jerárquico y/u oportunidades de desarrollo dentro de la organización.

Este tema está muy relacionado con la ubicación del funcionario dentro de la estructura organizacional y condicionada a las características de esta última. En este sentido, la identificación de las diferentes "posiciones de carreras" ayuda a cada persona a planear y programar su propio avance dentro de la organización, incluyendo los aspectos relacionados a formación.

Un **requisito imprescindible** de cualquier sistema de GRH es que tanto en la política de Promoción, como de Carrera, los ascensos se efectúen sobre la base de las capacidades y del mérito de las personas y no en función de criterios arbitrarios. Ambas políticas, junto con las de reclutamiento y selección son las áreas sensibles para la vulneración del principio de mérito.

En el ámbito público existe la tendencia a relacionar la Promoción con el ascenso jerárquico. Cuando eso es así, estructuras se inflan artificialmente para dar satisfacción a expectativas y a demandas de promoción y no a las necesidades de la organización.

Este problema puede solventarse por medio del diseño y aplicación de carreras horizontales.

6.4.1. Aspectos relevantes a considerar

- **Eficacia** de las políticas de promoción.

Las políticas de promoción son eficaces y eficientes cuando están incorporadas a los planes de Carrera y sucesión y concilian las necesidades de la organización con las expectativas individuales.

A pesar de que existan regulaciones las políticas de Promoción pueden debilitar el sistema de Gestión del Desarrollo cuando se gestionan de manera aislada e independiente, ya que por sí sola puede dar lugar a inequidades, subjetividades, desconfianza y falta de transparencia. Es por ello por lo que es conveniente que exista un Plan de Carrera que contemple y normalice el proceso de las promociones con un enfoque basado en el mérito y en los resultados que se esperan en cada programa organizacional.

- **Criterios** para el diseño de la promoción
 - la Promoción se vincula al rendimiento, al desarrollo de competencias y al potencial del individuo a través de sus criterios y mecanismos;
 - la evolución de las personas dentro de la organización se gestiona a través de procesos claros administrados de forma flexible y transparente;
 - las carreras horizontales o en el puesto de trabajo reconocen la excelencia profesional sin necesidad de incrementar la autoridad formal y representan unas formas alternativas a las promociones estrictamente jerárquicas;
 - la promoción representa una de las situaciones de mayor relevancia en el historial laboral de un funcionario ya que en sí representa un reconocimiento del desempeño anterior y del potencial que se percibe de ese funcionario a futuro;
 - tras un proceso de promoción es importante considerar la retroalimentación con aquellos funcionarios que aspiraron a la vacante y no fueron seleccionados. Es oportuno que el organismo pertinente les confirme el aprecio por sus esfuerzos y la consideración en futuras promociones, explicando porqué no fueron seleccionados y orientando sobre las habilidades y conocimientos específicos que deben adquirir para obtener una promoción en el futuro.

6.4.2. Formas de Promoción

Al igual que ocurre con la Carrera Administrativa, cuando en una administración tributaria las formas de promoción existen y están reguladas deben seguirse sus estipulaciones.

A continuación se relacionan algunas formas de promoción que son aplicadas universalmente, sin que ello pretenda entrar en contradicción con las propias formas que haya determinado la organización que siempre primarán.

Entre las formas de otorgar promociones, podemos mencionar:

- Basadas en el **mérito**, que se fundamentan en el desempeño relevante del funcionario y en su experiencia para el desarrollo de la función. Para garantizar la objetividad es recomendable que se apoyen en un instrumento de medición de desempeño previamente establecido.

- Basadas en **la antigüedad**, en la que los empleados de mayor antigüedad son los que reciben las promociones. Este sistema obliga a los directivos a tener presente la importancia de capacitar de forma oportuna a su personal que eventualmente será promovido.
- Basadas en una **combinación** entre mérito y antigüedad.

En la actualidad se privilegia más la promoción basada en el mérito que aquella que toma en consideración exclusivamente la antigüedad del funcionario debido a que en la primera se reconocen las habilidades, destrezas y conocimientos que un funcionario tiene para desarrollar el cargo objeto de promoción, que no se adquieren necesariamente por el número de años que éste lleve en la organización, sino por el interés, los resultados, el esfuerzo y la pro actividad demostrados.

PRÁCTICAS DE LAS AATT SOBRE GESTIÓN DEL DESARROLLO-CARRERA ADMINISTRATIVA Y FORMAS DE PROMOCIÓN QUE SE INCLUYEN EN LA SECCIÓN DE EXPERIENCIAS DE PAÍSES DEL MANUAL:

- Brasil: Carrera Administrativa/ Nuevas normas de progreso laboral
- Francia: Formas de ascenso profesional
- Guatemala: Promoción por sí sola y promoción atada a la Carrera Administrativa
- Honduras: Promoción por sí sola y promoción atada a la Carrera Administrativa
- Perú: Formas de Promoción y Ascenso. La Carrera Laboral

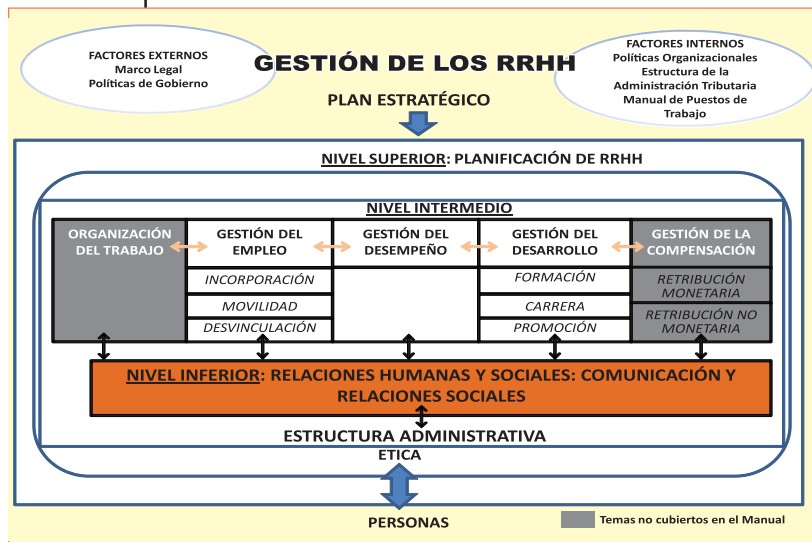


Guía de Autoevaluación o Autodiagnóstico

Gestión del Desarrollo: Carrera Administrativa y Promoción

1. ¿Existe en su organización un Sistema de Carrera? De ser así, ¿cuál es su vinculación con la estrategia de la organización y el Plan de Gestión de Recursos Humanos?
2. ¿El Sistema de Carrera contempla otros subsistemas como el de empleo o el de desempeño?
3. ¿Cumple el sistema de carrera con condiciones generales que permitan satisfacer tanto las expectativas del empleado como las necesidades institucionales?
4. ¿Cuáles son las condiciones generales para la aplicación del sistema de Carrera?
5. ¿Cuáles son los beneficios del sistema de carrera para la organización?
6. ¿La Promoción forma parte del Sistema de Carrera?
7. ¿Qué formas de promoción se aplican y en qué casos?
8. ¿Bajo qué condiciones y criterios específicos se utilizan los criterios de antigüedad y mérito?

7. Gestión de las Relaciones Humanas y Sociales



Este subsistema de la Gestión de los Recursos Humanos tiene por objetivo el de gestionar las relaciones que se establecen entre la institución y los funcionarios, cuando la relación con éstos es colectiva.

Tal y como se observa en el diagrama, la Gestión de las Relaciones Humanas y Sociales se relaciona con la totalidad del resto de los subsistemas que conforman el sistema de Gestión de los Recursos Humanos.

De entre las muchas opciones posibles en un campo particularmente amplio, en este Manual se ha optado por una clasificación en **tres áreas** de gestión:

- **La gestión de la comunicación**, en la que cabe incluir las políticas y prácticas de comunicación en cada organización.

En primer lugar debe establecerse si la institución cuenta con mecanismos de práctica habitual y verificables para dar a conocer las iniciativas proyectos e informaciones provenientes de la dirección y las peticiones, sugerencias y opiniones provenientes de los funcionarios.

Además, debe analizarse si tanto las decisiones de la dirección como las informaciones relevantes de todo tipo circulan por la organización con fluidez y llegan con efectividad a todos los funcionarios.

Por último, se debe establecer si se dispone de instrumentos específicos de comunicación.

- **La gestión de las relaciones sociales**, definida como el conjunto de relaciones entre la dirección de la organización y los interlocutores internos que representan a los funcionarios. En las relaciones laborales debe ponerse especial atención en que cada parte represente el papel para el cual está facultado y cuyo ejercicio es recíprocamente aceptado.
- **La gestión de los incentivos**, entendida como la retribución de la actuación del funcionario y que tiene por objetivo generar en los integrantes de la organización el sentimiento de compromiso y el sentido de pertenencia.

7.1. La Comunicación

La Comunicación es el medio de difusión de las políticas institucionales, del conocimiento, de las informaciones relevantes, así como la vía para conocer las inquietudes, sugerencias y comentarios de los funcionarios, permitiendo la creación de un ambiente de confianza mutua y seguridad en la organización que contribuya y facilite no sólo el conocimiento de lo que se debe hacer y cómo hacerlo, sino que se haga de forma transparente, armoniosa y eficiente.

Los errores de comunicación pueden tener desastrosas consecuencias que afectan a la organización y al individuo, quebrando la confianza y credibilidad mutuas y que posteriormente son muy difíciles de restaurar.

La Comunicación, tanto interna como externa, forman parte de la comunicación **organizacional**, que tiene un sentido más amplio y

que es también una función gerencial con la obligación de definir, proyectar y administrar la imagen de la organización. La comunicación organizacional incluye: las relaciones con los medios de comunicación, con los contribuyentes, las relaciones institucionales, la publicidad y las relaciones dentro de la propia organización.

Esta última, la **Comunicación interna**, es la que desarrolla este Manual por ser la que está directamente relacionada con la Gestión de los RRHH al servir como medio de difusión de las información relevante para el desarrollo de todos y cada uno de sus subsistemas.

7.1.1. Definiciones y Funciones de la Comunicación interna

La **Comunicación interna** es aquella a través de la cual se difunden de manera ágil, oportuna y eficaz todos los aspectos relevantes para el desarrollo de las actividades relacionadas con la Gestión de los Recursos Humanos.

Se incluye la comunicación de las políticas y estrategias de la organización, los valores organizacionales, las actividades formativas, los resultados de las convocatorias a concursos, etc.,

Tal y como se refleja en el siguiente recuadro la función de Comunicación interna ha cambiado según la evolución de los objetivos y de las metas de la organización:

Estandarización de la producción y eficacia cuantitativa	Años 50	Comunicación Reguladora
Integración empleados / tecnología		Comunicación de Aprendizaje
Organización de trabajo de proceso en cadena, mejoramiento continuo	Años 90 - actualmente	Comunicación Innovadora Comunicación Motivadora

- **Comunicación Reguladora:** se relaciona con la función tradicional de la comunicación interna dirigida a favorecer la difusión de toda la información en la organización así como las reglas necesarias para el buen funcionamiento de la misma.
- **Comunicación de Aprendizaje:** mediante el uso de las herramientas de comunicación interna es posible capacitar al personal y desarrollar sus habilidades.

- **Comunicación Innovadora:** está dirigida a favorecer el cambio organizacional, su flexibilidad y la difusión de nuevas ideas. La comunicación innovadora ayuda a la organización a ser más dinámica.
- **Comunicación Motivadora / Integrante:** está dirigida a desarrollar la motivación en el trabajo, los logros, la proactividad de los empleados, así como a compartir la misión organizacional, las estrategias y valores. Ayuda a lograr acuerdos, un sentido de pertenencia, confiabilidad y autoeficacia.

Éstas son las **funciones** más comunes de la Comunicación interna, aunque usualmente una organización no desarrolla una única función pues todas pueden convivir e integrarse.

7.1.2. El Plan de Comunicación interna

En los últimos 20 años la Comunicación interna se ha vuelto cada vez más importante, pero también más compleja y sofisticada dentro de la organización. Es por ellos por lo que actualmente se requieren herramientas de planificación y control más apropiadas como Plan de Comunicación interna, que prepara la Oficina de Comunicación interna y es aprobado por la gerencia superior para convertir los objetivos estratégicos en objetivos de comunicación.

7.1.3. Objetivos

Los **objetivos** usuales de la Comunicación interna son:

- Promocionar y difundir los valores organizacionales.
- Promocionar y difundir el modelo organizacional.
- Garantizar el sentido de pertenencia a la entidad.
 - aumentando la información en circulación;
 - apoyando el conocimiento y las destrezas profesionales adicionales.
- Apoyar a la gerencia superior para:
 - que sea consciente de las expectativas del personal;
 - que difunda las estrategias organizacionales
- Monitorear el ambiente organizacional.
- Garantizar la coherencia entre la comunicación interna y externa.

PRÁCTICAS DE LAS AATT SOBRE GESTIÓN DE LAS RELACIONES HUMANAS Y SOCIALES - COMUNICACIÓN QUE SE INCLUYEN EN LA SECCIÓN DE EXPERIENCIAS DE PAÍSES DEL MANUAL:

- Francia: Espacios dedicados a comunicación
- Guatemala: Protocolo de Comunicación de la Gerencia General de Gestión de Recursos
- Honduras: Comunicación
- Perú: Política de puertas abiertas



Guía de Autoevaluación o Autodiagnóstico

Gestión de las Relaciones Sociales- La Comunicación

1. ¿Qué mecanismos de comunicación se utilizan en su organización?
2. ¿Qué criterios se toman en cuenta para la utilización de esos mecanismos?
3. ¿Existe un Plan de Comunicación en su institución? Si existe, ¿Cuál es la vinculación con el plan estratégico de la organización y con el plan de Gestión de los RRHH?
4. ¿Existen mecanismos para conocer la opinión, inquietudes y sugerencias del personal?
5. ¿Cuáles son los criterios y objetivos para definir las acciones de comunicación implementadas y elegir las herramientas correspondientes?
6. ¿Cuáles son los mecanismos para evaluar y ajustar el Plan de Comunicación?

7.2. Las Relaciones Sociales

La calidad de las relaciones humanas en el contexto profesional depende de una serie de factores institucionales vinculados a la propia organización. La pirámide jerárquica y la organización del trabajo son elementos que tienen consecuencias directas sobre esta cuestión.

Más allá de la organización, la institución debe interesarse por la riqueza humana constituida por los funcionarios que trabajan en sus servicios, ya sean centrales o descentralizados.

En todas las etapas, el servicio de los RRHH debe garantizar a los funcionarios el respeto de unos **principios fundamentales**, a saber:

- La **no discriminación en el trabajo** ya sea por razón de sexo, edad, origen racial o minusvalía.
- La consideración de fenómenos de **tensión o acoso** en el trabajo.
- El **diálogo** sobre las condiciones laborales.

La organización ha de dotarse de medios que permitan detectar y regular cualquiera de estas situaciones, como por ejemplo el sondeo o la entrevista entre los funcionarios y sus jefes de servicio.

Este planteamiento debe realizarse siempre en un marco de dialogo y comunicación con los interlocutores sociales, como por ejemplo las **organizaciones sindicales**, que disponen del contacto directo con los funcionarios y que están en situación de transmitir información a la organización sobre casos individuales denunciados y alimentar la reflexión sobre asuntos relacionados con las condiciones laborales.

La heterogeneidad de prácticas y la multiplicidad de protagonistas del diálogo social hacen indispensable el análisis y la difusión de buenas prácticas. Las relaciones entre la administración y las organizaciones sindicales pueden enmarcarse en una "Carta del Diálogo Social" para definir los compromisos respectivos de los interlocutores sociales y cubrir una serie de principios, a saber:

- **El reconocimiento del hecho sindical.**

- el **principio de representación y pleno ejercicio de la actividad sindical** cubre al conjunto de funcionarios que actúan como cargos electos del personal o como representantes designados por una organización sindical;

En un contexto donde las organizaciones sindicales gozan de un monopolio de representación del personal en las instancias paritarias consultivas, **la legitimidad de los representantes** no puede impugnarse. Los cargos electos y los representantes del personal tienen la vocación de ser los interlocutores privilegiados y naturales ante la Administración. La legitimidad de esta representación procede de las elecciones profesionales en las distintas instancias previstas por el sistema, generalmente comisiones paritarias dado que están compuestas a partes iguales de representación de la administración y de los sindicatos .

No le corresponde a la Administración pronunciarse sobre el funcionamiento de una organización sindical, que debe ser libre de definir las modalidades concretas de ejercicio de su actividad y que siempre debe estar vinculada a la defensa de los intereses individuales y colectivos de los funcionarios, en un marco de respeto a los textos legislativos y a los reglamentarios vigentes.

- el **principio de no discriminación por motivo de actividad sindical** se inscribe plenamente en cumplimiento del principio de igualdad de trato de los funcionarios. El ejercicio de una actividad sindical no debe tener incidencia sobre la valoración de la actividad profesional del funcionario. No debe existir confusión entre la **función administrativa** del funcionario, que es objeto de una valoración de su jefe de servicio, y la **función sindical** que, por naturaleza, no están incluidas en la valoración de la Administración.

La libre acción de los militantes sindicales debe ser preservada y garantizada en el marco de cumplimiento de la reglamentación vigente.

- **La instauración de un clima de confianza.**

El Diálogo social tiene como base una serie de principios que guían las relaciones:

- el **diálogo y la sinceridad en los debates**. Cada parte debe poder ser escuchada, respetada en sus opiniones y todas deben estar informadas con claridad y transparencia. Los interlocutores sociales deben disponer de la información suficiente para facilitar los intercambios, favoreciendo la comprensión de las decisiones tomadas por los representantes de la administración;
- una evolución de los comportamientos que favorezca el Diálogo social. La consideración de la evolución de las relaciones socio-profesionales debe incitar a los interlocutores sociales a aportar toda la **flexibilidad** necesaria para un diálogo social moderno. Por ello, la jerarquía no tiene que interferir en la relación que se instaura entre la Administración y los representantes del personal;

Este método de funcionamiento debe permitir, más allá de las reuniones oficiales, el establecimiento de **grupos de trabajo o reuniones informales** sobre temas técnicos para facilitar el diálogo entre todas las partes.

En este caso, el **diálogo informal** debe cumplir los siguientes requisitos:

- ser **claro** sobre lo que está en juego en el encuentro: precisar que no habrá necesariamente decisiones adoptadas después de la reunión;
- ser **complementario**: este diálogo informal no substituye a las instancias habituales previstas por la legislación;
- las reuniones deben tener una frecuencia **adaptada a las necesidades** y organizarse bien por iniciativa de la Administración o de los representantes del personal.

- **Las claves del funcionamiento con la representación sindical**

Este apartado sólo trata de hacer una serie de **recomendaciones** simples con el fin de asegurar de la calidad del Diálogo social., como por ejemplo.

- favorecer el **respeto** mutuo:
 - o ausencia de todo cuestionamiento de naturaleza personal;

- o respeto de las normas de cortesía en los debates;
 - o establecimiento de órdenes del día realistas y adaptados a la duración de la reunión;
 - o respeto de las normas de **confidencialidad** vinculadas a los debates en comisión paritaria.
- difundir una **información objetiva**. El respeto de esta norma es un factor de confianza entre los protagonistas del diálogo social. Esta objetividad no excluye de ninguna manera el desarrollo de un análisis crítico de las opiniones de las distintas partes o la presentación sintética de la postura de cada uno.
 - establecer el calendario y el objeto de los encuentros de manera concertada. Las convocatorias en las reuniones deben enviarse en un plazo razonable que permita a las personas organizarse para estar presentes.

- **Ambiente laboral (sano) y libre de discriminación y acoso.**

Las administraciones deben aplicar medidas destinadas a luchar contra todas las formas de discriminación y acoso entre las que debe contemplar:

- la discriminación en función de la orientación sexual, la edad, el origen, las opiniones políticas, la religión, el estado de salud o de la pertenencia a minorías;
- las prácticas de acoso sexual o moral;
- los fenómenos de tensión y stress en el trabajo.

Para mejorar las condiciones laborales y luchar contra estas situaciones complejas es conveniente **detectar** lo antes posible los casos de acoso o discriminación. Así, por ejemplo, un cuestionario dirigido a una muestra representativa de funcionarios permite medir su percepción de sus condiciones de trabajo.

Las **medidas** que pueden ser adoptadas contemplan:

- Una mejor integración en la estructura administrativa, en particular de los agentes reclutados en medios sociales desfavorecidos, los agentes con cualquier minusvalía.

- El uso de servicios ya existentes, como asistentes sociales, médico de prevención o incluso representantes del personal, o la creación de servicios específicos encargados de este tipo de asuntos como por ejemplo la instauración de un mediador social, de equipos especializados en la prevención de los riesgos profesionales o en la ayuda a los agentes en dificultad.
- La prevención de la tensión y el stress, mejorando las condiciones laborales como la organización del trabajo, la ergonomía, la salud en el trabajo o los riesgos psicosociales.
- La protección de los agentes expuestos a riesgos profesionales particulares.

PRÁCTICAS DE LAS AATT SOBRE GESTIÓN DE LAS RELACIONES HUMANAS Y SOCIALES - RELACIONES SOCIALES QUE SE INCLUYEN EN LA SECCIÓN DE EXPERIENCIAS DE PAÍSES DEL MANUAL:

- Chile: Ejemplo de Diálogo Social en el SII
- Francia: Las diferentes instituciones paritarias en la DGFIP



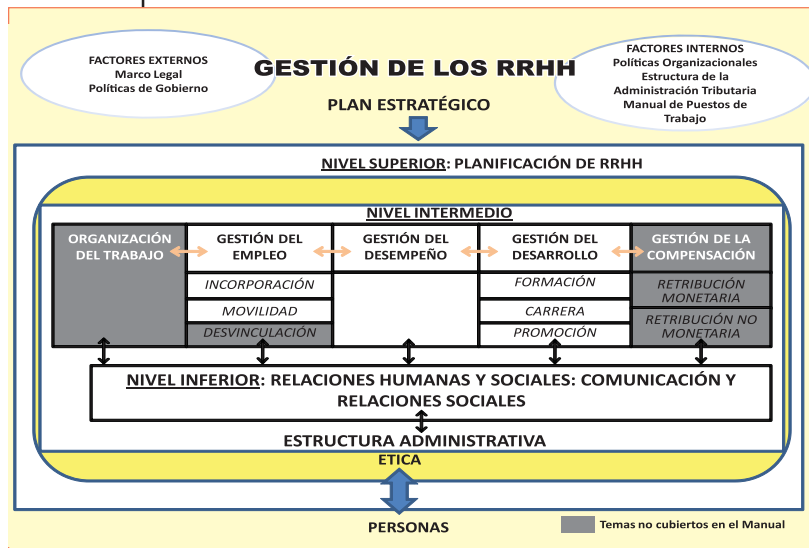
Guía de Autoevaluación o Autodiagnóstico

Gestión de las Relaciones Sociales- Las Relaciones Sociales

1. ¿Qué mecanismos existen en su institución para evitar la tensión laboral?
2. ¿Existe un plan de relaciones sociales? De existir ¿Está relacionado con el plan estratégico de la organización y el plan de Gestión de los RRHH?
3. ¿Qué objetivos persigue este plan de relaciones sociales?
4. ¿El plan contempla mecanismos o instrumentos de seguimiento y evaluación?
5. ¿Cómo está organizado el Diálogo Social?
6. ¿Qué mecanismos se han implementado para prevenir la discriminación y el acoso?

8.

Promoción de la Ética en la Gestión de los Recursos Humanos



Según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua³ Ética es el "conjunto de normas morales que rigen la conducta humana". Ser "ético" es hacer lo que es moralmente correcto, justo y honorable.

La **Ética** se entiende como una disciplina filosófica cuya tarea es **establecer criterios de actuación** (buenos o malos) y **hacer una evaluación de sus consecuencias**. De manera que la ética no prescribe ninguna norma; no manda ni sugiere directamente qué se debe hacer; su cometido consiste en aclarar qué es lo moral y cómo se ha de aplicar a los distintos ámbitos de la vida social.

³ Diccionario de la Lengua Española, Real Academia Española, 22ª edición, 2001.

La **Ética Pública** estudia el comportamiento de los funcionarios y trata de la moralidad de los actos humanos en cuanto que realizados por funcionarios públicos. La ética pública es una condición fundamental de los gobiernos democráticos.

La ética en la Administración Pública es una actitud constante frente a la sociedad en términos de **transparencia** con relación al desempeño de los deberes que se le ha impuesto a esa organización. La **lucha contra la corrupción y la promoción de la ética pública** son componentes decisivos para mantener el desarrollo económico mediante la ejecución de planes de inversión social.

8.1. La Promoción de la ética en la Administración Tributaria: los trabajos del CIAT

Desde el año 1995 el CIAT se viene ocupando del asunto de la ética y de su promoción dentro de las administraciones tributarias a través de una serie de acuerdos y documentos que conviene destacar.

En primer lugar en el año 1996 se aprueba en la Asamblea General de Santo Domingo, República Dominicana, la Carta-documento sobre los "**Atributos mínimos necesarios para una administración tributaria sana y eficaz**" que identifica **tres garantías** claves para asegurar una administración tributaria moderna y progresiva, que son:

- Garantizar la **integridad e imparcialidad** de una Administración Tributaria, para lo que se requiere:
 - un **Código de Conducta** riguroso
 - la **incompatibilidad** absoluta del personal directivo y técnico
 - la existencia de una **Carrera Administrativa**.
 - una **remuneración** acorde con la ofrecida en el mercado para similares calificación técnica, deberes y responsabilidades,
 - la **independencia** de la Administración Tributaria para definir sus políticas y estrategias con el objetivo de controlar el cumplimiento de las obligaciones tributarias,
 - que la Administración proteja la **privacidad y confidencialidad** de la información brindada por los contribuyentes.

- Garantizar la **continuidad** de una Administración Tributaria adecuada, y

- Garantizar la **confianza de los contribuyentes**.

La ética se convierte en un tema nuevo dentro de las administraciones tributarias porque antes no se miraba con relación a la organización sino a los individuos que la integraban. La ética debía ser un atributo de las personas y no de las organizaciones en cuanto que a éstas no les es atribuible el acato o desacato de los principios morales. Sin embargo, esta posición ha sufrido variaciones en los últimos años y ha empezado a establecerse un vínculo directo entre la Administración, las empresas y el personal que trabaja en ellas. Las organizaciones son responsables de la actuación de sus funcionarios en la medida en que deben **fomentar y controlar** el cumplimiento de las obligaciones y de los principios morales establecidos.

Las organizaciones no pueden excusarse en la actuación de una persona, especialmente si es el director general de una compañía, para no atender las responsabilidades morales que puedan derivarse de la "mala conducta" o de la falta ética en que ésta ha incurrido. Así lo confirman recientes escándalos como los provocados por ejemplo con las firmas de auditorías que se encargaban de revisar y certificar los estados financieros y contables de empresas.

Este **cambio en la concepción de la ética en la Administración Tributaria** ha sido producto del reconocimiento de la existencia de situaciones anómalas en las organizaciones. Desafortunadamente fenómenos de corrupción han pasado a ocupar un lugar destacado en muchas administraciones. La corrupción ha afectado no sólo a la imagen y por ende a la credibilidad de las organizaciones, sino que también ha tomado, en muchos casos, una buena parte de los recaudos obtenidos por la Administración. En una palabra, se ha vuelto "un negocio más que rentable".

Hoy en día el fenómeno es de tal magnitud que muchas organizaciones se han dedicado a realizar estudios para medir su impacto y establecer estrategias para combatirla.

El CIAT, consciente de la importancia y actualidad de este asunto, creó en el año 2003 un **Grupo de Trabajo sobre Ética en las Administraciones Tributarias** que elaboró la "**Declaración para la Promoción de la Ética**", aprobada por todos los países miembros en la Asamblea General de Buenos Aires, Argentina de 2005.

Además, este Grupo de Trabajo diseñó un **Modelo de Código de Conducta**, una **Guía de auto evaluación** que permiten a las AATT, a través de su aplicación, realizar un diagnóstico sobre las medidas que se aplican para promocionar la ética en la organización.

La "**Declaración para la Promoción de la Ética**" enuncia claramente cuáles son los **aspectos relevantes para la promoción de la ética**, a saber:

"Los países miembros del CIAT, reunidos en Buenos Aires, Argentina, en ocasión de la XXXIX Asamblea General del CIAT DECLARAN que las Administraciones Tributarias deben tener programas de integridad orientados a la promoción de la Ética que tomen en cuenta los siguientes factores clave:

1. Liderazgo y compromiso

La principal responsabilidad en la salvaguardia y promoción de la integridad en la Administración Tributaria recae en la **máxima autoridad y en el cuadro directivo superior**, que deben adoptar un papel relevante de liderazgo, demostrando una posición inequívoca y clara con respecto a la integridad y reconocer que la lucha contra la corrupción se debe mantener a lo largo del tiempo.

2. Marco legal

Las **leyes, reglamentos, procedimientos y directrices administrativas** deben ser claras, precisas, públicas y de fácil acceso.

3. Equidad

El régimen de derecho tributario debe ser **justo y equitativo**. Las leyes, reglamentos y políticas se deben **administrar de manera transparente**.

Los contribuyentes tienen derecho a un alto grado de certidumbre y consistencia en su trato con la Administración Tributaria. Tienen derecho a la presunción de su buena fe; a la aplicación imparcial de la ley, a la apelación de las decisiones y a la protección y confidencialidad de la información.

La información que se proporcione a los contribuyentes debe ser clara, exacta y fácilmente accesible.

4. Informatización

La informatización de las funciones tributarias además de contribuir a la eficiencia y eficacia de la Administración Tributaria, aumenta la capacidad de identificar el acceso y uso indebido de la información tributaria.

Los sistemas de información deberán contemplar de forma estricta reglas de seguridad informática para evitar la manipulación no autorizada de la información.

5. Autonomía institucional

En aras de garantizar la integridad e imparcialidad de la Administración Tributaria se requiere su **independencia** para definir sus políticas y estrategias y para controlar el cumplimiento de las obligaciones tributarias, mediante una estricta aplicación de la ley sin concesiones, favores o interferencia de autoridades superiores u otros miembros del poder político.

6. Mecanismos efectivos de control

La existencia de mecanismos sólidos de asignación de **responsabilidades** y de **rendición de cuentas**, así como de órganos de **control interno y externo**, son elementos claves para la buena gobernabilidad y contribuyen a la salvaguardia de la integridad en las Administraciones Tributarias.

7. Códigos de conducta

Un elemento fundamental de todo programa eficaz de integridad es la elaboración, emisión y aceptación de un Código de conducta que establezca en términos muy prácticos y claros el **comportamiento** que se espera de los funcionarios tributarios. Un Código de conducta puede ser una excelente herramienta para la salvaguardia y la promoción de la integridad en la Administración Tributaria.

8. Prácticas de Gestión de los Recursos Humanos

La aplicación de políticas eficaces y de procedimientos de Gestión de los Recursos Humanos cumple una función muy importante en la promoción de la ética en la Administración Tributaria.

Actualmente el CIAT cuenta con un Comité Permanente sobre Ética y Responsabilidad corporativa que, además de identificar prácticas administrativas exitosas en la promoción de este importante aspecto, tiene como objetivo realizar una prueba piloto del juego de herramientas y la guía de auto diagnóstico y establecer estrategias para la comunicación, divulgación y formación en esta materia.

Dentro de este Comité se contempla un asunto novedoso en relación a su inclusión dentro del ámbito de las Administraciones Tributarias que es el referido a la Responsabilidad Corporativa.

8.2. La Promoción de la Ética a través de la Gestión de los RRHH

Una de las prácticas recomendadas en la Declaración del CIAT tiene relación a la Gestión de los Recursos Humanos y dado que éste es el asunto que ocupa el presente Manual, analizaremos las prácticas que se consideran relevantes para procurar una efectiva promoción de la ética.

- **Procedimientos de selección** y promoción justos, equitativos y transparentes (ver capítulo 3: Gestión del empleo).
- Nivel de **remuneración** competitivo;(Gestión de la Compensación, este asunto no se trata en el Manual).
- Los funcionarios tributarios, al igual que cualquier trabajador, deben tener una remuneración acorde con el trabajo desempeñado, y la falta de equidad en la remuneración facilita o crea un ambiente propicio para las conductas poco éticas.
- Por otro lado, los niveles salariales también deben considerarse en línea vertical y horizontal; es decir, no debería haber grandes brechas entre diferentes niveles de cargos o entre cargos similares.
- Existencia de una **Carrera Administrativa**; (ver capítulo 6: Gestión del Desarrollo).
- Regulaciones que garanticen a los funcionarios tributarios el **ejercicio de sus derechos**.

- **Mecanismos oportunos de corrección** en caso de comportamientos inadmisibles o inapropiados (*ver capítulo 7: Gestión de las Relaciones sociales*).
- Prácticas de **designación, rotación y traslado** de los funcionarios tributarios cuando sea apropiado; (*ver capítulo 4: Gestión del Empleo-Movilidad*).
- Programas adecuados de **formación y perfeccionamiento** profesional; (*ver capítulo 6: Gestión del Desarrollo*).
- Sistema de evaluación del desempeño; (*ver capítulo 5: Gestión del Desempeño*).

PRÁCTICAS DE LAS AATT SOBRE PROMOCIÓN DE LA ÉTICA QUE SE INCLUYEN EN LA SECCIÓN DE EXPERIENCIAS DE PAÍSES DEL MANUAL:

- Francia: La transparencia en materia de Reclutamiento
- Guatemala: La promoción de la Ética y la lucha contra la corrupción / La transparencia como condición necesaria en el proceso de reclutamiento.



Guía de Autoevaluación o Autodiagnóstico

Promoción de la Ética en la Gestión de los RRHH

1. ¿Existe una estrategia para la promoción de la ética en su administración tributaria? ¿La misma esta alienada con el plan estratégico de la organización? ¿Cómo?
2. ¿Qué mecanismos que se hayan implementado, considera usted contribuyen a la promoción de la ética?
3. ¿De los aspectos claves enunciados, cuáles se aplican claramente en su administración tributaria?
4. ¿Se realiza una evaluación periódica del funcionamiento de los mecanismos de promoción?
5. ¿Los funcionarios tienen conocimiento de la existencia y utilización de dichos mecanismos?



Promoción de la Ética de Recursos Humanos

Debido a la trascendencia de la ética en una administración tributaria, que es un pilar fundamental y determinante para la viabilidad de la organización, el CIAT ha desarrollado una Guía de autoevaluación para las Administraciones Tributarias.

Como ya se mencionó, esta guía se basa en los 8 aspectos claves contenidos en la Declaración para la Promoción de la ética, aprobada por los países miembros del CIAT. Dentro de la misma, está contemplado como un aspecto clave, la Gestión de los RRHH. Para una mayor profundización sobre este tema en particular, se aconseja referirse a la lista de chequeo de esta Guía que cubre ampliamente cada uno de los siguientes aspectos:

8. Prácticas de gestión de los recursos humanos.

- Procedimientos de selección y promoción justos, equitativos y transparentes;
- Nivel de remuneración competitivo;
- Existencia de una carrera administrativa;
- Regulaciones que garanticen a los funcionarios tributarios el ejercicio de sus derechos;
- Mecanismos oportunos de corrección en caso de comportamientos inadmisibles o inapropiados;
- Prácticas de designación, rotación y traslado de los funcionarios tributarios cuando sea apropiado;
- Programas adecuados de capacitación y perfeccionamiento profesional;
- Sistema de evaluación del desempeño; y
- Ambiente laboral libre de discriminación y acoso.



Experiencias de Países

A continuación se relacionan las prácticas aportadas por los países miembros del grupo de trabajo sobre los diferentes temas tratados en el Manual.

Las experiencias presentadas pueden haber tenido modificaciones o variaciones considerando el momento en que fueron aportadas por lo cual se recomienda consultar, para mayor información la Base de Datos de Tributación- Descriptivo de AATT, la cual estará pronto disponible para todos los funcionarios de las AATT miembros del CIAT en el portal del Centro: www.ciat.org; así como las páginas web de los países miembros.



Índice Experiencias

MODELOS DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS	127
- Brasil: Plan de Gestión de los RRHH de la Secretaría de la Receta Federal (SRFB)	128
- Chile: Proyecto Estratégico de RRHH del Servicio de Impuestos Internos (SII)	131
- Guatemala: Modelo de Gestión de los RRHH de la Superintendencia de la Administración Tributaria (SAT)	135
- Perú: Modelo de Gestión de RRHH de la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT)	137
GESTIÓN DEL EMPLEO	140
Reclutamiento	
- Barbados: Notificación de vacantes	141
- Chile: La Política de Ingreso	143
- Francia: El Reclutamiento Mixto y el reclutamiento abierto a no nacionales / Reflexión sobre calidad del reclutamiento	146
- Honduras: Experiencias en el ámbito del Reclutamiento de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SCHP)	149
- Italia: Proyecto IRIDE: Reclutamiento según Grupo meta ...	151
Selección	
- Brasil: Programa de Selección externa	154
- Chile: Vías de Selección / Programa de Formación Inicial de nuevos Fiscalizadores	157
- Francia: Selección	160
- Guatemala: La selección de personal, la entrevista en profundidad y la evaluación de veracidad	161
- Honduras: Selección del personal y la CEIMSA	164
- Italia: Externalización de los tests de selección	168
- Perú: Selección de personal	171
Inducción	
- Brasil: La Inducción	174
- Francia: El Ciclo Ministerial de Formación Inicial (CMFI) y el PACTO	176
- Guatemala: La Inducción institucional a la SAT	178
- Italia: El Proyecto IRIDE y el Programa de Inducción	181

Movilidad	
- Brasil: Proceso para traslados.....	184
- Chile: Procedimiento de traslado de personal	187
- Francia: La movilidad Interna y externa	192
- Guatemala: Movilidad laboral en la SAT	195
- Honduras: Experiencia sobre movilidad institucional geográfica.....	197
GESTIÓN DEL DESEMPEÑO .	199
- Barbados: Revisión de Desempeño y Sistema de Desarrollo	200
- Chile: Gestión del Desempeño del Servicio de Impuestos Internos (SII) / Retroalimentación Integral de Jefaturas "desde la visión de los colaboradores"	203
- Francia: El doble sistema de Evaluación del Desempeño .	212
- Guatemala: El Modelo de Evaluación del Desempeño	214
- Honduras: El Sistema de Evaluación del desempeño de la Dirección Ejecutiva de Ingresos (DEI)	217
- Italia: Evaluación del Desempeño	220
- Perú: Sistema de Evaluación del Desempeño	222
GESTIÓN DEL DESARROLLO .	225
Formación	
- Brasil: Programa de Calificación y Desarrollo de Personas (PRCAD).....	226
- Chile: Formación de Jefaturas	228
- Francia: Derecho individual a la Formación (DIF) / Evaluación Necesidades de Formación	229
- Guatemala: Detección de Necesidades de Formación (DNF) aplicado en la SAT	232
- Honduras: Formación de Jefaturas de la DEI	234
- Italia: Diagnóstico de Necesidades: un proyecto piloto en el Departamento de Lombardía	236
- Perú: Estrategia de Formación para la SUNAT	238
Tipos de Formación	
- Francia: El esquema general de las etapas de la Formación	240
- Guatemala: Tipos de Formación durante el transcurso de la Carrera Administrativa	242
- Honduras:Tipos de Formación	244
Modalidades de Formación	
- Francia: Proyecto de marco de referencia del tutor	247
- Guatemala: Modalidades de Formación	250
- Honduras: Modalidades de Formación	252

- Italia: Ejemplo de Modalidades: distancia, presencial, y/o mixta: presencial y virtual Modalidades de formación	254
- Perú: El Modelo de formación de la SUNAT	257
Evaluación de la Formación	
- Colombia: Evaluación de la incidencia e impacto del Plan Nacional de Capacitación y Formación de la DIAN, 1999-2003	262
- Francia: Evaluación de la formación en curso de carrera ...	265
- Guatemala: Evaluación de la formación en curso de carrera	267
Carrera y Formas de Promoción	
- Brasil: Carrera Administrativa/ Nuevas normas de progreso laboral	270
- Francia: Formas de ascenso profesional	274
- Guatemala: Promoción por sí sola y promoción atada a la Carrera Administrativa	276
- Honduras: Promoción por sí sola y promoción atada a la Carrera Administrativa	278
- Perú: Formas de Promoción y Ascenso. La Carrera Laboral	280
GESTIÓN DE LAS RELACIONES HUMANAS Y SOCIALES	284
Comunicación	
- Francia: Espacios dedicados a la comunicación	285
- Guatemala: Protocolo de Comunicación de la Gerencia General de Gestión de Recursos	286
- Honduras: Comunicación	290
- Perú: Política de puertas abiertas	292
Gestión de las Relaciones Sociales	
- Chile: Ejemplo de Diálogo Social en el SII	295
- Francia: Las diferentes instituciones paritarias en la DGFIP	304
PROMOCIÓN DE LA ÉTICA EN LA GESTIÓN DE LOS RRHH	307
- Francia: La transparencia en materia de Reclutamiento	308
- Guatemala: La promoción de la Ética y la lucha contra la corrupción / La transparencia como condición necesaria en el proceso de reclutamiento.....	311
- Honduras: La promoción de la Ética en las áreas de Reclutamiento y Selección.....	314



Experiencias de Modelos de Gestión de los Recursos Humanos





Plan de Gestión de RRHH de la Secretaria de la Receita Federal (SRFB)

Los **VALORES** en los que se inspira el Plan de Gestión de los Recursos Humanos de la Secretaría de la Receita Federal de Brasil (SRFB) son: la **Objetividad**, la **Participación** y la **Transparencia**.

**B
R
A
S
I
L**

Planeamiento Estratégico de la SRFB			
Gestión de Personas	Gestión del empleo - Ingreso: A través de un concurso público externo y con programa de formación eliminatorio (de un mínimo de 360hrs.) - Movilidad: En interés del funcionario y/o de la Administración; por Proceso Selectivo Interno para cargo de jefatura o Unidades y actividades especializadas.	Gestión de las Relaciones	Gestión Interacción con las Unidades Descentralizadas de SRFB
	Gestión del Desempeño - SIDEC - PRM	Humanas	
	Gestión del Desarrollo: PROCAD - Banco de Talentos - Proceso Selectivo Interno para Cargos y Funciones Bonificadas - Cuadro de Eventos - "Trillas" de Capacitación	y Sindicales	

Este cuadro presenta tanto instrumentos que ya están implantados en la SRFB como otros que están en proceso de implantación.

El **PROCAD**, es un instrumento de concurso público externo que ya ha sido implantado y evaluado, y las herramientas de gestión de personas con las que cuenta son:

- **Banco de Talentos** (implantado en enero de 2009), es un instrumento que permite al funcionario registrar su experiencia, sus conocimientos y sus expectativas.
- Debe ser complementado electrónicamente para poder participar en los procesos de selección interna.
- **Procedimiento selectivo interno el cargo de Delegado o Inspector** (implantado en enero 2009), es un sistema de selección que usa la información recogida en el Banco de talentos y la utiliza para seleccionar electrónicamente a los tres ó cinco postulantes más calificados. Éstos pasarán a una segunda fase de selección en la que serán entrevistados por gestores estratégicos.
- **Procedimiento selectivo interno para el ingreso en Unidades u actividades especializadas.** (en fase de implantación), utiliza las informaciones del Banco de Talentos.
- **Tabla de Eventos** (en fase de implantación), es un espacio electrónico que informa de todos los eventos de capacitación y de actividades técnicas de la SRFB.
- El objetivo es estimular la participación de todos los funcionarios aptos.
- **Panel de Reconocimiento de Méritos (PRM)** (en fase de implantación), es una plataforma electrónica que permitirá a cada funcionario elegir a aquéllos que se destacan en su vida laboral. El registro de las evaluaciones positivas solo se dará para las siguientes habilidades: capacidad de gestión, conocimiento técnico, dedicación y espíritu público, empatía y ética, iniciativa y creatividad y organización y trabajo en equipo.
- **Trillas de capacitación** (en fase de implantación), es un proyecto desarrollado en colaboración con la Escola de Administração Fazendária (ESAF) y tiene como objetivo trazar el mapa de los macro procesos (procesos de trabajo que afectan a más de un órgano) e identificar las competencias necesarias para su ejecución.

- El resultado es una mejor gestión de las actividades de capacitación a través de la visualización de todo el proceso lo que garantiza la racionalización de los recursos y la adecuación de los contenidos.
- Es una herramienta muy útil para la gestión por competencia.
- **Sistema de Desarrollo de Carreras (SIDEK)**, Recientemente implementado.



Proyecto Estratégico de RRHH del Servicio de Impuestos Internos (SII)

C
H
I
L
E

El Servicio de Impuestos Internos (SII) ha llevado a cabo un Plan de Desarrollo Institucional que tiene previsto ejecutar, para el período 2006-2010, cinco proyectos estratégicos destinados a generar reformas que fortalezcan y potencien a la institución.

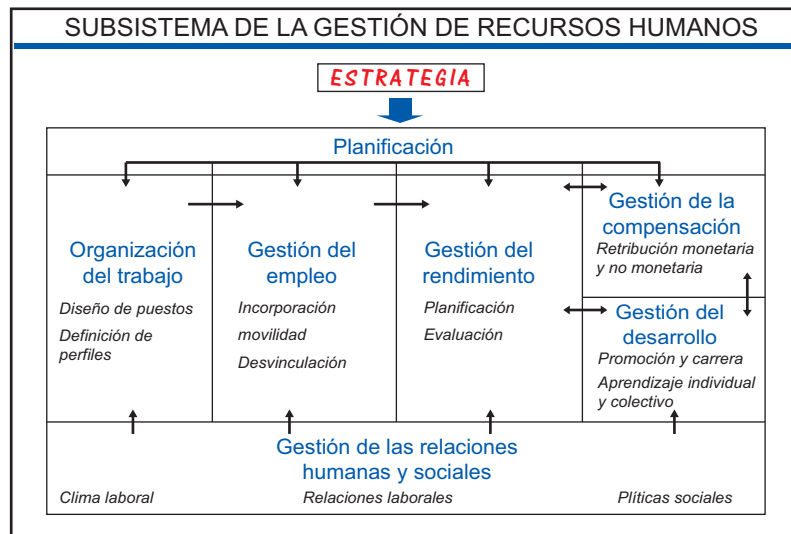
Para ello la Subdirección de Recursos Humanos elaboró un plan orientado a fortalecer el papel modernizador del Servicio y a contribuir a alcanzar los desafíos planteados.

El **Plan Estratégico de Recursos Humanos** contempla la implementación de una serie de proyectos dirigidos a contar con una Gestión de Recursos Humanos involucrada en el mantenimiento y fomento de la calidad de vida laboral y en el desarrollo de las personas, facilitando el cumplimiento de las metas institucionales.

El Proyecto Estratégico de RRHH se inició a mediados del año 2006 con una etapa de **diagnóstico** a través de la obtención y levantamiento de información que incluyó la participación de distintos actores de la organización, entre los que se encontraba el Director del Servicio, los Subdirectores y Directores Regionales, las Asociaciones de Funcionarios - que hicieron un levantamiento de información a nivel país con los funcionarios - y todo el equipo que compone la Subdirección de RRHH.

Sobre la base del diagnóstico, las distintas áreas de RRHH trabajaron en el diseño y desarrollo de una serie de planteamientos para abordar los puntos débiles, que quedaron plasmados en el **Proyecto Estratégico de RRHH**, elaborado en base al Modelo de Gestión de Recursos Humanos de Francisco Longo (Francisco Longo, 2004) y que fue revisado y aprobado por la Dirección del Servicio.

Modelo de Gestión de Recursos Humanos de Francisco Longo



Los proyectos asociados a este Plan Estratégico fueron divididos entre los que estaban orientados a la gestión del cambio y los que están orientados a la optimización de procesos, considerando cada uno de los subsistemas del Modelo de Gestión de Recursos Humanos.

1. Proyectos orientados a la Gestión del Cambio:

- **Políticas Modernas de RRHH:** Se elaboró un Portafolio de Políticas de RRHH que contribuyen a la estandarización de los procesos, facilitando el desarrollo de éstos y favoreciendo el alineamiento institucional.
- **Programa Formación de Jefaturas:** Consiste en un Diplomado a 3 años con la Pontificia Universidad Católica de Chile y un programa interno de Formación en Desarrollo de Habilidades de Retroalimentación. Se orienta a fortalecer la capacidad de gestión y liderazgo de los directivos y jefaturas del Servicio de acuerdo a los lineamientos estratégicos de la institución.
- **Gestión de Clima Laboral:** Supone la aplicación sistemática de instrumentos de medición de clima laboral con el fin de identificar aquellas condiciones que facilitan y promueven el buen

desempeño laboral. El objetivo final es contar con indicadores claros que permitan diseñar estrategias de cambio orientadas a corregir situaciones desfavorables, efectuar seguimiento y evaluar el impacto de las actividades realizadas.

- **Calidad de Vida Laboral:** Consiste en desarrollar un programa en el interior del Servicio que permita incrementar los niveles de satisfacción de los funcionarios con su vida laboral, pues se asume la estrecha relación que existe entre funcionarios que perciben a la organización preocupada de su calidad de vida laboral y la motivación y el compromiso que éstos despliegan para brindar un servicio de calidad a los contribuyentes.
- **Gestión del Rendimiento:** La reforma del proceso implica un rediseño del Sistema de Evaluación de Desempeño (SED) que conlleva una política moderna en esta materia, nuevos instrumentos de evaluación vinculados a competencias o capacidades que el Servicio demanda de sus funcionarios y todo ello en el marco de la estrategia institucional.
- **Gestión de la Capacitación y Formación:** El objetivo es revisar, reformular y potenciar las distintas etapas y procedimientos del Sistema de Capacitación para que se puedan realizar actividades de desarrollo profesional respecto de conocimientos técnicos, habilidades y actitudes que se requieren para desempeñarse con éxito en cada puesto de trabajo.
- **Desarrollo de Carrera y Desarrollo Profesional:** Es necesario definir un plan de Desarrollo de Carrera que incentive el perfeccionamiento de habilidades y conocimientos para acceder a cargos o a funciones de mayor complejidad y responsabilidad. El objetivo es favorecer la permanencia y el compromiso de los funcionarios con la institución, contar con funcionarios idóneos para el desempeño de los distintos cargos según el diseño de las tareas y del tipo de contribuyente.
- **Inteligencia Laboral:** El proyecto consiste en el desarrollo de una herramienta informática que integre información de competencias y habilidades de los funcionarios y ponerla a disposición de las Jefaturas para que, a la hora de tomar decisiones laborales, cuenten con datos actualizados y relevantes.

2. **Proyectos concluidos orientados a la optimización de procesos:**

- **Gestión del Ingreso:** Incluye políticas y procedimientos de reclutamiento, selección, contratación e inducción de los cargos de planta y contrata.
- **Gestión de la Dotación:** Permite planificar y controlar la dotación de acuerdo a las necesidades organizacionales, contribuyendo a optimizar la gestión de los recursos.
- **Movilidad Funcionaria:** Políticas y procedimientos de traslado que permitan contar con condiciones de traslado establecidas y conocidas, conciliando tanto las necesidades institucionales como las personales del funcionario.
- **Proceso de Inducción:** Programa de Inducción que facilita la adaptación e integración de nuevos funcionarios a la institución, como también de aquéllos que ya pertenecen a la misma y han cambiado sus funciones.
- **Perfiles de Competencias:** Consiste en la elaboración de perfiles de cargos definidos en base a las competencias genéricas y específicas para cada puesto de responsabilidad y en el establecimiento de estándares transversales a la institución.

El **Proyecto "Gestión Moderna de Recursos Humanos"** contempla impactar a la organización del siguiente modo:

- Contribuyendo a crear un clima laboral que privilegie el respeto y la confianza mutua entre las personas y que permita la comunicación y dialogo efectivos y abiertos.
- Adecuando competencias y habilidades de jefes y colaboradores en un esquema de organización centrado en la calidad, el liderazgo efectivo y el trabajo colaborativo.
- Proyectar al funcionario del Servicio como un colaborador profesionalmente competente, comprometido con la misión y con los objetivos estratégicos de la institución.

Se realizará una medición para evaluar el impacto del proyecto en los siguientes aspectos: supervisión/liderazgo, compromiso de los funcionarios con la institución y calidad de la retroalimentación.



Modelo de Gestión de los RRHH de la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT)

G
U
A
T
E
M
A
L
A



La Superintendencia de Administración Tributaria (SAT) de Guatemala concibe la Gestión de los RRHH como un sistema integrado por otros dos subsistemas principales:

- **Administración de los RRHH:** integrado por los procesos de reclutamiento y selección, contratación y administración de compensación y beneficios.

La herramienta **PROSIS** los integra a todos, permitiendo el reclutamiento electrónico a través de la Web, la administración de la nómina por medio de intranet y facilitando la convocatoria pública de los puestos por medio de concursos de oposición. Este subsistema incluye también las relaciones laborales que suponen la administración de las rescisiones de contrato y las sanciones por diferentes motivos.

- **Desarrollo de los RRHH:** se concibe como el conjunto de macroprocesos y procesos que permiten fortalecer los capacitadores los funcionarios y proporcionar las condiciones adecuadas para su permanencia en el centro de trabajo.

Este subsistema comprende el plan de carrera, formación y bienestar laboral y se complementa con la gestión del conocimiento, todavía en proceso de diseño en cuanto a su alcance y los resultados que se esperan.

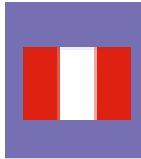
A estos dos subsistemas los complementan otros dos:

- **Registro**, que supone el conjunto de procesos involucrados en el diseño, administración, mantenimiento y expansión de herramientas PROSIS para consolidar el registro de todos los movimientos desde que se inicia el reclutamiento hasta que el funcionario abandona la institución.
- **Comunicación interna**, que se propone fortalecer los vínculos de lealtad institucional y ser el mecanismo a través del cual los colaboradores se comprometan con el cumplimiento de las metas institucionales.

De acuerdo a las disposiciones legales que emanan del Directorio como máxima autoridad y del **Reglamento de Trabajo y Gestión del Recurso Humano**, la SAT ha implementado todos los componentes del sistema salvo el de gestión del conocimiento que aún se encuentra en fase de diseño. Esto supone que actualmente se trabaja en el fortalecimiento de todos los subsistemas, potenciando el enfoque sistémico como principal metodología para abordar estos fenómenos y destacando la incorporación de nuevos procesos a la herramienta PROSIS (por ejemplo la carrera administrativa).

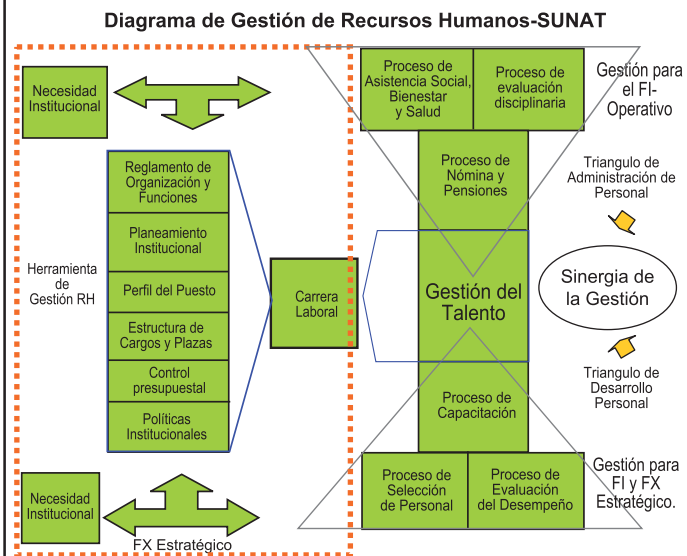
Comentarios sobre el Modelo:

- Este modelo ya ha sido estudiado e implementado en otras instituciones gubernamentales con autonomía en organización y ejecución presupuestaria.
- El modelo representa un sistema, por lo que todos los subsistemas que lo componen están relacionados y cuando alguno se modifica incide en el resto.
- Es una excelente guía de implementación de los procesos porque los equipos de trabajo, los entienden y pueden identificar en qué que etapa y en qué parte de los subsistemas se está trabajando.
- Ha permitido institucionalizar buenas prácticas y experiencias de Gestión de Los RRHH tanto en los subsistemas de Administración como de Desarrollo.
- No se ha implementado íntegramente el software correspondiente.



Modelo de Gestión de RRHH de la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT)

P
E
R
Ú

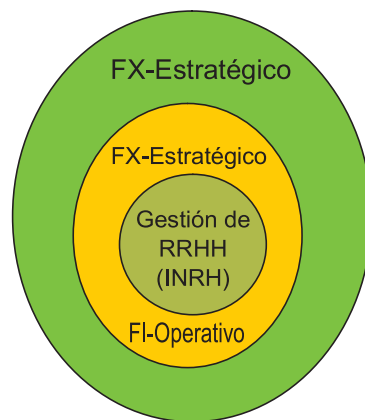


La Gestión de los RRHH de la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria SUNAT, se concentra en tres pilares fundamentales:

- La **Administración** del personal
- El **Desarrollo** del personal
- Las **Herramientas** de Gestión de Recursos Humanos, que son:
 - El Reglamento de Organización y Funciones.
 - El Planeamiento Estratégico Institucional, que permite alinear la Gestión RRHH con los objetivos de la Administración Tributaria.
 - El Perfil del puesto.
 - El Cuadro de Asignación de Personal (CAP).
 - El Presupuesto institucional.
 - Las Políticas institucionales.

Sobre la base de estas Herramientas se desempeñan los procesos de Desarrollo y Administración de Personal. Existe una dinámica de interacción que permite realizar la gestión del talento con la que se obtiene información en la toma de decisiones, evaluando el potencial de los trabajadores para realizar una carrera técnica, profesional o directiva, según corresponda dentro de la institución.

OBJETIVOS DEL MODELO DE GESTIÓN DE RRHH



El modelo de la Gestión de Recursos Humanos en la SUNAT, tiene tres **objetivos principales**:

- El alineamiento con la estrategia institucional.
- El soporte en la mejora del Clima Laboral.
- La Gestión del Talento o Competencias del personal.

Un equipo multidisciplinario, formado por personal empleado en la Intendencia Nacional de Recursos Humanos (INRH) de la SUNAT, es el que realiza la gestión operativa y el soporte estratégico en la implementación del modelo.

- La **Función Operativa** está vinculada al Frente (o Entorno) Interno (FI): se refiere al quehacer diario de la atención al funcionario por medio de las acciones administrativas que permiten mantener las condiciones laborales relacionadas con el reclutamiento, la selección y la contratación, la compensación salarial, los programas de reconocimiento, la atención de la salud, las cuestiones de disciplina, etc.

- Las **Funciones Estratégicas** suponen esas acciones enfocadas al alineamiento y al desarrollo de la personas mediante la creación y mejora de las políticas de personal, de los procedimientos, herramientas y procesos de RRHH, del sistema de comunicación interna y de cultura organizacional, así como de la gestión de reclutamiento y selección, formación, evaluación de desempeño laboral, desarrollo y carrera del personal.

El alineamiento a la estrategia institucional ha permitido a la Gestión de RRHH responder a los cambios organizacionales promovidos internamente por las funciones estratégicas y por las necesidades de la Dirección (Frente o Entorno Externo - FX). También ha facilitado un mejor posicionamiento institucional, siendo actores directos en proponer mejoras en los procesos, herramientas y condiciones laborales aprovechando coyunturas políticas favorables, elaborando proyectos de normas y procedimientos a favor de la gestión del personal en la Administración Tributaria.

Comentarios sobre el Modelo:

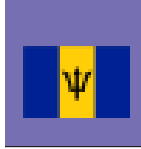
- El modelo de Gestión se encuentra implementado como procesos individuales, alguno de los cuales se encuentran aprobados formalmente y el proceso de Evaluación y Disciplina, más que un proceso es una función.
- La difusión se ha llevado a cabo a todo nivel en la institución pero solo de algunos procesos como por ejemplo: el Proceso de Capacitación y el Proceso de Evaluación de Desempeño.
- Funcionan los subsistemas de Proceso de Capacitación, Proceso de Selección de Personal y Proceso de Evaluación de Desempeño.
- El modelo de Gestión de RRHH del SUNAT como un todo integrado, no cuenta con una aprobación formal, se encuentra institucionalizado pero como procesos que ejecuta RRHH.
- El Proceso de Nómina y Pensiones funciona pero todavía tiene deficiencias.
- El Proceso de Asistencia Social, Bienestar y Salud funciona con limitaciones de orden presupuestal.
- El Proceso de Evaluación y Disciplina sólo se desarrolla como una función.



Gestión del Empleo

Reclutamiento





Notificación de Vacantes

**B
A
R
B
A
D
O
S**

Las oportunidades laborales o las vacantes deben ser publicadas y anunciadas en el Servicio Público y fuera de Barbados y toda la información relevante debe ser accesible a todos los posibles interesados, incluyendo:

- Las calificaciones requeridas.
- Las responsabilidades, deberes y funciones a cumplir.
- La escolaridad y condiciones de servicio aplicables.
- Las habilidades, competencias, experiencia y calidades personales requeridas.
- La naturaleza del procedimiento de selección debe estar basada en criterios relevantes aplicables a todos los candidatos.

Los extranjeros, pueden acceder a puestos de trabajo en el Servicio Público de Barbados cuando exista un déficit de necesidades o requerimientos de perfil especiales. Sin embargo esas personas son generalmente reclutadas bajo contratos de corto o mediano plazo de duración y no son elegibles para ser funcionarios de carácter permanente.

Debe tenerse en consideración el Tratado Revisado de Chaguaramas - CARICOM Mercado y Economía Simple -Single Market and Economy (CSME); el cual establece un grupo regional conformados por los Estados del Caribe y provee el acceso libre al mercado y el movimiento libre de personas, entre otras cosas. Bajo las provisiones del Tratado, los Estados participantes deben facilitar y proveer el acceso libre de personas nacionales de los Estados participantes en el Grupo, dentro de las siguientes categorías: graduados de las

Universidades de las Indias Occidentales, artistas, músicos, trabajadores de los medios de comunicación, y deportistas; lo cual se ha hecho efectivo desde el 1º de agosto de 2003.

(Fuente:[www.caricom.org/single market](http://www.caricom.org/single_market)).

Puntos Fuertes:

- El enfoque y proceso son conocidos, predecibles y transparentes.
- Se garantizan la equidad e igualdad en el proceso.

Puntos Débiles:

- Los procesos tienden a ser largos y no responden precisamente a los requerimientos específicos de las organizaciones.
- El Sistema de Servicio Civil es muy amplio y no llena los requerimientos especiales de las AATT.
- Los Nacionales y en particular los grupos con intereses especiales podrían sentir que están amenazados sus puestos de trabajo.



La Política de Ingreso

El Reclutamiento puede ser: **interno, externo y mixto**, de acuerdo con las posibilidades del mercado laboral y con el cumplimiento de la normativa vigente, a efectos de asegurar la amplitud y efectividad de la convocatoria.

Se privilegia la página Web del servicio para convocar postulantes.

- Reclutamiento Externo: Se realiza en forma exclusiva para aquellos cargos que no pueden ser provistos por personas que trabajen dentro de la institución, es el caso de las personas que se desempeñarán como auxiliares.
- Reclutamiento Interno: En forma prioritaria se utiliza como una manera de promover la carrera funcionaria. En caso que no hubiese candidatos idóneos se recurre al reclutamiento externo.
- Reclutamiento Mixto: Se aplica a cargos que dado su especificidad pueden ser provistos tanto por candidatos internos como externos.

La política de Ingreso

El Servicio de Impuestos Internos (SII) ha definido una **Política de Ingreso** que contiene los procesos de **reclutamiento, selección, contratación e inducción**, la que se enmarca dentro de los siguientes valores y principios orientadores:

- No discriminación e igualdad de oportunidades.
- Orientación al mérito, competencia personal y probidad.

- Reserva y confidencialidad de la información personal y resultados del proceso de ingreso.
- Acceso a la información de las etapas del proceso de ingreso.
- Responsabilidad compartida, respecto del ingreso de las personas a la institución, entre la jefatura de la unidad solicitante de la posición y la Subdirección de RRHH.

Reclutamiento: En el SII el proceso de reclutamiento corresponde a la realización de un conjunto de actividades efectuadas para atraer a aquellos candidatos con el perfil y las competencias requeridas en la solicitud de ingreso a la institución.

La transparencia es la condición necesaria para que se dé el proceso de reclutamiento.

- Las decisiones de ingreso se establecen sobre la base de la dotación de personal autorizada.
- Todos los procesos de reclutamiento de personal de la institución requieren del diseño de perfiles de cargo actualizados. Se entenderá por perfil de cargo al conjunto de requerimientos, atributos o competencias que debe reunir una persona para desempeñar una función determinada.
- La definición y validación de los perfiles de cargo se efectúa en conjunto entre las jefaturas que solicitan un proceso de selección y la Subdirección de RRHH y se utiliza la información proveniente de los perfiles de competencias diseñados en la institución.
- Toda persona que ingrese al SII deberá poseer las competencias organizacionales, genéricas y específicas que la institución haya definido.

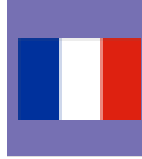
Puntos Fuertes:

- El utilizar distintas fuentes de reclutamiento permite contar con un mayor número de postulantes que posean los requisitos para el cargo.

- La postulación en línea a través de la página Web del SII permite agilizar el proceso, en el sentido que se logra rápidamente disponer de antecedentes de candidatos, adicionalmente facilita la etapa de preselección curricular dado que la información de los postulantes esta almacenada en una base de datos.
- El reclutamiento realizado a través de la página Web del SII implica menores costos de administración.

Puntos Débiles:

- No se observan puntos débiles significativos.



El Reclutamiento Mixto y el Reclutamiento Abierto a no Nacionales

F
R
A
N
C
I
A

La Dirección General realiza una estimación de las necesidades de reclutamiento mediante proyección de la disminución de la fuerza laboral. Esta labor es realizada por una oficina llamada GPEEC, Gestión previsional de los empleos de las carreras.

La disminución se calcula tomando en consideración el balance entre salidas (finales por jubilación, por ejemplo, o temporales por diversas razones tales como licencia por maternidad o paternidad, o licencia para criar a los hijos) y retornos (personal que reanuda su actividad después de un período de interrupción).

El límite de reclutamiento es presupuestario y por lo tanto la autorización no puede exceder la plantilla que se pueda pagar.

Una vez determinado el volumen la Administración Central calcula la proporción de reclutamientos tanto internos como externos, ambos con proceso de oposición o concurso.

La **oferta interna** está dirigida al personal que ya dispone de un puesto en una categoría inferior, lo cual permite un desarrollo de carrera.

La **externa** se propone a personas fuera de la administración que en caso de éxito ocuparan un primer puesto. Por ejemplo, en el área tributaria de la DGFIP para el concurso de categoría A (inspector) del año 2007, hubo 448 reclutamientos: 215 internos y 233 externos.

Puntos Fuertes:

Este sistema de reclutamiento mixto (interno y externo) permite a la Administración un equilibrio entre la aportación de un personal externo y la valoración de la trayectoria profesional de los ya funcionarios que así pueden progresar en su carrera y evolucionar cambiando de especialidad.

Puntos Débiles:

El sistema recluta "generalistas", es decir personal dotado de un determinado nivel de estudios, sin vincular necesariamente el reclutamiento de este personal con el futuro oficio que va a ejercer. Este planteamiento genera una inversión en formación inicial muy importante. El objetivo, es garantizar a todos (internos o externos) un nivel de conocimientos tributarios idéntico.

Reclutamiento abierto a no nacionales

En virtud de las disposiciones del artículo 5 bis de la Ley 83-634, del 13 de julio de 1983, modificado por el artículo 10 de la Ley 2005-843, del 26 de julio de 2005, que establece los derechos y obligaciones de los funcionarios, se autoriza a los nacionales de uno de los Estados miembro de la Unión Europea o de un Estado que sea parte del acuerdo sobre el Espacio Económico Europeo a presentarse a los concursos de acceso a la función pública francesa.

La ley impone una única restricción que se refiere a las funciones ejercidas. Así pues, los nacionales europeos no podrán tener acceso a los empleos cuyas atribuciones no son separables del ejercicio de la soberanía, o implican una participación directa o indirecta en el ejercicio de prerrogativas de poder público.

Reflexión sobre la calidad del reclutamiento

La DGFIP se enfrenta a un gran número de candidaturas para sus concursos⁴ sin tener la certeza de la calidad de los candidatos ni de su adecuación con los empleos a desempeñar.

La función pública, que en Francia representa uno de cada cinco empleos, debe hacer frente a varios retos: las expectativas de los usuarios y funcionarios, la difusión de las nuevas tecnologías, el control del gasto público y todo ello en un marco de renovación demográfica.

Se emprenden actualmente varias gestiones para mejorar la calidad del reclutamiento y abrir las administraciones a candidatos de orígenes muy diversos (en particular, en zonas con dificultades sociales).

⁴ Sirva de ejemplo que en el último concurso (¿fecha?) para 900 puestos se inscribieron 23.000 candidatos.

Los concursos futuros en la función pública van a realizarse en un contexto de modernización de la función pública que se traducirá en una simplificación de las normas de reclutamiento y en una mayor diversidad de los perfiles.

Ya se han adoptado algunas medidas como por ejemplo la supresión de límites de edad, los reclutamientos sin concurso o el reconocimiento de la experiencia profesional. Todo ello para permitir la evolución de los métodos de reclutamiento y facilitar las posibilidades de movilidad entre las tres funciones públicas. (territorial, hospitalaria y de estado). Por otro lado, el contenido de los concursos deberá hacer especial hincapié en el enfoque "oficio", reforzando la profesionalización de las pruebas.

Se han abierto algunas vías de reflexión para proporcionar un mayor conocimiento de los oficios de la función pública y anticipar los reclutamientos a través de la creación de sectores en el marco escolar; por ejemplo se ha creado un bachillerato de "oficios de la función pública" o se ha organizado una formación universitaria sobre los conocimientos básicos para entrar en la función pública).

Tal como ocurre en el sector privado, por primera vez se han descrito los oficios del Estado y definidos de manera armonizada en un único documento: el **Directorio Interministerial de los Oficios del Estado (RIME)** que se presentó el 16 de noviembre de 2006 en un coloquio que constituye el lanzamiento oficial de esta herramienta interministerial.

El RIME da una lectura común de los empleos del Estado y permite:

- Informar al conjunto de los ciudadanos sobre lo que hacen los funcionarios del Estado y favorecer la comunicación para reclutar mejor.
- Ayudar a construir trayectorias profesionales en una perspectiva interministerial de movilidad.
- Ayudar a los directores de RRHH a determinar los empleos necesarios para la aplicación de las misiones del Estado.
- Ayudar a los directores de RRHH de los Ministerios y a los responsables de los servicios descentralizados a elaborar acciones de reclutamiento y formación mejor adaptadas a las necesidades en términos de competencias.

El RIME está al servicio de una gestión de los RRHH orientada hacia las necesidades de los servicios públicos y a la valoración de las competencias y calificaciones de los funcionarios del Estado.



Experiencias en el Ámbito del Reclutamiento de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP)

El **objetivo** del programa de reclutamiento de la SHCP es identificar y atraer candidatos/as capaces, que den satisfacción a los requerimientos de personal conforme a un perfil previamente elaborado y definido en la Descripción de Posiciones de la Dirección Ejecutiva de Ingresos.

Las **vías de reclutamiento** utilizadas son: el concurso interno, el concurso externo y una fórmula mixta.

El reclutamiento se inicia con el **Aviso de Convocatoria** que se difunde por diferentes vías como Intranet, los periódicos, Tabla de avisos y otros medios tales como el acercamiento a las universidades pública y privadas con el propósito de obtener mayor número de candidatos (as), potencialmente calificados Este aviso contiene, como mínimo, la siguiente información:

- Nombre del puesto
- Ubicación
- Perfil del puesto
- Competencias requeridas
- Procedimiento para concursar
- Recepción de documentos (Curriculum Vitae, Formulario de aplicación y Solicitud de Empleo que contienen preguntas orientadas a verificar la información sobre la idoneidad del aspirante)
- Forma de Evaluación
- Fecha de apertura y cierre de Presentación de Documentos
- Señalamiento de la oficina donde el candidato/a debe presentarse para obtener más información.

El Departamento de Recursos Humanos realiza la Calificación Básica de la documentación recibida para evaluar la elegibilidad del aspirante.

Puntos Fuertes:

- La publicidad da transparencia al proceso y brinda la oportunidad de atraer aspirantes altamente calificados en relación al Perfil del Puesto publicado.
- Permite contar con perfiles de puestos de acuerdo con las necesidades estratégicas de la institución.
- Garantiza un proceso técnico justo y equitativo.
- Se atraen aspirantes con base en criterios objetivos.

Puntos Débiles:

- Los departamentos de Recursos Humanos deben tener una estructura fluida y un personal suficientemente capacitado que responda a la demanda en función de lo que la institución requiere.
- El costo que representan las publicaciones, especialmente cuando se implementan procesos de reformas.



El Proyecto IRIDE (ARCO IRIS): el Reclutamiento Según Grupo Meta

I
T
A
L
I
A

El proyecto IRIDE (arco iris) empezó en el año 2004 reclutando universitarios graduados menores de 32 años. El reclutamiento inició con el aviso de convocatoria publicado en diferentes anuncios públicos en relación al perfil profesional requerido.

Hoy en día se cuenta con más y más candidatos que cumplen los perfiles con altas calidades profesionales acordes con los requerimientos de la organización.

La tarea de la administración tributaria italiana es seleccionar las personas con los perfiles requeridos a fin de garantizar la mejor inversión en el recurso más costoso.

Después de que los candidatos han sido seleccionados, se someten a formación en cursos especiales bajo la tutoría de un funcionario especialista en el área para la cual han sido reclutados.

El nombre del proyecto: IRIDE, arco iris en español, representa con cada uno de sus colores, los diferentes anuncios públicos que corresponden al reclutamiento de las siete (7) áreas:

- Administrativo tributaria
- Área Estadística
- Comunicaciones Públicas
- Seguridad Informática
- Auditoría
- Recursos Humanos
- Planeamiento y Control.

Los anuncios públicos se promueven a través de la página oficial de la Agencia, del diario oficial, y directamente a través del contacto con las mejores universidades italianas.

Puntos Fuertes:

- Mejor inversión en el reclutamiento de recursos humanos.

Puntos Débiles:

- Mayores costos porque el proceso conlleva la publicación de numerosos y diferentes avisos públicos de convocatorias.



Gestión del Empleo

Experiencias de Selección





Programa de Selección Externa

B
R
A
S
I
L

La admisión en el Servicio Público Civil Brasileño debe ser precedida de un **concurso público**. El proceso de selección es amplio y aquellos que ya son funcionarios públicos concurren en las mismas condiciones que aquellos que no lo son.

Los concursos pueden estar compuestos únicamente de pruebas o de pruebas y títulos académicos. Se realiza a través de una única etapa y tienen como objetivo dotar de cargos para profesionales formados a través del sistema regular de enseñanza.

Muchos cargos del Servicio Público Civil brasileño pueden ser ejercidos por personas con diversas profesiones. Sin embargo, es necesario que se complemente la formación para que se tenga la preparación apropiada para realizar las actividades exigidas en el cargo que va a ejercer. En estos casos, el concurso se realiza en dos etapas, donde la segunda es denominada Curso o Programa de Formación.

Como los cargos de la administración tributaria exigen tipos de conocimientos profesionales múltiples, a ellos se aplican la selección en dos etapas, la segunda con la finalidad de preparar al candidato para el ejercicio del cargo.

La primera etapa tiene carácter selectivo, eliminatorio y clasificatorio. Se trata de pruebas de conocimiento general y específico, relacionadas con las áreas de la administración tributaria realizadas por la Escola de Administração Fazendária (ESAF), órgano del Ministerio de Hacienda con potestad para organizar concursos públicos.

Los sectores de competencia de la SRFB, para fines de pruebas en los concursos son: Administración tributaria, Tributación, Tecnología y Seguridad de la información, Programación y Logística, Gestión de personas y Política tributaria.

La segunda etapa del concurso público, de carácter eliminatorio, corresponde a un programa de formación que consiste en un conjunto de disciplinas o de actividades relacionadas con las dimensiones humanas, organizacionales y técnico profesionales. El contenido y la profundización de las disciplinas tienen como objetivo la formación de un profesional general y no de un especialista, haciendo énfasis en el carácter práctico sobre el teórico.

AUDITOR FISCAL DE LA RECEITA FEDERAL DE BRASIL - AFRFB

AUDITOR TRIBUTARIO DE LA RECEITA FEDERAL DE BRASIL - ATRFB

CARACTERÍSTICAS DE LOS CONCURSOS DE 2005/06

Características		AFRFB		ATRFB	
		TA	TI	TA	TI
1ª Etapa – Selección Amplia		Eliminatoria y clasificatoria. La elección del cupo depende de la clasificación del candidato			
1	Formación Académica	Superior		Superior	
2	Disciplinas objeto de prueba	11	10	8	9
3	Pruebas aplicadas	3	3	2	2
4	Candidatos inscriptos	69.021	7.149	90.956	6.294
5	Vacantes disponibles	900	100	1640	180
2ª Etapa – Programa de Formación		Para aprobar se exige un aprovechamiento de 40% por prueba, una media general de 60% y una asistencia de 92%. Es realizado en un mismo período en todos los centros de entrenamiento . Los centros pueden ser instalados en lo máximo 10 ciudades sedes de Regiones Fiscales.			
1	Duración total en horas	429	426	213	213
2	Duración en semanas	12	12	6	6
3	Duración horas por día	6	6	6	6
4	Actividades curriculares	35	35	20	28
5	Pruebas aplicadas	10	11	4	4

TA - Área Tributaria y Aduanera
TI - Área Tecnología de la Información

Puntos Fuertes:

- Uniforma conocimientos, facilitando la comunicación e integración del grupo.
- Permite desarrollar, a través del curso de inducción, programas dirigidos a áreas de interés regional o local.

Puntos Débiles:

- La profundización del aprendizaje está por debajo de las necesidades específicas en algunas áreas a las que se dirige.



Vías de Selección

C
H
I
L
E

El proceso de Selección consiste en un **conjunto de actividades** aplicadas secuencialmente al personal reclutado mediante la aplicación de diversos mecanismos y criterios, con la finalidad de elegir a la persona mejor calificada y que mejor satisface las exigencias del cargo y de la institución.

Vías de selección: evaluación en el campo, entrevistas a candidatos y referencias.

- Se realiza una evaluación a través de antecedentes curriculares, evaluación psicológica (psicométrica y proyectiva), evaluación técnica y obtención de referencias laborales.
- Todos los postulantes tienen el derecho a ser informados respecto al método, procedimientos y objetivos de la evaluación a aplicar.
- La responsabilidad de la elección de los test psicológicos es de la Subdirección de RRHH.
- La responsabilidad de la elección de las pruebas técnicas es compartida entre la Subdirección de RRHH y el área que requiere el cargo.
- Anualmente se realiza una revisión y ajuste de la pertinencia de los instrumentos de evaluación psicológica y técnica, su ajuste al perfil y la presencia de validez y confiabilidad en ellos.
- Para las **entrevistas** se constituye una comisión interna conformada por distintos funcionarios, según la pertinencia u origen del cargo.
- La Subdirección de RRHH presenta a la comisión interna una nómina de candidatos preseleccionados para ser entrevistados y evaluados, cuyos puntajes obtenidos en las etapas de evaluación previa les permiten participar en una

proporción de tres a cinco candidatos por un puesto a proveer. La comisión recibe asesoría y apoyo profesional de la Subdirección de RRHH.

- Considerando los antecedentes de mérito obtenidos en las distintas etapas del proceso de selección y según sea el puesto a cubrir, la elección final del candidato recaerá en el Director del Servicio, Director Regional, Subdirector o Director de Grandes Contribuyentes,
- Todo postulante al servicio debe ser oportunamente informado respecto de los resultados del proceso.

Puntos Fuertes:

- Es un proceso integral en la medida que incorpora los aspectos curriculares, psicológicos y técnicos.
- El área solicitante del cargo participa activamente del proceso de selección, tanto en la evaluación técnica como en la elección del candidato más idóneo para el cargo requerido.

Puntos Débiles:

- Considerando que todo proceso comprende las etapas mencionadas previamente, a medida que aumenta el número de vacantes a cubrir, mayor es el tiempo dedicado al desarrollo del proceso.

Fiscalizadores y su integración en nuevos puestos de trabajo como parte del proceso de Selección

El **Programa de Formación Inicial de Nuevos Fiscalizadores** está diseñado para contribuir a la formación de los fiscalizadores que ingresan al Servicio y a su integración en sus nuevos puestos de trabajo.

El programa consta de dos etapas:

La primera etapa es un **proceso de formación presencial** cuyos objetivos son:

- Conocer la estructura tributaria y organizacional para la administración y fiscalización en el país, así como los lineamientos estratégicos del SII.

- Iniciar el aprendizaje de la normativa, procedimientos, técnicas y metodologías asociadas a la acción fiscalizadora del SII.
- Identificar y analizar los valores y principios que sustentan el desempeño del cargo como servidores públicos.
- Desarrollar habilidades personales y de equipo para enfrentar el cargo.

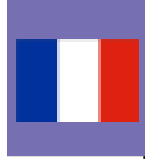
La segunda etapa corresponde a un **proceso de tutoría** en el puesto de trabajo de dos meses de duración en el que los nuevos fiscalizadores se incorporan a su lugar de trabajo bajo la tutoría de su jefe directo.

Puntos Fuertes:

- Los fiscalizadores que ingresan tienen un proceso estandarizado de formación en el que se le entregan herramientas técnicas para asumir de mejor manera las funciones que deberán desempeñar.
- El período de pasantía contribuye a inducir a los fiscalizadores en el nuevo cargo bajo la supervisión de un tutor que va dirigiendo su aprendizaje en el puesto de trabajo.
- El funcionario logra adquirir habilidades personales e interiorizar y conocer gradualmente la estructura y cultura organizacional mientras es inducido en el cargo.

Puntos Débiles:

- Debido a que el proceso de formación presencial tiene un carácter evaluativo, algunos participantes quedan descartados en el proceso de aprendizaje.



Selección

F R A N C I A

En algunas ocasiones, ante la gran afluencia de candidaturas, puede darse la necesidad de pre-seleccionar a un número razonable de candidatos para que participen en un concurso público. Por ejemplo, en la DGFIP, el concurso de nivel C (funcionarios de apoyo) atrae a tantas candidaturas que es casi imposible organizar un proceso completo para todos los solicitantes. De este modo, se organiza una pre-selección utilizando una herramienta llamada QCM, en francés, cuestionario de selección múltiple, que consiste en contestar en un tiempo determinado una serie de preguntas variadas sobre temas de lógica, conocimiento, ortografía o matemáticas, para seleccionar al final del proceso un número predeterminado de candidatos que afrontarán el concurso "clásico". Si el candidato pasa esta prueba, puede participar en otros exámenes ya sean escritos u orales.

Puntos Fuertes:

- Ofrece la posibilidad de reducir el número de aspirantes y con un menor desgaste administrativo para la organización que un concurso normal;
- Permite seguir con una oferta de concursos completos para los seleccionados después de la etapa de preselección.

Puntos Débiles:

- Fue pensado como forma de compensar el éxito de los concursos administrativos en tiempos de dificultades para entrar al mercado laboral, lo cual hace más complejo el desarrollo del proceso global.
- Por la necesidad de empleo, la mayoría de candidatos que se presentan están sobre calificados para el cargo al que aspiran.



La Selección de Personal, la Entrevista en Profundidad y la Evaluación de Veracidad

G U A T E M A L A

Para evitar la discrecionalidad en la selección el proceso se compone de varias etapas, interviniendo diferentes profesionales en cada una de ellas que son quienes otorgan la puntuación basada en criterios predefinidos. En función de la puntuación total obtenida por el candidato, éste es seleccionado o no.

Este mismo proceso de selección también es aplicable a la promoción interna.

El objetivo es dotar de personal idóneo a las unidades organizacionales, a fin de cubrir las plazas vacantes originadas por cese de personal o nuevos requerimientos.

Puntos Fuertes:

- La transparencia del proceso.
- Se evita la contratación por compadrazgo.
- Se selecciona al candidato más idóneo de acuerdo al perfil del puesto.
- Se mejora la autoestima del funcionario al saber que fue contratado por sus cualidades profesionales y cualidades conductuales en comparación a otros.
- Mayor rapidez en el desarrollo del proceso.

Puntos Débiles:

- Carecer del suficiente número de plazas vacantes en las regiones de las que son originarios los aspirantes.
- Hay desmotivación cuando el proceso de vinculación no se hace en forma rápida perdiéndose candidatos ya evaluados.

Entrevista a candidatos en proceso de selección

A partir de la implementación del Gestor de flujo del proceso de reclutamiento y de selección de los RRHH, en el sistema **Prosis** una de las etapas es la **Entrevista Profunda** de los candidatos.

El seleccionador, basándose en los requisitos del perfil de las vacantes, efectúa dentro de la base de datos relacional la búsqueda de los candidatos que cumplen con los parámetros establecidos. Si el candidato aparece en la lista de búsqueda se le programa la Entrevista Profunda que tiene como finalidad la observación directa de la conducta profesional del candidato así como la verificación de algunos datos que se han considerados relevantes dentro de la hoja de vida electrónica o que no se han validado en las etapas previas del proceso. Se redacta el informe y se profundiza en los aspectos relevantes que pudiesen influir en los valores y la cultura organizacional de la administración tributaria.

Puntos Fuertes:

- La información proporcionada desde el gestor de flujos de selección es estándar.
- La secuencia ordenada de la información que se ha elaborado a la medida de los intereses de la administración tributaria permite que la información en la hoja de vida electrónica sea fácil de localizar y utilizar.
- La presencia del entrevistador ha permitido validar conductas culturales, de comportamiento y percepciones que se tienen de los candidatos a partir de la calificación de las pruebas psicométricas.

Puntos Débiles:

- La información se basa en la buena fe de los que la ingresan. En el momento de presentarse a la entrevista, se solicita a los candidatos que lleven sus acreditaciones para validarlas, en algunos casos aproximadamente el 10% de los datos no coinciden.

Evaluación de Veracidad

En el año 1999 se elaboraron y diseñaron unas pruebas para uso exclusivo de la SAT, que fueron actualizadas en el año 2001. No obstante, se desconoce el motivo por el cual la prueba era superada con facilidad lo que ocasionó que ingresaran a la SAT varias personas con tendencia a corrupción.

En el año 2004 se inició el uso de la herramienta del polígrafo para los temas de investigación de personas que habían sido señaladas de corrupción pero, al señalarse que era una prueba demasiado invasiva, se buscaron alternativas como las **pruebas de veracidad** por medio de las herramientas de medición de estrés a través de la voz. Estas herramientas no sólo han servido para llevar a cabo investigaciones internas de seguimiento de denuncias por corrupción, sino que también han sido utilizadas desde el año 2005 como una etapa más del proceso de selección, con criterios definidos para identificar los intereses de los candidatos y sobre sus intenciones para trabajar dentro de la organización.

Puntos Fuertes:

- Es una herramienta que sí ha permitido probar, a nivel de procesos administrativos, evidencias de confesiones sobre hechos ilícitos.
- Se cuenta con una herramienta que permite tener indicios del candidato sobre un asunto tan delicado y así evitar casos de defraudación, corrupción, hurtos u otros.

Puntos Débiles:

- Las pruebas duran mientras exista contrato y la voluntad de renovación por parte de la Administración Tributaria.
- Puede ser tomado por algunas autoridades como elemento de descarte e inclusión de grupos preferenciales.



Selección del Personal y la CEIMSA

El objetivo de la Selección es elegir a los candidatos/as que posean las mejores competencias técnicas, de comportamiento y potencialidades intelectuales de acuerdo con el perfil del puesto y las necesidades de la institución.

El Departamento de Recursos Humanos después que ha realizado la **revisión básica**, remite a un Panel, previamente constituido e integrado por las Jefaturas que requieren el personal, los documentos clasificados de los aspirantes. Este Panel hace una **evaluación curricular** con el fin de determinar el grado de profesionalización, desarrollo personal y de la experiencia técnica de los aspirantes. El Panel da una calificación ponderada y es el responsable de preparar las pruebas de conocimientos y el cuestionario de preguntas para la Entrevista Basada en Competencias.

El procedimiento es el siguiente:

- Aplicación de **pruebas de conocimientos técnicos** que se realizan a través de ejercicios prácticos, preguntas teóricas o de análisis con el objeto de determinar los conocimientos profesionales y/o técnicos de cada candidato/a.
- Aplicación de **pruebas psicométricas** que miden capacidad intelectual, las habilidades, aptitudes, actitudes y rasgos de personalidad.
- **Evaluación del potencial del desempeño**, evaluación que es requerida al jefe inmediato del aspirante y que es un instrumento temporal mientras se obtengan los resultados del Sistema de Evaluación de Desempeño que se está implementando. Hay que señalar que este requerimiento aplica únicamente en la selección mediante concurso interno institucional.

- **Entrevista** con base en competencias, con preguntas dirigidas a confirmar las competencias y experiencia del aspirante. Estas entrevistas las conduce un Panel con experiencia técnica y profesional en función del puesto.
- La determinación de los mejores calificados es responsabilidad del panel a través de los puntajes que se han ponderado en cada uno de los instrumentos aplicados.
- Selección del candidato por el oficial que requiere el puesto que es siempre miembro del panel.

Estos procesos se han implementado conforme a la **Reforma de Modernización de los RRHH de la Dirección Ejecutiva de Ingresos (DEI)** y se validó con la selección del Personal de la Administración de Grandes Contribuyentes en el 2008 y 2009. Se seleccionaron 248 personas para cubrir los diferentes puestos, siendo esta experiencia un Proyecto Piloto.

Puntos Fuertes:

- Fomentar el sentido de Carrera Administrativa.
- Selección del personal basado en méritos.

Selección de personal para los puestos de las diferentes aduanas del país

Mediante decreto ejecutivo número 004-2004 se creó la **Comisión Especial Interinstitucional para la Modernización del Servicio Aduanero (CEIMSA)** como instancia de consulta de carácter permanente para el seguimiento, análisis, evaluación y formulación de recomendaciones en asuntos aduaneros que tiene por objetivo fomentar la transparencia y simplificar dicho sector administrativo.

En tal sentido la Dirección Ejecutiva de Ingreso (DEI) en junio del año 2006 sometió a concurso las plazas de los cargos de las diferentes aduanas del país:

- Administradores de Aduana.
- Subadministradores de Aduana.
- Jefes de Aforo y Despacho.
- Oficiales de Aforo y Despacho.

CEIMSA estuvo presente en el proceso de reclutamiento, evaluación y selección y actuaron como garantes de dicho proceso el Comisionado Nacional de los Derechos Humanos y el Consejo Nacional Anticorrupción.

CEIMSA está compuesta por las instituciones:

- Secretaría de Industria y Comercio.
- Secretaría de Finanzas.
- Dirección Ejecutiva de Ingresos.
- Secretaría de Agricultura.
- Dirección de Migración y Extranjería.
- Secretaría de Seguridad.
- Secretaría de Salud Pública.
- Empresa Privada.
- Sociedad Civil.

El proceso se desarrolló mediante convocatorias públicas que señalaban los requerimientos profesionales y de experiencia necesarios para los perfiles de los puestos.

Los pasos desarrollados, fueron los siguientes:

- Convocatoria pública a través de un anuncio publicado en diferentes medios escritos y radiales.
- Recepción de hojas de vida.
- Evaluación primaria para determinar los candidatos que cumplieron con los requisitos mínimos de cada puesto.
- Someter a una formación y evaluación en temas aduaneros a los candidatos seleccionados en la evaluación primaria. Este paso fue de vital importancia, pues le permitió a la DEI elegir personal que estaba preparado académicamente en los temas vinculados al quehacer institucional; además que le revela el futuro potencial laboral de los candidatos.
- Investigación de los antecedentes personales y penales.
- Evaluaciones psicométricas y entrevistas orales.
- Segunda selección de candidatos que habían aprobado los requerimientos anteriores.

- Entrevista a los candidatos por los miembros de CEIMSA.
- Informe y recomendaciones de CEIMSA a la Subcomisión de RRHH.
- Nombramiento e inducción de los aspirantes que calificaron. Los nombramientos los hace la Secretaria de Finanzas (SEFIN) a solicitud de la Dirección Ejecutiva de Ingresos (DEI).
- Toma de posesión de candidatos seleccionados en sus respectivos cargos.

Aspirantes	Número
Candidatos iniciales	2.256
Descartados por no reunir los requisitos	269
Inscritos en la formación	1.188
Se sometieron a examen de conocimientos	1.030
Aprobaron el examen de conocimientos	588
Se sometieron al examen psicométricos	565
Descartados por sus antecedentes penales	23
Aprobaron el examen psicométrico y se sometieron a la prueba voice stress análisis (VISA)	424
Aprobaron la VSA	249
Contrataciones finales	200

Puntos Fuertes:

- Mayor transparencia en la selección.
- Blindaje político.
- Nombramiento de personal profesional en los puestos.

Puntos Débiles:

- Escasos recursos financieros con los que contó la institución.
- Este proceso se ejecutó entre el 2006 y 2007.



La Externalización de los Test de Selección

El procedimiento de reclutamiento es regulado por la ley y provisto a través de una convocatoria pública.

En la agencia tributaria, la selección pública incluye cuatro diferentes pasos:

- Un test tecnológico y de conocimientos.
- Un test de aptitudes.
- En una unidad operativa que finaliza con una evaluación de competencias, y una pasantía en una unidad operativa la cual finaliza con una evaluación de competencias.
- Una entrevista final.

Con relación a los pasos 1 y 2, es importante resaltar que los test son **realizados por empresas externas**. La compañía es seleccionada a través de un concurso público y debe garantizar la Confidencialidad y efectividad de las pruebas.

El trabajo de la compañía es supervisado por una comisión de gerentes expertos.

El test tecnológico y de conocimientos es de opción múltiple y consiste en 80 preguntas acerca de los siguientes temas: derecho tributario civil y comercial, contabilidad, organización de negocios, finanzas y estadísticas. El test toma en realizarlo 50 minutos y solo los candidatos con un puntaje de al menos 24/30, considerando el número máximo de candidatos a admitir en esta etapa: tres veces el número de vacantes a llenar, pueden ser admitidos para tomar el segundo test. El test de aptitudes es también de selección múltiple y consiste en 40 preguntas de lógica matemática y 40 de comprensión.

El test toma 50 minutos y solo los candidatos con al menos 24/30, considerando el número máximo de candidatos a admitir en esta etapa: 40% de las vacantes, son admitidos para la pasantía interna.

Puntos Fuertes:

- La externalización de la preparación de los tests de selección garantiza mayor efectividad y menos probabilidad de diferencias de respuesta en las pruebas.

Puntos Débiles:

- El costo de la externalización.

El proyecto IRIDE: la evaluación en el campo

La agencia tributaria selecciona sus nuevos empleados a través de:

- Test técnico.
- Test de aptitudes.
- Evaluación del trabajo basado en el modelo de competencias.
- Entrevista técnica y de motivación.

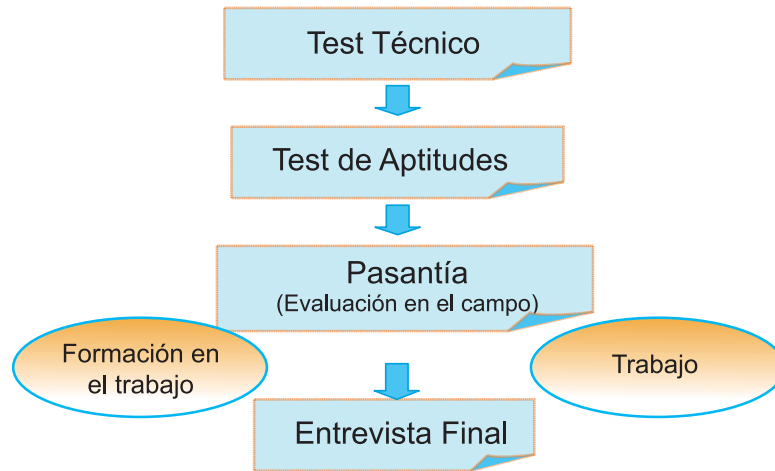
Después de 12 meses de entrenamiento en el trabajo con el tutor, a los funcionarios que han alcanzado un buen nivel profesional, les será ofrecida la posibilidad de firmar un contrato de trabajo a largo plazo. La evaluación del nivel profesional es hecha por el gerente, superior del aspirante, tomando en consideración las observaciones y comentarios del tutor.

El sistema de evaluación identifica dos áreas para evaluación de candidatos: desempeño y conducta organizacional.

Como resultado final, la agencia tributaria puede contar con:

- Personal operativo con disposición inmediata, ya que pueden aprender su trabajo a través de la práctica del mismo.
- Personal con alto perfil profesional, quienes pueden aprender su trabajo a través de formación específica y principalmente personal que está alineado con los principios y valores de la agencia.

Vista del proceso:

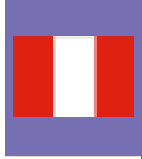


Puntos Fuertes:

- Una Selección más eficiente.
- El despliegue del sistema de evaluación.

Puntos Débiles:

- La equidad de las evaluaciones.
- La dificultad en responsabilizarse del proceso de evaluación por parte de los gerentes.
- La carga de la Selección recae en la unidad operativa.
- La dificultad en conseguir un sistema estructurado de evaluación.
- El planeamiento de los cursos formativos para los candidatos y las tutorías que deben realizarse.
- La responsabilidad compartida en la evaluación de los candidatos a través de una tabla comparativa de co-evaluación.



Selección de Personal

P E R Ú

El objetivo es dotar de personal idóneo a las unidades organizacionales a fin de cubrir las plazas vacantes originadas por cese de personal o por nuevos requerimientos.

Las fuentes de Reclutamiento son:

- Bolsa de trabajo del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.
- Página Web Institucional.
- Universidades y Centros de Estudios Técnicos.
- Diarios de Mayor Circulación Nacional.

Las etapas del proceso de Selección, cada una de ellas con carácter eliminatorio, son:

- Convocatoria.
- Evaluación de Requisitos formales y evaluación curricular.
- Evaluación técnica y psicológica vinculada al perfil del puesto y cargo.
- Entrevista personal por competencias técnicas y conductuales.
- Curso de Formación (para puestos del negocio).
- Pasantía (para los puestos del negocio).

Puntos Fuertes:

- Evaluación integral a través del diseño y combinación de las etapas que se utilizan.

- Conocimiento de los candidatos que permiten predecir desempeño laboral futuro.
- Elaboración de la Prueba Técnica por profesionales de la institución.
- Cursos de Formación y Pasantía permiten fortalecer no sólo el conocimiento del negocio sino la conciencia tributaria.

Puntos Débiles:

- Verificación parcial de los antecedentes laborales de los candidatos.
- Se requiere brindar una mayor formación a los entrevistadores en entrevista conductual por competencias.
- No se realiza un seguimiento de las personas seleccionadas, a fin de evaluar cuán exitoso han sido nuestros procesos y hacer los ajustes que correspondan.
- El proceso es largo y no permite atender las necesidades urgentes.
- Alto costo del proceso.
- La etapa de Inducción no se realiza convenientemente cuando se tratan de ingresos masivos.



Gestión del Empleo

Experiencias sobre Inducción





La Inducción

Concluido el concurso, los seleccionados ingresan y pasan a la condición de servidores. Empieza entonces el proceso de inducción.

El "**Programa de Capacitação Profissional**" (PCP) fue creado por la SRFB a partir del concurso público de 2005 y tiene como objetivo capacitar, de manera práctica a los servidores recién ingresados dando un complemento a los conocimientos adquiridos durante la segunda etapa del concurso público. Está especialmente enfocado en las especificidades y prioridades de las unidades centralizadas o descentralizadas de la SRFB.

Este programa se desarrolla durante los primeros 90 días siguientes a la nominación. Es un pre requisito para aprobar el periodo probatorio y poder participar en el proceso de afectación geográfica.

Se realiza de manera descentralizada en los polos repartidos en las Coordinaciones Generales y Regiones Fiscales, tomando en cuenta el número de personas a recibir en cada unidad, los cargos y áreas nuevas de actividad de manera que se minimicen los gastos de desplazamientos.

Características	AFRF	ATRF
Actividades pertinentes a la consecución de las prioridades de las unidades donde trabajarán los recién ingresados	90 horas	80 horas

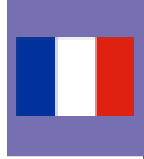
Concluido ese entrenamiento, los nuevos servidores son presentados a las unidades donde van a desempeñar sus labores profesionales.

Puntos Fuertes:

- La descentralización del poder de decisión sobre atención de necesidades regionales.
- Mejor y más rápida integración de los ingresados en sus grupos de trabajo.

Puntos Débiles:

- Los aspectos metodológicos y áreas a atender son definidos regionalmente.
- Dificultades para integrar políticas regionales y centrales de desarrollo profesional.



El Ciclo Ministerial de Formación Inicial (CMFI) y el PACTO

F
R
A
N
C
I
A

El **Ciclo Ministerial de Formación Inicial (CMFI)** establecido en 1992 va dirigido al conjunto de los funcionarios del nivel A (recién reclutados) del Ministerio, en torno a 1.400 personas por año, en el marco del ciclo junior de la Universidad de los Cuadros gestionada por el Instituto de la Gestión Pública y el Desarrollo Económico. Tiene por finalidad consolidar el sentimiento de pertenencia común al Ministerio, facilitar las relaciones entre las direcciones del Ministerio y reforzar los vínculos entre los alumnos y entre las escuelas financieras.

Implica tres fases:

- Al principio de la formación hay un ciclo común de 75 horas para conocer el entorno del Ministerio, sus misiones, su organización y comprender el rol y la responsabilidad de un cuadro A.
- Durante el curso hay conferencias de expertos para aportar un enfoque inter direccional a las enseñanzas.
- Durante las prácticas hay un período de una semana en un servicio de otra dirección del ministerio.

Puntos Fuertes:

- Permite al nuevo funcionario conocer mejor el conjunto de las direcciones que componen al Ministerio, facilitando y favoreciendo su integración.

Puntos Débiles:

- Para la primera fase, el ciclo puede parecer difícil para los funcionarios seleccionados externamente, debido al desconocimiento de la organización administrativa.

EI "PACTO": Trayectoria de acceso a las carreras de la función pública territorial, de la función pública hospitalaria y de la función pública del Estado.

Se trata de contrataciones fuera de concursos, destinadas a públicos socialmente desfavorecidos.

Durante 1 año y al amparo de un convenio de prácticas, estos jóvenes (deben tener entre 16 y 25 años y no ser titulares de ningún título o calificación profesional reconocida) siguen una formación adaptada al oficio que ejercerán en la administración, con un tutor encargado de facilitar su inserción en el medio profesional.

Esta formación, que se desarrolla en alternancia, debe permitir a la persona contratada adquirir una calificación o, cuando proceda, un título con finalidad profesional o un diploma.

La duración de la formación no debe ser inferior al 20% de la duración total del contrato, lo que representa como mínimo 320 horas para un contrato de un año.

Las funciones ofrecidas son las siguientes:

- Guardia o conserje.
- Agente encargado de logística.
- Ayuda-geómetra del catastro.

El tutor acompaña la trayectoria del beneficiario del PACTO durante toda la duración del contrato, se asegura que las sesiones de formación están correctamente seguidas por el agente y organiza los periodos de prácticas.

Para el sector fiscal, establece un cuaderno de seguimiento del beneficiario del PACTO que describe la adaptación del agente a su empleo, el desarrollo de la formación, las dificultades enfrentadas y los progresos realizados

Puntos Fuertes:

- Es una apertura de los reclutamientos que tiene en cuenta la realidad social.

Puntos Débiles:

- La Administración debe formar específicamente sus cuadros gerenciales para la gestión de este tipo de público, a fin de integrar las "diferencias", de cultura, de religión, de nivel social, etc.



La Inducción Institucional a la SAT

El **objetivo general** es introducir, familiarizar y sensibilizar al nuevo colaborador a la cultura de la SAT, sus relaciones internas, externas, su entorno y herramientas. Intervienen en el proceso desde operativos, técnicos, y administrativos hasta autoridades superiores que acompañan el programa e intervienen en cualquiera de los temas.

Las principales **características** son:

- La **Inducción institucional** permite iniciar el desarrollo de las competencias conductuales del personal de nuevo ingreso, tales como: liderazgo, trabajo en equipo, acompañamiento personal, etc.
- Información de la SAT:
 - Temas de contexto, estructura, historia, visión, misión y logros.
 - Aspectos relacionados con el contrato laboral, horarios, marcaciones, prestaciones y beneficios, seguro de vida y gastos médicos, días de pago, de descanso y vacaciones entre otros asuntos.
 - Generalidades sobre Leyes y Reglamentos.
 - Sistemas informáticos.
 - Programas de incentivos y becas, locales e internacionales.
 - Subsistemas de recursos humanos, evaluación del desempeño, programas para empleados y familias, actividades sociales, ubicación de áreas físicas, salidas de emergencia y otros.
- Se realiza una vez cada quince días con una duración de dos días y medio en horario laboral.
- Se utiliza la modalidad de enseñanza mixta: se entrega documentación para lectura en casa y se realizan comprobaciones durante la parte presencial.

- Se entrega un paquete que contiene la siguiente documentación:
 - Ley Orgánica de la Superintendencia de Administración Tributaria.
 - Reglamento Interno y Reglamento de Trabajo y Gestión de Recurso Humano de la SAT.
 - Código de Ética y Conducta.
 - Políticas Institucionales vigentes:
 - Formación de RRHH y Gestión del Conocimiento
 - Confidencialidad
 - Informática
 - Activos físicos

- La inducción al puesto es responsabilidad del jefe inmediato superior del empleado o funcionario en cada Unidad Administrativa para lo cual debe implementar un Programa de Integración, informando al personal que ingresa sobre las políticas, normas, procesos y procedimientos contenidos en los Manuales de Normas y Procedimientos respectivos en cada una de las áreas correspondientes.

- Cuenta con un programa temático que contiene:
 - Bienvenida a la Superintendencia de Administración Tributaria(SAT).
 - Funciones de la Administración Tributaria.
 - Administración de Recursos Humanos.
 - Gerencia de Planificación y Desarrollo Institucional.
 - Trabajo en equipo.
 - Cultura de Servicio.
 - Seguro de Vida y Gastos Médicos.
 - Información sobre el Sistema Prosis.
 - Llenado de formularios.
 - Cultura Tributaria
 - Reglamentos de la SAT.
 - Conozcamos a la SAT.
 - Seguridad Operativa.
 - Información Final y Despedida.

Puntos Fuertes:

- Es un programa estructurado que permite una orientación rápida y efectiva sobre la institución, con los principales aspectos que se deben tomar en cuenta a nivel de comportamiento, ética y valores, así como con los reglamentos.
- Ha sido eficiente y ha evolucionado hasta obtener el contenido que se practica.

Puntos Débiles:

- En algunas ocasiones algunos profesionales se han comprometido a acompañar la inducción dictando alguno de los temas, sin embargo, no todos han cumplido.
- Se carece de incentivo para que el docente de la inducción participe y se responsabilice del tema que tiene que desarrollar.
- Las máximas autoridades no se involucran en ningún tema pese a las invitaciones formales.



El Proyecto IRIDE y el Programa de Inducción

I
T
A
L
I
A

El periodo de inducción es muy importante en una organización para el nuevo empleado: en esta fase, tiene la primera impresión de cómo podrá verse afectado o influenciado su futuro desempeño. Por esta razón, desde el año 2004, la agencia tributaria ha iniciado el proyecto IRIDE (ARCO IRIS) a fin de garantizar la mayor inducción al nuevo empleado a través de cuatro diferentes pasos:

- **El día de Bienvenida: donde se comunican la estructura, los valores, la misión y las reglas de la organización.** Durante este día, en el departamento regional, se entrega un brochure, un paquete de bienvenida que contiene toda la información que le permitirá a los nuevos empleados orientarse sobre el funcionamiento de la organización.
- **El día "de abordo" que les permite socializar con los nuevos colegas, y conocer como es la estructura de la oficina donde él trabajará.** Este día es organizado en la oficina local, con la participación de su gerente. El programa de Formación: permite acelerar la inducción al trabajo del nuevo empleado. El programa es articulado en diferentes módulos que tienen una duración entre 6 y 12 meses durante los cuales los candidatos asisten a clases y se forman en el campo de trabajo. La fase más larga e importante es la de entrenamiento en el campo de trabajo, la cual permite a la organización invertir en el crecimiento de la gente, no solo desde el punto de vista teórico, sino sobre todo en el desarrollo de su perfil y compromiso Institucional. Para ello es importante contar con la experiencia de tutores especializados con una formación especial en "coaching" y mentoría.

- **La Evaluación Final: permite el desarrollo de las competencias de los nuevos empleados a través de la inducción y el desarrollo de un plan orientado a identificar fortalezas y debilidades.**

Adicionalmente, este proyecto combina inducción y selección: sólo candidatos que al final del entrenamiento cumplen con las expectativas de desempeño pueden permanecer en la organización. El sistema de evaluación incluye retroalimentaciones a la mitad y al final del desempeño, realizadas con base en el modelo de competencias de la organización.

Extensión del proyecto:

Dentro del Proyecto IRIDE, más de cinco mil personas han sido entrenadas y empleadas. De estos, cerca del 30 % corresponde a los ejecutivos del área profesional los cuales son alrededor de 1.600 empleados de un total de 36.000. Desde el año 2002, cerca de 1.500 tutores y 500 asesores han sido formados por un grupo de expertos, involucrando a un importante número de los mejores funcionarios y gerentes de la organización.

Puntos Fuertes:

- Una mejor inducción.
- Política de retención para los mejores empleados.
- Desarrollo y valoración de los RRHH internos (tutores).

Puntos Débiles:

- Dificultad de las oficinas locales para administrar la formación de mucho personal cuando el reclutamiento es masivo.



Gestión del Empleo

Experiencias sobre Movilidad





Proceso para Traslados

El movimiento de los servidores de la Secretaría de la Receita Federal de Brasil puede producirse tanto por interés de la administración como a petición del funcionario.

Los traslados tienen lugar en los casos permitidos por la ley como por ejemplo razones de salud del servidor o su cónyuge o por el intercambio entre servidores del mismo nivel.

Los **objetivos** son:

- Permitir los desplazamientos entre las unidades de SRFB a través de un sistema y criterios objetivos y transparentes;
- Conciliar intereses personales y los intereses de la Administración;
- Hacer que desaparezca la práctica de tráfico de influencias en el Consejo de Administración;
- Recompensar la duración del servicio en el cargo y el tiempo de servicio en las regiones fronterizas o difíciles;
- Obtener un indicador para la gestión de los estudios sobre las vacantes a comparar con las nuevas ofertas y los ámbitos de actividad que merecen una mayor concentración, en relación con la experiencia y la formación de nuevos valores.

Las principales **características**:

Se trata de una subasta de vacantes promovida por la Administración. El número de vacantes a concurso se establece teniendo en cuenta lo siguiente:

- Búsqueda realizada por los sindicatos para definir los funcionarios interesados;

- Número de jubilaciones durante el período previo;
- Número de plazas ofrecidas para los nuevos servidores;
- Necesidad de recursos humanos en cada unidad.

El concurso premia al candidato con mayor antigüedad en el servicio, teniendo en cuenta también la ubicación del servidor.

Fases de realización:

- La fase preparatoria:
 - Definición de las vacantes.
 - Colaboración con los interesados.
- Fase de aplicación:
 - Registro.
 - Periodo de evaluación, procesamiento de información y clasificación preliminar.
 - Periodo de Análisis, tratamiento de la información y clasificación definitiva.
 - Aprobación y difusión de los candidatos.
 - Calendario de liberación de clasificados, elaborados por las unidades de origen de los servidores.
 - Retirada de clasificados.
- Fase de Cierre:
 - Clausura de la competencia (publicación).
 - Consolidación de la información.

La competencia se lleva a cabo utilizando la herramienta Web (Internet) y el sistema que procesa toda la información para los traslados está siendo desarrollado actualmente por SERPRO.

Puntos Fuertes:

- La transparencia y los procesos democráticos.
- Criterios objetivos.

- Velocidad en la presentación de los resultados.
- Asignación al servidor de la unidad de su elección.
- Los costos son por cuenta del servidor que obtiene su traslado.

Puntos Débiles:

- Insatisfacción con la elección obtenida.



Procedimiento de Traslados de Personal

Este procedimiento busca regular de manera específica la política institucional de traslados, contenida en el Oficio Circular N° 19 del 13 de septiembre de 2007, mediante los siguientes aspectos:

Solicitud de Traslado:

- El funcionario podrá efectuar una solicitud de traslado mediante una carta simple remitida al Director Regional o Subdirector respectivo y con copia a su jefatura directa si corresponde, explicando sucintamente las razones de su petición y anexando los correspondientes documentos de respaldo si los hubiera.
- El Director Regional o el Subdirector que reciba la petición de traslado deberá pronunciarse respecto de su apoyo o rechazo a la misma. En este último caso, informará tal situación al funcionario solicitante detallando las causas que fundamentan su decisión, y al igual que tratándose de aquellas solicitudes aprobadas, la remitirá al Departamento de Personal de la Dirección Nacional.

Recepción de Antecedentes y Evaluación de Solicitud:

- Una vez recibida la solicitud de traslado por el Departamento de Personal se procederá a verificar el cumplimiento de las condiciones necesarias para su procedencia. Si no cumple con alguna de ellas, o no se ha seguido el procedimiento establecido en el punto anterior, la solicitud de traslado quedará suspendida, lo cual será informado por escrito al funcionario dentro de los 10 días hábiles siguientes de recibida la solicitud, con copia a su Director Regional o Subdirector respectivo.

- Si por el contrario, el funcionario en su solicitud cumple con los requisitos establecidos, se evaluará su petición chequeando las posibilidades de permuta disponibles en el destino solicitado, producto de peticiones vigentes y pendientes de solucionar. Si existe tal posibilidad, se comunicará de esta situación al funcionario y a los Directores Regionales o Subdirectores respectivos, a fin de coordinar los aspectos operativos para activar la permuta de los funcionarios involucrados, de modo de hacer efectiva sus respectivas solicitudes.
- Si la posibilidad de permuta no existe porque no hay solicitudes de traslado que requieran como destino la localidad de origen del nuevo peticionario, el Departamento de Personal comunicará la situación al funcionario, dentro de los 10 días hábiles siguientes de recibida la solicitud, y archivará los antecedentes dejando su situación vigente en la Base de Datos mantenida para el efecto, entregándole al mismo tiempo un lugar de precedencia en la lista de espera al destino que solicita. Dicho lugar de precedencia se establecerá de acuerdo a un índice de igual ponderación entre la antigüedad de la solicitud y la última nota de evaluación del desempeño, de modo de activar la petición en el momento en que se produzca una posibilidad concreta de traslado, en cuyo caso se procederá a confirmar con el funcionario solicitante la vigencia de su petición.

Solicitudes Basadas en Enfermedades graves o catastróficas:

Si dichas enfermedades afectan al funcionario o algún miembro directo de su grupo familiar y, en la medida que se requiera tratamiento médico en la localidad geográfica donde se ha solicitado el traslado y que tales patologías estén debidamente acreditadas y respaldadas, se considerará que estas tienen prioridad, aplicándose el siguiente procedimiento:

- Se constituirá una Comisión compuesta por el Jefe de Personal o quién éste designe, el Jefe de Bienestar o Asistente Social Regional, según corresponda, el coordinador del tema en el Departamento de Personal y un representante de la Asociación Gremial a la que pertenezca el funcionario. A esta comisión se agregará, en forma presencial o virtual, el Director Regional o Subdirector de las dependencias de origen y destino que se encuentren involucradas en la petición.

- La Comisión descrita operará en todas las situaciones basadas en solicitudes por enfermedades catastróficas, acelerando y facilitando los procesos, cuando la solución esté dada por una permuta que puede hacerse directamente, y en especial, en los casos en que haya que dirimir cuando existe más de un funcionario con condiciones similares postulando a un mismo destino. También operará en el caso en que no exista posibilidad de permuta en la localidad de destino solicitado.
- La tarea primordial de esta Comisión será la de entregar antecedentes suficientes que justifiquen la realización del traslado del funcionario afectado en el menor plazo posible.
- Al autorizarse un traslado por enfermedad grave o catastrófica, corresponderá al Departamento de Personal tener en cuenta la dotación asignada a la Dirección Regional o Subdirección de origen y destino del funcionario, así como los compromisos que se adquieran para efectuar la reposición del funcionario en el más breve plazo, en aquellas unidades que producto de la autorización de este traslado excepcional, pudieran quedar con un déficit en su dotación asignada.
- En todos los casos, ya sea que se solucione la situación de inmediato o ésta se postergue, se le comunicará al funcionario por escrito el resultado de su solicitud, dentro de los 10 días hábiles siguientes de recibida.

Traslados Masivos:

Estos procederán con ocasión de procesos de ingreso por asignación de nuevas vacantes o de reposición en algún escalafón. En estos casos se dará preferencia a las solicitudes presentadas por funcionarios, aplicándose los siguientes criterios:

- Con ocasión de procesos masivos para proveer funcionarios en vacantes de los distintos escalafones, la Subdirección de Recursos Humanos entregará la lista definitiva con los cupos asignados a las distintas unidades al coordinador del tema traslados del Departamento de Personal, quien contrastará y cruzará esta lista, con la base de datos con las solicitudes de traslados vigentes y pendientes de realizar.

- Fruto de ese cruce de información se generará una lista de potenciales traslados que se verificará caso a caso con los funcionarios que estuvieren en condiciones de trasladarse.
- De la lista que surja del proceso anterior, se conversará con cada uno de los Directores Regionales o Subdirectores involucrados en el tema y se confeccionará la lista final de traslados que será ratificada para posteriormente enviarla a la instancia pertinente a fin de proceder a la publicación del aviso del proceso de selección con los cupos redistribuidos. Esta instancia marcará el cierre de posibles traslados con cargo al proceso en cuestión.
- Una vez terminado el proceso y las correspondientes acciones de inducción, si las hubiere, se coordinará el traslado de los funcionarios antiguos con los funcionarios nuevos, en función de las fechas previstas en las bases concursales o convocatoria del proceso, según corresponda, de modo que todos los movimientos se lleven a efecto, deseablemente, en la misma fecha.
- En el caso de los funcionarios antiguos, se procederá a su traslado en la fecha prevista, generándose en el Departamento de Personal las respectivas resoluciones de destinación o cambio de contrato, según se trate de funcionarios de planta o contrata.

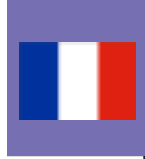
Puntos Fuertes:

- El sistema implementado permite optimizar la oferta laboral que se genera en la institución, al cruzar las necesidades de nuevas contrataciones con los requerimientos de cambio de ubicación de los funcionarios, al poder intercambiarse los cupos entre la unidad de salida y la de origen del funcionario que es trasladado.
- Por otra parte se aprovechan las capacidades que el funcionario ha adquirido durante su trayectoria laboral al sugerir mejoras en la gestión de su nueva dependencia.
- Sin lugar a dudas la mayor ventaja de esta política es la satisfacción que se logra en los funcionarios que son trasladados, pues perciben que efectivamente la institución tiene el foco en

las personas, ya que en un número significativo los traslados son solicitados a fin de poder resolver problemáticas de tipo personal, como enfermedades del funcionario o su familia, conflictos de la pareja, acceso a mayores ofertas académicas para funcionario e hijos, y en menor medida acortar tiempos de traslado entre su domicilio y lugar de trabajo.

Puntos Débiles:

- Por el número limitado de cupos existentes en algunas áreas el tiempo de espera para acceder al traslado es muy alto.



La Movilidad Interna y Externa

F
R
A
N
C
I
A

Reglas de Movilidad Interna

La DGFIP permite a sus funcionarios titulares beneficiarse de una **movilidad geográfica y/o funcional**. Esta movilidad está prevista por el artículo 60 de la ley 84-16 del 11 de enero de 1984 del Estatuto de la Función Pública que establece: "la autoridad competente procede a los movimientos de los funcionarios tras previo dictamen de las comisiones administrativas paritarias".

La ley 94-628 del 25 de Julio de 1994 precisa los siguientes elementos: "en conformidad y compatibilidad con el buen funcionamiento del servicio, las asignaciones pronunciadas deben tener en cuenta las solicitudes formuladas por los interesados y su situación de familia. La prioridad se da a los funcionarios separados de su cónyuge por razones profesionales" (...) "Cuando se trate de proveer una vacante de empleo que compromete el funcionamiento del servicio y que no sea posible proveer por otro medio, incluso temporalmente, la afectación de un funcionario puede ser pronunciada, con el amparo de examen posterior por la comisión competente".

Las normas de gestión previstas por las administraciones financieras autorizan a un funcionario a cambiar de funciones y/o cambiar de asignación geográfica, sin que este cambio se acompañe de una promoción o de una evolución de carrera.

Se trata en este caso de una movilidad totalmente interna, permitiendo a un funcionario cambiar de oficio, manteniendo al mismo tiempo su pertenencia a la Dirección General de Finanzas Públicas.

Actualmente, dada la reciente fusión de la Dirección General de los Impuestos y de la Dirección General de la Contabilidad Pública para crear la DGFIP, todavía las

normas aplicables al sector de la gestión pública y al sector fiscalidad son distintas. Cada sector conservara por un tiempo sus normas propias de gestión.

El régimen de movilidad vigente en la DGFIP (sector fiscal) se basa en cuatro grandes principios:

- Movimientos colectivos anuales con fechas previstas fijas.
- Asignación difundida en dos niveles: nacional y local.
- El criterio principal aplicado para la clasificación de las solicitudes es la antigüedad administrativa.
- Las excepciones a la clasificación por la antigüedad son los puestos a dictamen, a perfil y las solicitudes de carácter prioritario.

Puntos Fuertes:

- La DGFIP (sector fiscal) permite a sus agentes desarrollar una gran movilidad geográfica y/o funcional que permite a los funcionarios encontrar el puesto que mejor les conviene y llegar (a veces al cabo de algunos años) a incorporarse en el lugar lo más cerca posible de sus intereses familiares.

Puntos Débiles:

- La movilidad funcional se acompaña generalmente de formaciones adaptadas al puesto ocupado y por lo tanto el funcionario que recibe una formación para ocupar un determinado puesto puede cambiar de puesto un año después y no tener tiempo de rentabilizar su formación. Esto presenta el riesgo: de un "turismo administrativo" que puede conducir a una movilidad excesiva perjudicial para la buena marcha del servicio.

Marco de Movilidad Externa, (dentro de un mismo ministerio o a nivel interministerial).

El 29 de abril de 2008 el Senado adoptó un **Proyecto de ley relativo a la movilidad y a las trayectorias profesionales en la función pública.**

Este proyecto de ley es el resultado de las discusiones que sobre el tema de la movilidad han mantenido los interlocutores sociales y los representantes de las tres funciones públicas (función pública de Estado, función pública territorial y función pública hospitalaria).

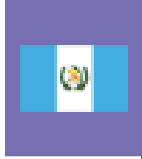
Estos trabajos permitieron identificar los frenos a la movilidad:

- La multiplicidad de cuerpos y estatutos de funcionarios.
- La división entre administraciones y entre funciones públicas.
- Las diferencias de regímenes indemnizados en la función pública.
- La falta de transparencia sobre los puestos ofrecidos y sobre las "reglas del juego" de la movilidad.
- El escaso acompañamiento de los funcionarios en sus proyectos de movilidad.
- La falta de valoración de las movilizaciones ejercidas en el desarrollo de carrera.
- Las dificultades materiales, sociales y familiares vinculadas a la movilidad (acceso al alojamiento, guarderías, dificultad para el cónyuge de encontrar un empleo).

El Proyecto de ley relativo a la movilidad y a las trayectorias profesionales recoge las principales propuestas resultantes de esta concertación. 16 artículos enfocan las soluciones buscadas. Se trata de favorecer los traslados y la integración entre las distintas funciones públicas, de crear nuevas modalidades de contratación y de prever el reconocimiento mutuo entre las administraciones de las ventajas adquiridas por un funcionario durante su periodo de traslado.

La novedad de este dispositivo es la de permitir el desempeño del empleo a tiempo no completo en las tres funciones públicas y autorizar, en algunos casos, el recurso a la interinidad (empleo temporal para hacer frente a trabajo adicional).

Este texto suprime también los límites de edad que existían para los concursos internos y abre los mismos a los nacionales de la Unión Europea.



La Movilidad Laboral en la SAT

A partir del año 2005 se institucionalizó en las Administraciones Aduaneras la política de **movilización o rotación interna** de los administradores y subadministradores de las aduanas del país.

Se inició con la aplicación a los administradores en las mismas categorías; las categorías vienen dadas a partir del tamaño de la Aduana y la cantidad de operaciones que ejecuta. Durante el año 2006 se aplicó la política a los subadministradores de las aduanas del país.

En ambos casos se manejó el factor sorpresa y siempre fue tomado como una movilidad involuntaria. Ya durante el año 2007 se estableció la estrategia de movilizar o rotar a los administradores y subadministradores de las diferentes aduanas respetando la región de las mismas y las categorías.

En ese mismo año, al iniciar la inclusión de los primeros pasos de la carrera administrativa a partir de la creación de 180 nuevas plazas de la Intendencia de Fiscalización, se inició la movilización o rotación interna de profesionales del área operativa a la de normatividad y viceversa.

Dentro de los contratos se incluye la cláusula de aceptación de la movilidad dentro de la región en las que el funcionario es contratado originalmente y además las cuestiones de rotación quedan claras durante el proceso de selección, contratación, inclusión e inducción, por lo que ahora se empieza a percibir como movilidad voluntaria.

Puntos Fuertes:

- Se desarticulan cualquiera de las redes de facilitación del comercio que pudiesen formarse, en el área aduanera

- Se eleva el nivel de recaudo al hacerse efectivas las movilizaciones o rotaciones internas.
- Se establece un nivel de percepción de riesgo dentro de los funcionarios que trabajan en las Aduanas, porque consideran y perciben que existe vigilancia.
- En la Intendencia de Fiscalización disminuye considerablemente el número de anónimos o denuncias sobre auditores que se prestan a actos de corrupción.
- Se identifica una percepción de mejora en el clima laboral del área de operación y también del área de normatividad, según la medición efectuada a finales del año 2007.
- La inclusión de la aclaratoria dentro del contrato permite preparar a los profesionales sobre la posibilidad de la movilidad a conveniencia de las AATT.

Puntos Débiles:

- Se provoca una inestabilidad del clima laboral de los equipos de trabajo al presenciar cambios en las cúpulas de las aduanas de forma repentina.
- Es necesario el tiempo de movilización física del administrador o subadministrador a una nueva aduana por lo que debe cambiar su residencia, ya que en la mayoría de Aduanas no se cuenta con infraestructura para albergar a los mismos.
- Al no ser claros por parte de las AATT con los profesionales contratados que podrán ser rotados a conveniencia de los intereses de las mismas, puede considerarse como no voluntaria.



Experiencia sobre Movilidad Institucional Geográfica

H
O
N
D
U
R
A
S

Para afianzar la transparencia en el desempeño del puesto y capitalizar las competencias del personal contratado en las diferentes aduanas del país, se decidió estipular en los acuerdos de nombramiento de los funcionarios la **rotación anual** de los mismos.

El proceso de rotación en las Aduanas se realiza a través de un sorteo simple por niveles de puestos así: 1) Administradores, 2) Subadministradores ,3) Jefes de Aforo y Despacho y 4) Oficiales de Aforo y Despacho.

El procedimiento se hace eligiendo en cada aduana un representante para cada nivel y se le comunica a la Dirección Adjunta de Rentas Aduaneras los nominados. Esta Dirección levanta un listado de todas las posiciones arriba detalladas a nivel nacional con sus representantes. Se procede a hacer la convocatoria para el sorteo el cual se desarrolla mediante papeletas con nombres de las distintas aduanas del país y se introducen en una urna en sobre sellado que se abre el día de la convocatoria en presencia de testigos de honor representados por CEIMSA, el Comisionado Nacional de los Derechos Humanos, la Comisionada Nacional Anticorrupción y los medios de comunicación. El día del sorteo se procede a leer el nombre del funcionario de aduana y el representante pasa a extraer la papeleta de la urna que contiene el nombre de la aduana y lee en voz alta a qué aduana va asignado(a) el funcionario(a). Posteriormente se hace una comunicación oficial de los traslados de los funcionarios a las diferentes aduanas del país.

Puntos Fuertes:

- Evita la familiaridad con los clientes externos de cada aduana en beneficio de la transparencia y de la reducción de la corrupción.
- Adquisición de experiencias en las aduanas aéreas, terrestres y marítimas de acuerdo al movimiento comercial que se da en cada una de ellas.
- Indicar en el acuerdo de nombramiento la movilidad anual de estas posiciones.

Puntos Débiles:

- Puede ocasionar deserciones de personal por razones familiares y geográficas.



Gestión del Desempeño





Revisión de Desempeño y Sistema de Desarrollo

B A R B A D O S

El nuevo Sistema de Revisión de Desempeño y Desarrollo (**PRDS en inglés**) es parte de la iniciativa de reforma del sector público la cual esta orientada a conectar los objetivos de trabajo de los individuos con los objetivos del sector público, y específicamente con las tareas y resultados claves de cada organización.

Gestión del Desempeño: es un enfoque organizacional planeado acorde con la gestión del desempeño del empleado, brindándole una continúa retroalimentación sobre su desempeño actual en relación a los estándares y parámetros claramente acordados.

- Busca mejorar el desempeño alineando planeamiento con gestión.
- Conecta y coordina la planeación y los ciclos presupuestales de la organización con los planes de la división y los planes de trabajo de los equipos y empleados, con la formación y con las actividades de recompensa y reconocimiento por el trabajo bien hecho.
- Promueve el enfoque de no-culpa para resolver los problemas, empoderando al empleado y desarrollando una cultura de desempeño.
- El sistema es objetivo y desarrollador por naturaleza, proveyendo reconocimiento y recompensa por el buen desempeño.

Objetivos del Sistema de Revisión de Desempeño y Desarrollo (PRDS en inglés): El sistema ayuda a crear la cultura del "profesionalismo renovado" en el sector público en razón a que:

- Mejora la planeación del trabajo.
- Aclara autoridad, responsabilidad y a quien informar a fin de asegurar la rendición de cuentas y la transparencia.

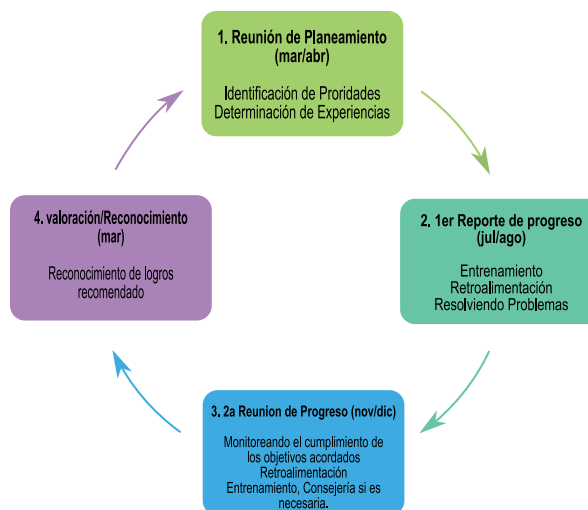
- Identifica las competencias del empleado permitiéndole priorizar y desarrollar sus necesidades de formación.
- Identifica el trabajo con desempeño insatisfactorio y ayuda a desarrollar planes de mejoramiento para el empleado, a la vez que reconoce y recompensa el buen desempeño.
- Valora el desempeño del trabajo de los empleados en una forma justa, abierta, objetiva y consistente.

¿Quiénes están involucrados?

Todos los miembros del servicio público de Barbados a excepción de los miembros de la fuerza de Policía y los docentes, para quienes existe un sistema diferente.

Los objetivos del gobierno son comunicados a los ministerios y departamentos para su transformación en objetivos e indicadores de desempeño. Estos deberán resultar en planes de trabajo departamentales e individuales. Cada oficina desarrolla su plan de trabajo con el supervisor o gerente y recibe entrenamiento y asistencia durante todo el año, si ésta es requerida. Los empleados son evaluados al final del año cuando se haga la revisión de la consecución de los objetivos planificados y de la obtención de los logros individuales.

El Ciclo Anual de Desempeño



(Fuente: Guías del Sistema de Revisión del Desempeño y Desarrollo)

1. Planeación (marzo/abril)
2. 1ª Reunión de Progreso (julio/agosto)
3. 2º Reporte de Progreso (noviembre/diciembre)
4. Valoración del Desempeño (marzo)
 - Logro/Recompensa.
 - Resolviendo problemas que afectan el desempeño.
 - Consideraciones para el desarrollo de la carrera.
 - Planes de Mejoramiento del Desempeño.

Puntos Fuertes:

- Remueve la subjetividad del proceso.
- Provee acuerdos previos de desempeño por objetivos tanto para el evaluador como para el evaluado.
- Motiva el desarrollo individual.
- Promueve la alineación de las metas del individuo con las de la organización.

Puntos Débiles:

- No está totalmente aceptado por los individuos lo cual podría hacer fracasar el sistema.
- Requiere esfuerzos y carga de trabajo adicionales por parte de los gerentes.



Gestión del Desempeño en el Servicio de Impuestos Interno (SII)

C
H
I
L
E

Antecedentes

El Servicio de Impuestos Internos (SII), en el contexto de los nuevos desafíos que debe hacer frente, cuenta tanto con la contribución eficaz y eficiente de cada uno de sus funcionarios en el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales que le corresponden, como con la disposición proactiva y flexible para enfrentar y adaptarse a los cambios institucionales.

En tal sentido, el SII está diseñando nuevas iniciativas para acompañar y fortalecer el desempeño de sus funcionarios, generando mecanismos efectivos para el mejoramiento continuo de la gestión institucional.

Es un proceso gradual que pretende evolucionar desde sistema de calificaciones a un sistema efectivo de **Gestión del Desempeño** que esté directa y efectivamente asociado con las necesidades organizacionales y con el desarrollo profesional y personal de los funcionarios.

La Gestión del Desempeño

En el SII la Gestión del Desempeño es un proceso sistemático y continuo que permite orientar, seguir, revisar y mejorar la gestión institucional con el objetivo de alcanzar de modo eficiente los resultados organizacionales, en una lógica de optimización permanente.

Este proceso implica influir en el rendimiento de los funcionarios, alineado con la estrategia del Servicio y la mejora sostenida de la contribución de éstos al logro de los objetivos institucionales.

El Servicio reconoce en el desempeño de sus funcionarios la base fundamental que genera los logros

de la organización en su conjunto, y por ende, el cumplimiento de su misión. Por ello, propiciará la generación de las condiciones necesarias a fin de facilitar un papel activo de las jefaturas y de los funcionarios en el proceso de gestión del desempeño.

El Servicio ha definido desarrollar un ciclo que comprende cuatro fases:

- **Planificación del Desempeño**, que se define como la fase en la que se establecen pautas de desempeño alineados con el cumplimiento de los objetivos del área respectiva, que permitan el mejoramiento continuo de su gestión.
 - Se entenderá por **desempeño laboral** el resultado de un conjunto de conductas o comportamientos que las personas ejercen en su trabajo, que dan cuenta del cumplimiento de sus funciones y de la obtención de los resultados esperados.
 - Las Subdirecciones, Direcciones Regionales y Dirección de Grandes Contribuyentes establecerán, para las áreas de su dependencia, pautas de desempeño asociadas al periodo a evaluar y que estarán alineadas a los objetivos y metas programados.
 - Al inicio del periodo a evaluar las jefaturas sostendrán reuniones y/o entrevistas en las que compartirán con los funcionarios de su dependencia las pautas o lineamientos de desempeño establecidos para el periodo, señalando lo que se espera de ellos e invitándolos a plantear sus expectativas y requerimientos al respecto.

- **Evaluación del Desempeño**, que es una variable de resultado precedida de factores internos y externos a la persona.
 - La Gestión del Desempeño implica desarrollar un proceso formal de evaluación que sea ágil y que utilice instrumentos y procedimientos claramente establecidos en un reglamento conocido por todos los funcionarios del SII.
 - El Servicio utilizará instrumentos de evaluación que tiene una estructura simple basada en factores de medición asociados a conductas o comportamientos tanto transversales como específicos, relacionados con las funciones que requieren los cargos.
 - Se definen como factores de competencias transversales los que el Servicio determine asociados a ciertas capacidades que todos los funcionarios deben poseer

para el desempeño y desarrollo en el SII. Constituyen una valoración de ciertas conductas que se relacionan directamente con el cumplimiento de los objetivos estratégicos del SII.

- El Servicio entiende que la evaluación del desempeño constituye una labor inherente a la función de jefatura, por lo que deberá ser realizada de acuerdo a las condiciones establecidas en la presente política y en la normativa vigente. Por ello, las jefaturas serán evaluadas de acuerdo a la forma en que den cumplimiento a dichas condiciones.
 - Para el desarrollo de una efectiva Evaluación del Desempeño, el SII ha definido el cumplimiento de cuatro hitos importantes:
 - Definición de los lineamientos de desempeño al inicio del periodo a evaluar.
 - Entrevistas de retroalimentación.
 - Calidad de la fundamentación en los informes de desempeño.
 - Cumplimiento de los plazos establecidos por reglamento.
- **Retroalimentación al Desempeño**, es un factor importante de la Gestión del Desempeño, y viene definida como el proceso en que el funcionario recibirá de su jefatura información directa, oportuna, clara y útil sobre el reconocimiento y el mejoramiento de su desempeño.
- Se definirá como **capacidad de retroalimentar** la habilidad de las jefaturas para generar un diálogo con sus funcionarios tanto en el fundamento y comunicado de reconocimiento de los aportes, como en la orientación y el apoyo necesarios que permitan modificar aquellos aspectos del desempeño susceptibles de ser mejorados.
 - El Servicio fomentará en las jefaturas la capacidad de retroalimentar, entendiendo que constituye una competencia genérica y fundamental para el ejercicio de sus funciones, que deberá desarrollar de forma oportuna, adecuada y constructivamente respecto de los funcionarios de su dependencia directa, en un plano de respeto y buen trato.
- **Seguimiento del Desempeño**, esta fase se relaciona con la de monitoreo, control y apoyo al proceso de Gestión del Desempeño, con el objetivo de favorecer la calidad del mismo.

Ejemplo

Se han llevado a cabo una serie de iniciativas asociadas a fortalecer el proceso de Gestión del Desempeño, fundamentalmente en lo concerniente a la retroalimentación.

A continuación se mencionan algunas de ellas:

- **Respecto de las Jefaturas:**
 - Las jefaturas deben realizar el seguimiento del desempeño de sus funcionarios aplicando algunos instrumentos de gestión como por ejemplo "**la Matriz de Mejoramiento del Desempeño**", cuyo objetivo es llevar registros más precisos sobre el desempeño de los funcionarios en distintos momentos, favoreciendo la calidad de los fundamentos, tanto en la retroalimentación como también en la elaboración de los informes de desempeño.
 - Como resultado del seguimiento mediante el proceso de retroalimentación, las jefaturas deberán definir acciones para el mejoramiento individual para sus funcionarios, motivándolos a obtener logros específicos en plazos determinados.

- **Convenio de Desempeño:** Uno de los compromisos del Convenio de Desempeño del SII apunta a mejorar la gestión del desempeño a través de una 2 indicadores:
 - El primero apunta al cumplimiento de informes de desempeño y pre-calificación dentro de los plazos establecidos.
 - El segundo apunta al cumplimiento de las condiciones del proceso de retroalimentación.

- **Formación en Habilidades,** las Jefaturas del SII han recibido entrenamiento específico en habilidades de retroalimentación a través de un programa que contiene tres niveles (básico, intermedio y avanzado). El programa tiene por objetivo fortalecer las habilidades de los Jefes de manera que los funcionarios sean retroalimentados adecuadamente tanto en la forma (como parte de un proceso continuo) como en fondo (cumpliendo con las etapas de preparación, desarrollo y cierre).

Puntos Fuertes:

El proceso de evaluación de desempeño ayuda a que los funcionarios conozcan las expectativas que su Jefatura tiene de ellos y a que reciban retroalimentación como parte de un proceso continuo teniendo la posibilidad de llevar a cabo las oportunas acciones de mejora.

Puntos Débiles:

Se observa una débil interrelación de la gestión del desempeño con los temas de compensaciones y desarrollo. Por una parte, no existen retribuciones variables vinculadas al rendimiento y por otra, la conexión con la Gestión del Desarrollo se da en los procesos de promoción sólo de algunos grupos de funcionarios pero no es un insumo imprescindible para todos los procesos de carrera.

**Retroalimentación Integral de Jefaturas
"desde la visión de los colaboradores"****Antecedentes**

La Subdirección de Recursos Humanos del SII ha definido en su Plan Estratégico poner énfasis en el desarrollo y mejoramiento del desempeño de sus jefaturas para lo cual ha implementado una serie de actividades de formación y apoyo para que éstos puedan llevar a cabo adecuadamente su gestión y ejerzan cada día mejor sus funciones.

La retroalimentación es un pilar fundamental para lograr este desarrollo y mejoramiento del desempeño, Por esto que a partir de junio del año 2007 en algunas Direcciones Regionales se ha incorporado **como experiencia piloto**, una iniciativa tendiente a generar instancias de "**retroalimentación ascendente**" a los equipos de jefaturas que componen la Dirección Regional.

Según los resultados de esta experiencia piloto se extenderá al resto de los equipos.

Objetivo del proyecto:

Potenciar las competencias de las jefaturas a través de la retroalimentación sobre la percepción que los colaboradores tienen con respecto a su capacidad de liderazgo y gestión diaria, para así contribuir al desarrollo y al mejoramiento en el ejercicio del papel de jefe.

VARIABLES QUE EN LAS QUE SE CENTRA LA RETROALIMENTACIÓN:

- Factores de Evaluación del Desempeño de Jefaturas:
 - Trabajo Colaborativo (Relaciones interpersonales, Colaboración).
 - Orientación al Cliente (Atención al cliente, Resolución de problemas).
 - Compromiso con la institución (Flexibilidad, Iniciativa, Cumplimiento de normas).
 - Cumplimiento y Responsabilidad (Liderazgo, Capacidad de Gestión, Capacidad de Retroalimentación).

- Impacto de la gestión de políticas y programas de Recursos Humanos:
 - Impacto de programa de formación en habilidades directivas.
 - Impacto de la gestión de los planes de mejoramiento de clima laboral.
 - Impacto de los planes y programas de mejoramiento de la Calidad de Vida Laboral.
 - Otros planes y programas específicos.

Metodología de Facilitación de la Retroalimentación:

La metodología de facilitación de la retroalimentación es implementada por un Consultor de Recursos Humanos, profesional de las ciencias sociales que brinda apoyo y soporte en Gestión de **Recursos Humanos** a los distintos equipos directivos del Servicio.

La función del consultor es el de facilitar del proceso, generando instancias de participación y comunicación entre los miembros del equipo buscando el mejoramiento del desempeño de su jefatura directa.

Después del proceso de retroalimentación se brinda al jefe la orientación y el apoyo necesarios para modificar y mejorar aquellos aspectos del desempeño señalados durante el proceso.

Etapas del Proceso

Etapa 1: Levantamiento de Información:

Objetivo: Sobre la base de las percepciones que hacen los miembros del equipo con respecto a su jefe directo, obtener información relevante sobre las fortalezas y sugerencias de mejora en el ejercicio del liderazgo y de gestión de equipo.

Metodología: El Consultor de Recursos Humanos facilita ciclos de reuniones en cuatro niveles de la Dirección Regional:

- 1° nivel: Funcionarios colaboradores de jefes de grupo (una reunión por cada equipo de trabajo).
- 2° nivel: Jefes de Grupo dependientes de Jefe de Departamento (una reunión por cada equipo de jefaturas de grupo).
- 3° nivel: Jefes de Departamento bajo el Director Regional (una reunión).
- 3° Nivel: Jefes de Unidad bajo el Director Regional (una reunión).

Etapa 2: Consolidación de la información y preparación de la reunión de Retroalimentación:

Objetivos:

- Sistematizar la información relevada de las reuniones sostenidas con los equipos de jefaturas.
- Preparar la reunión de Retroalimentación.

Metodología: El Consultor de Recursos Humanos identifica aquellas variables del desempeño que hayan sido mencionadas con una valoración positiva o de mejora, y a partir de ello, prepara la reunión de retroalimentación con la jefatura respectiva.

Etapas 3: Reunión de Retroalimentación:

Objetivo:

- Entregar al jefe información acerca de conductas y actitudes que podrían mejorar, como también aquellas fortalezas que se requieren que él mantenga y/o acreciente.
- Definir un plan de trabajo y los compromisos de mejoramiento del desempeño por parte de cada jefe respecto de aquellas variables identificadas como deficitarias en el ejercicio del rol de la jefatura.

Metodología: En reuniones individuales, el Consultor de Recursos Humanos hace entrega a la jefatura respectiva de la retroalimentación de su desempeño desde el punto de vista de su equipo de colaboradores, buscando permanentemente consensos en el diagnóstico y compromisos de mejoramiento, los que se materializan en un plan de trabajo específico a 6 meses plazo.

Las sugerencias y aspectos a mejorar que se le mencionen al jefe deberán reflejar la opinión general de grupo y no apreciaciones individuales.

Las sugerencias que se le realicen al jefe deben corresponder a posibilidades de cambio que estén dentro de su ámbito de acción.

Etapas 4: Inicio de un Nuevo Proceso (mejoramiento continuo):

Al cabo de los seis meses y una vez realizadas un número suficiente de acciones de seguimiento y apoyo, se efectuará un nuevo ciclo de reuniones con los equipos de trabajo y entrevistas de retroalimentación con las jefaturas para verificar el cumplimiento del plan de mejoramiento y retroalimentar a la jefatura respecto de variables susceptibles de ser mejoradas.

Puntos Fuertes:

- Permite conocer las percepciones de los funcionarios respecto al desempeño de su jefatura directa.
- Permite reconocer aquellos aspectos destacados de las jefaturas evaluadas. Se refuerzan conductas consideradas como fortalezas.

- Entrega información fidedigna de la observación de los funcionarios, lo que permite a futuro un desarrollo real de la jefatura.
- Permite desarrollar la capacidad de autocrítica en las jefaturas.
- Se generan instancias de comunicación y participación entre los miembros del equipo en busca de mejorar el desempeño de las jefaturas y, en consecuencia, del desempeño general del equipo de trabajo.
- Se generan compromisos de mejoramiento de la jefatura que son evaluados al cabo de 6 meses.

Puntos Débiles:

- Existencia, al inicio del proceso, de desconfianza por parte de los funcionarios con respecto a la confidencialidad en el manejo de la información entregada.
- Jefaturas con poca capacidad de autocrítica, por lo que para algunas jefaturas les es difícil percibir las debilidades que son observadas por sus colaboradores.
- Percepción, por parte de las jefaturas y de los colaboradores, de que la información podría ser utilizada con otros fines (como despidos, traslados, evaluación formal, etc.)
- Temor a entregar la percepción sobre el evaluado, por posibles reacciones adversas.

Todas estas amenazas que se apreciaron en los dos planes pilotos que actualmente se llevan a cabo han sido mitigadas a través de la entrega de confianza, la demostración que la información es confidencial y que es utilizada con un exclusivo fin de mejoramiento continuo del desempeño.



El Doble Sistema de Evaluación del Desempeño

El sistema plantea una doble evaluación del resultado de la actividad tanto a nivel colectivo como a nivel individual.

El resultado colectivo:

La evaluación está prevista por un contrato de resultado celebrado con la Dirección General del Presupuesto. En este marco, la administración tributaria se compromete a alcanzar, en su conjunto, determinados objetivos. Como contrapartida, la Dirección del Presupuesto se compromete a dar los RRHH y financieros asignados para lograrlos.

Se fijan los indicadores de seguimiento correspondientes a los objetivos a alcanzar. Una participación en las ganancias de productividad y beneficios colectivos está prevista para todos los funcionarios si se alcanzan los objetivos.

El resultado individual:

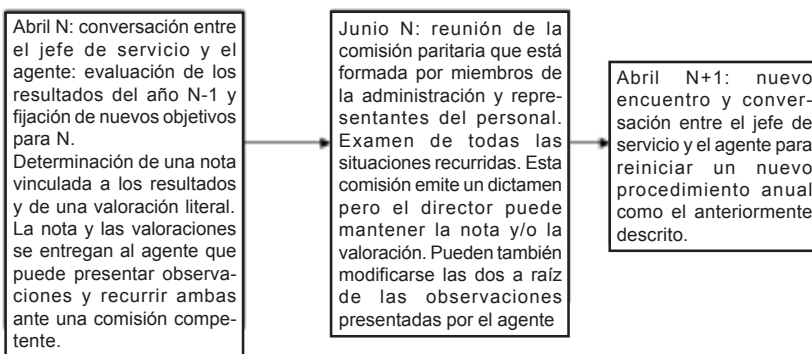
Cada año el jefe de servicio fija de modo contractual y por escrito los objetivos individuales de cada funcionario. Al año siguiente se hace una valoración personalizada en el marco de un encuentro entre el jefe de servicio y el funcionario. La puntuación anual atribuida al funcionario que realiza los objetivos permite acelerar el avance de los escalones por antigüedad (1 mes cuando la calificación del funcionario se incrementa en el 0,02 puntos y 3 meses cuando el aumento es de 0,06 puntos). El cambio de escalón genera un aumento de la retribución.

Para los directivos, el cumplimiento de los objetivos así como la implicación en la actividad profesional entran en la determinación de una prima de resultado que se fija en función de las metas alcanzadas.

Observación:

Este sistema de doble nivel permite a cada funcionario involucrado tanto con el logro de los objetivos que se le fijan individualmente y los que se asignan a su servicio y a nivel nacional.

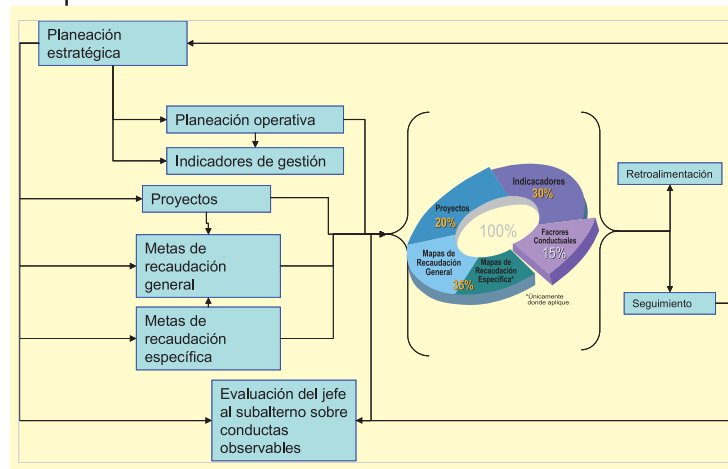
El ciclo de evaluación individual se realiza de la siguiente manera:





El Modelo de Evaluación del Desempeño

G
U
A
T
E
M
A
L
A



Los **objetivos** de la evaluación:

- Fortalecer el desempeño de los equipos de trabajo y evaluar los resultados de equipos.
- Fomentar una cultura de gestión orientada a objetivos y resultados institucionales.
- Direccional esfuerzos y recursos en las áreas de potencial mejora, identificadas en la evaluación.

Normas generales y responsabilidades de las unidades administradoras

- La Gerencia de RRHH debe coordinar el Proceso Integral de Evaluación de Desempeño de la SAT. Dentro de su ámbito de control, establece y administra el Modelo de Evaluación de Desempeño y de los factores conductuales.
- La Gerencia de Planificación y Desarrollo Institucional debe establecer y administrar el Modelo de Evaluación de Desempeño de los factores objetivos.

- Auditoría Interna debe verificar el Modelo, los Procesos y la efectiva aplicación de la evaluación de desempeño. También verifica la información o documentación de respaldo del avance de proyectos o del estado de los indicadores para garantizar la confiabilidad de la misma.

La información consignada en el Módulo de Planificación y Control de Gestión del Sistema PROSIS, utilizado por las jefaturas de los distintos niveles de las dependencias administrativas es responsabilidad de dichos jefes.

Se ha replanteado el Modelo de Evaluación de Desempeño 2008, ya que para el 2007 y 2006 los modelos tenían 20% y 40% respectivamente de factores conductuales.

Factores que la componen y sus ponderaciones.

El sistema integral de evaluación del desempeño está conformado por dos tipos de factores:

- **objetivos**, con un peso de 85% de la calificación final y está integrado por:
 - Proyectos, con un 20%.
 - Indicadores de Desempeño, con 30%.
 - Recaudación, con un 35%.
- **conductuales**, con un peso del 15% de la calificación final.

Los integrantes del comité gerencial de la SAT deben realizar reuniones de trabajo para alcanzar los compromisos adquiridos entre proyectos, avances de desempeño o estrategias para elevar la recaudación.

Puntos Fuertes:

- Los resultados de la evaluación del desempeño han servido de criterios para varios procesos de promoción y ascenso. Por ejemplo, en casos de candidatos que han optado a selecciones de plazas internas o que se han inscrito en convocatorias de promociones, becas internacionales, los resultados de la evaluación del desempeño han facilitado información objetiva.

- Ha permitido tener una métrica para identificar las tendencias de los funcionarios y empleados de la SAT.
- Permite medir la evolución y el desarrollo de personas y equipos de trabajo sobre proyectos, desempeño de gestión y crecimiento personal.
- Es un elemento clave en la metodología HPT (Human Performance an Training) para la detección de necesidades de formación, técnica o personal.
- Ha sido considerado modelo y ejemplo de evaluación del desempeño a nivel nacional por otras instituciones y organizaciones.

Puntos Débiles:

- El perfeccionamiento de la medición de los factores ha ido evolucionando positivamente, sin embargo, mientras llega a perfeccionarse y es comprendido por los funcionarios y empleados, se han manifestado ciertos prejuicios sobre el cálculo y si es justo o no el modo de ponderación



El Sistema de Evaluación del Desempeño de la Dirección Ejecutiva de Ingresos (DEI)

En el marco de la **Reforma de Modernización de los RRHH** de la DEI se ha establecido el **Sistema de Evaluación del Desempeño** como un proceso diseñado con tres objetivos:

- Examinar, evaluar y perfeccionar la gestión institucional.
- Lograr las metas institucionales.
- Ser una herramienta de desarrollo profesional y personal de los empleados(as).

La implementación del sistema abarca tres fases:

- Planificación del Desempeño.
- Ejecución del Plan del Desempeño.
- Preparación para la Evaluación del Desempeño.

Planificación del Desempeño: Es el primer paso y "piedra angular" del sistema que pone en marcha el resto de las nuevas actividades del año calendario. Este Plan establece:

- Objetivos de desempeño que son alineados con las metas del Plan Operacional Anual establecidos en cada unidad de gestión.
- Una metodología sistemática estandarizada con instrumentos y procedimientos definidos.
- Responsabilidades de las jefaturas que implican:
 - Revisión de sus "Compromisos de Desempeño".
 - Establecimiento de los objetivos para el personal gerencial bajo su directa.

- Supervisión verificando que estén vinculados con las prioridades organizacionales.
- Establecimiento de un Plan de Revisión de Desempeño calendarizado a fin de potenciar el monitoreo y el logro de las metas.
- Aseguramiento de que la planificación refleja el efecto de cascada hasta los supervisores de línea.

Ejecución del Plan de Desempeño: Se basa en un proceso de retroalimentación entre jefaturas para ir asegurando:

- Que los objetivos sean medibles todo cuanto sea posible en términos de resultados.
- Que los recursos permitan cumplir con los objetivos de desempeño fijando prioridades sobre cómo se van a lograr los objetivos y determinando el monitoreo de las revisiones.

Preparación para la Evaluación del Desempeño: Las jefaturas deben mantener un registro detallado que apoye la realización de las revisiones de desempeño que incluya observaciones concernientes al desempeño, al logro de objetivos, al uso de reportes de información gerencial y desarrollo del personal, a cambios de objetivos y a prioridades, oportunidades o barreras que afectan el desempeño.

La DEI ha definido dos modalidades de Evaluación: la Evaluación Gerencial y la Evaluación de los Empleados.

- **Evaluación Gerencial.** Se encamina a apoyar de manera directa las metas estratégicas de la institución con base a cuatro **Requisitos de Trabajo:**

- Resultados del Programa.
- Satisfacción del Cliente.
- Calidad y
- Administración del Cambio

Los Jefes a principio del año han elaborado sus "Compromisos de Desempeño" que es un acuerdo firmado entre el Jefe subordinado y el Jefe que establece los objetivos, tanto normativos como operativos de trabajo que se transmiten por efecto de cascada a cada nivel del área de trabajo. El objetivo es lograr una entrega exitosa del Plan Anual de Trabajo de la DEI.

Esta Evaluación está implementándose en el 2009 y se ha concluido y firmado los "Compromisos de Desempeño" de cada jefatura en los distintos niveles gerenciales.

- **Evaluación de los Empleados.** Se enfoca a los elementos críticos del puesto que vinculan el desempeño del empleado con el alcance de las metas organizacionales. Describen cómo las tareas en una posición deben ser desempeñadas de forma completamente satisfactoria para apoyar los elementos críticos del puesto.

Cabe aclarar que la evaluación de los empleados ha avanzado hasta la identificación de los elementos críticos.

La Evaluación del Desempeño está programada para realizarse anualmente con seguimientos trimestrales.

El Sistema se trabaja en coordinación con los Departamentos de Planificación Políticas y Procesos Recursos Humanos y los Jefes normativos.

Puntos Fuertes:

- Permite evaluar de forma más efectiva el desempeño en función del cumplimiento de metas.
- Permite la mejora continua y alinea los programas de formación.

Puntos Débiles:

- La cultura tradicional genera alguna resistencia que hace que el proceso se implemente con menos rapidez de lo esperado.



Evaluación del Desempeño

I
T
A
L
I
A

Desde el 2004, los gerentes de las oficinas locales han estado evaluando el desempeño de los empleados nuevos usando un sistema de evaluación que identifica dos áreas: resultados y comportamiento organizacional. Los resultados se miden mediante evaluación autónoma operacional usando tres indicadores cualitativos diferentes de desempeño. El comportamiento organizacional ha sido codificado en ocho competencias reunidas en tres grupos: confiabilidad, dinamismo de logro y dinamismo relacional. Cada competencia ha sido codificada tomando en cuenta las necesidades específicas de la administración tributaria y descrita en relación con el comportamiento organizacional diferente demostrado en nuestro contexto de trabajo específico.

Tanto para los resultados como la evaluación de competencia tenemos cuatro niveles diferentes:

A = insatisfactorio. Comportamiento no acorde con los valores de la organización, por ende, negativo.

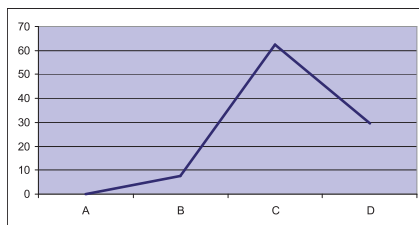
B = satisfactorio. Comportamiento que satisface un desempeño correcto en relación con las metas de la Agencia.

C = más que satisfactorio. Comportamiento verdaderamente positivo que contribuye significativamente a lograr las metas de la Agencia.

D = excelente. Comportamiento sobresaliente para el trabajo particularmente calificado.

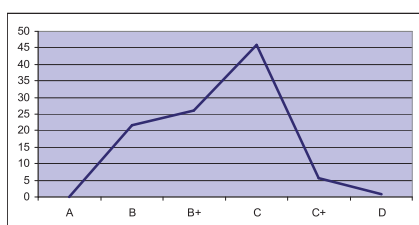
La gráfica que aparece a continuación muestra la evolución del uso del sistema de evaluación año tras año, considerando el promedio entre los resultados y la evaluación del comportamiento organizacional.

2004



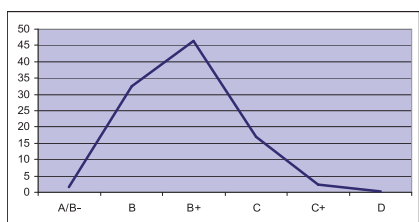
Las evaluaciones fueron polarizadas en los niveles más altos (C y D). El desempeño fue sobre-valorado.

2006



El rango del más alto nivel está visiblemente reducido. Las evaluaciones fueron polarizadas en el nivel C. El desempeño todavía está sobre-valorado.

2008



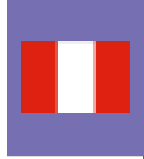
La distribución de las evaluaciones estaba muy cerca de la distribución normal (curva en forma de campana). Las evaluaciones son confiables. La principal herramienta usada para lograr este objetivo fueron las tablas de co-evaluación. Los evaluadores tienen que comparar su evaluación unos con otros y presentar prueba tangible del excelente desempeño.

Puntos Fuertes:

- La confiabilidad del sistema de evaluación. Las distribuciones de las evaluaciones muestra un incremento en la cultura de evaluación en la Agencia de Ingresos, desde una sobre-valoración, algo común en la administración pública, a un uso confiable del sistema de evaluación.
- La posibilidad de llevar a cabo un plan de desarrollo basado en la evaluación.

Puntos Débiles:

- La tendencia a sobre-valorar.
- La equidad de las evaluaciones.
- La dificultad en asumir la responsabilidad de evaluar.



El Sistema de Evaluación del Desempeño

P E R Ú

El Sistema de Evaluación del Desempeño Laboral se rige por su propio **Reglamento** y se ha venido realizando anualmente. No obstante, a partir del año 2009 el Desempeño Laboral será evaluado semestralmente.

El proceso tiene como **objetivo** inicial medir el rendimiento del trabajador de la institución, generando retroalimentación para orientar sus esfuerzos y cerrar las brechas de desempeño requeridas.

La **finalidad** de evaluar el desempeño laboral de los trabajadores de la Administración Tributaria es apreciar el potencial de desarrollo de los trabajadores para desempeñar funciones de mayor complejidad y responsabilidad y, además, determinar las necesidades de formación que requiere el personal para su desarrollo.

El Sistema de Evaluación es aplicado a los trabajadores de la Administración Tributaria con Categorías de Empleados Manuales (Conserjes, Choferes y Especializados), Auxiliares, Secretarias, Técnicos, Analistas, Oficiales de Aduana, Profesionales y Directivos.

Para el caso de los Funcionarios que ocupan Cargos de Confianza (Miembros de Comité de Alta Dirección) es la Alta Dirección la que determina el mecanismo de evaluación de dicho personal.

La evaluación se realiza a través del Módulo Informático (INTRANET), y está a cargo del Evaluador 1 (Jefe inmediato del trabajador) y Evaluador 2 (Jefe del Jefe Inmediato de trabajador).

El Sistema de Evaluación está basado en la medición de Factores de acuerdo al Grupo Ocupacional a evaluar según el siguiente detalle:

- Grupo I: La Alta Dirección determina el mecanismo de evaluación.
- Grupo II: Conformado por el personal Directivo.
 - Capacidad de Dirección.
 - Conocimiento técnico / funcional.
 - Motivación del personal.
- Grupo III: Conformado por el personal Profesional y Oficial de Aduanas.
 - Conocimiento técnico / funcional.
 - Organización de su trabajo.
 - Comunicación.
 - Actitud para trabajar.
- Grupo IV: Conformado por el personal de apoyo (Técnicos, Analistas, Secretarías, Empleados Manuales, Auxiliares).
 - Conocimiento técnico / funcional.
 - Comunicación.
 - Actitud para trabajar.

La Evaluación se realiza en cada Factor, por grados, según se detalla:

- Grado de calificación A: Evidencia un óptimo desempeño.
- Grado de calificación B: Supera el nivel requerido.
- Grado de calificación C: Alcanza el nivel requerido.
- Grado de calificación D: Debajo del nivel requerido.

Puntos Fuertes:

- Los resultados del Sistema de Evaluación constituyen una herramienta útil y efectiva para la Gestión de los Recursos Humanos y de la Alta Dirección.
- Permite alinear los programas de formación y desarrollo a los requerimientos de los planes y objetivos institucionales.
- Constituye un instrumento para reforzar las competencias institucionales y de cada grupo ocupacional.

- Constituye una evaluación objetiva del desempeño del trabajador y puede ser utilizada como parámetro de evaluación en la línea de carrera, cargos directivos, etc.
- El proceso de entrevista previa al ingreso de calificaciones entre el evaluador y el evaluado enriquece el procedimiento.

Puntos Débiles:

- La formación de los evaluadores aún es insuficiente al igual que el grado de compromiso con la herramienta.
- Existe cierto incumplimiento de parte de los evaluadores en la devolución oportuna de las hojas de evaluación.
- El período de doce meses es demasiado amplio pues, en muchos casos, no se llevan registro de los incidentes críticos de cada trabajador.
- No existe una comunicación efectiva entre el evaluado y el evaluador, la misma que debería darse todo el tiempo y no solo cuando hay proceso.
- No se fijan plazos explícitos para la resolución de las controversias (reclamos y apelaciones).
- No se fijan sanciones por incumplimiento en el proceso.



Gestión del Desarrollo

Formación





Programa de Calificación y Desarrollo de Personas (PRCAD)

B
R
A
S
I
L

El Programa de Calificación y Desarrollo de personas (PRCAD) que se aprueba todos los años por el Secretario de la Secretaría da Receita Federal de Brasil es el resultado de la síntesis de todas las necesidades de las diferentes unidades de la SRFB.

Existe una clasificación de las acciones en el PROCAD: acciones organizacionales o de gestión, técnico administrativas y complementares."

El sistema permite ver con antelación las acciones de capacitación que serán realizadas en el año siguiente, viabilizando los procedimientos de control presupuestario y financiero, así como el análisis y la adecuación de las demandas por capacitación de cada una de las unidades de SRFB. Además, el sistema permite la adopción de los ajustes necesarios durante los años de su ejecución.

Cuadro de Evolución del PROCAD

Año	Recursos	Nº Acciones	Carga Horaria	Nº Capacitados
2000	68,44%	576	29.047	22.391
2001	81,73%	1713	103.188	39.684
2002	75,97%	1844	43.977	41.139
2003	45,39%	1284	27.648	25.348
2004	90,39%	2079	46.018	37.365
2005	86,82%	2415	54.105	32.557
2006	73,20%	1731	49.210	33.678
2007	25,69%	665	19.461	16.911
2008	68,67%	2.733	57.696	17.632

Puntos Fuertes:

- Visión sistémica.
- Total control en el planeamiento y en la ejecución de las capacitaciones.
- Base de datos que sirve para planear nuevas acciones de capacitación.

Puntos Débiles:

- Ha sido reservado un papel secundario al funcionario en la definición de las actividades de capacitación, cuya decisión y divulgación ha quedado a cargo de las jefaturas solamente. Para solucionar este problema se está estudiando un medio para que el funcionario presente sus demandas y además pueda tener conocimiento directo de los eventos de capacitación que va a realizar la SRFB.



Formación de Jefaturas

En el Servicio de Impuestos Internos (SII) se realiza desde el año 2006 un **Programa de Formación de Jefaturas**. El Programa se inicia con un módulo de inducción de 16 horas y posteriormente cada jefatura transita por un programa de diplomado de formación general en habilidades directivas de 6 módulos (100 horas en total) que durante tres años imparte una universidad nacional. Paralelamente hay un programa específico de formación en habilidades de retroalimentación (32 horas). Ambos programas correspondientes al nivel medio de formación.

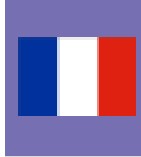
Actualmente la mayoría de los directivos y jefaturas se encuentran en la última etapa del nivel medio de formación por lo que el Programa no cuenta aun con productos de nivel avanzado o de especialidad.

Puntos Fuertes:

- Amplio nivel de cobertura (100% de las jefaturas y directivos).
- Apoyo especializado por parte de una institución de educación superior que además certifica a los participantes con un diploma.
- Altos niveles de motivación y participación.
- Hay procesos de cambio que se empezado a constatar en prácticas de liderazgo y metodologías de trabajo de quienes asisten al programa.

Puntos Débiles:

- La ausencia de líneas de especialización que se espera estén presentes al contar con una última etapa que comprenda un entrenamiento de nivel avanzado.



Derecho Individual a la Formación (DIF)

F
R
A
N
C
I
A

La Ley del 2 de febrero de 2007 y su decreto de aplicación del 15 de octubre de 2007 reformaron los textos que regulaban la **formación profesional**.

El **derecho individual a la formación (DIF)** constituye la principal innovación de esta reforma y esta vigente desde el 1 de enero de 2008.

El objetivo del DIF es desarrollar, más allá de las formaciones relacionadas con la modernización y adaptación inmediata a un puesto de trabajo, la formación de peritaje y la formación vinculada a una evolución de carrera, en perspectiva de una movilidad o de una promoción.

El DIF se concreta en un crédito de 20 horas (10 horas en 2008) al año por funcionario, acumulables hasta un total máximo de 120 horas.

Cada funcionario puede solicitar, con el acuerdo de la Administración, una preparación a un concurso, a un examen o a una acción de formación continua. En cuanto a formación continua, sólo pueden ser elegidas, en el marco del DIF, las formaciones inscritas al Plan de Formación que responden a un objetivo de adaptación a la evolución previsible de los oficios y al desarrollo o adquisición de calificaciones.

La acción de formación elegida en base al DIF puede desarrollarse en horario laboral o también fuera del tiempo de servicio. En este último caso, el funcionario recibe una contribución de formación igual al 50% de su tratamiento horario. En todos los casos, la administración asume los gastos de la formación que corresponden a la duración del DIF.

Observación: su aplicación es reciente y no es posible todavía medir los efectos. El único dato con el que se cuenta hasta ahora es que las solicitudes han sido pocas, 60 sobre un total de 75.000 funcionarios de la ex DGI para este primer año.

Evaluación de las Necesidades de Formación

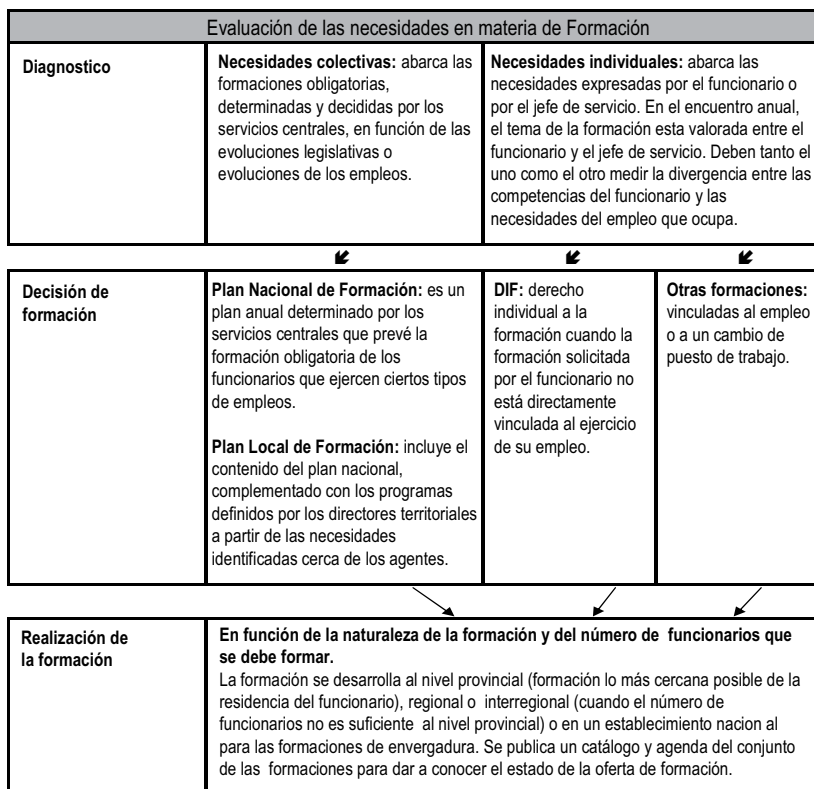
La misión de formación profesional se realiza en el marco de un Plan Nacional de Formación determinado por la Dirección General.

Se organiza según un método que consiste en recoger por una parte los deseos de formación expresados por las oficinas técnicas de la Administración central (oficinas "oficio") y por otra parte, los expresados por los funcionarios en el encuentro anual que tienen con sus jefes de servicios.

La evaluación de las necesidades de formación se realiza principalmente en base a 2 procesos:

- La adaptación a un nuevo trabajo: con cada cambio de trabajo se realiza un balance de competencia para medir las necesidades de formación.
- Adicionalmente, el jefe de servicios lleva a cabo una reunión anual para recoger las necesidades de formación expresadas por el funcionario. El jefe de servicios también puede proponer capacitaciones que permitirán al funcionario cumplir mejor con su tarea.

Esquema



Puntos Fuertes:

- Los planes de formación nacional y local son una verdadera síntesis de las necesidades de formación expresadas por los servicios centrales (oficinas encargadas de la técnica "oficio") y los directores.

Puntos Débiles:

- La realización de las acciones de formación debe también integrar en el programa de formación las necesidades individuales de los agentes que pueden a veces ser muy específicas. El papel de los consejeros de formación (sector gestión pública) o de los delegados a la formación profesional (sector fiscal) que están ubicados al nivel territorial, es primordial para el desarrollo de acciones muy locales adaptadas a esta demanda.



Detección de Necesidades de Formación (DNF) Aplicado en la SAT

G
U
A
T
E
M
A
L
A

El enfoque de la Formación en la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT) está guiado por la **Tecnología del Desempeño Humano**.

Este modelo, conocido como **Human Performance and Training**, HPT en sus siglas en inglés, proporciona un método eficiente para resolver problemas de desempeño y para descubrir las mejores oportunidades de aumentar las competencias individuales.

Tomando como base este modelo se redacta el DNF que se inicia con un análisis de brechas que son las diferencias entre la forma en que las cosas son y la forma en que se desearía que fueran. Después de analizar los problemas de desempeño y sus causas, se cuenta con suficiente información para elegir y diseñar soluciones o "intervenciones".

- Las soluciones facilitan el cambio al poner fin a comportamientos inadecuados, previene errores, reduce conflictos y al provee de una visión para el futuro.
- Las intervenciones pueden ser diversas, desde cambios en procedimientos, estructuras o equipo.

Al realizar este análisis se determina que, contrario a la creencia general, no todas las brechas se solucionan con la formación.

El diagnóstico obtenido de este análisis brinda información sobre el tipo de formación, la profundidad de los temas, la cantidad de personal y plantear la metodología idónea para entregar el conocimiento.

Uno de los aspectos más importantes de este DNF es que son los mismos funcionarios quienes se involucran directamente en el análisis y fortalecimiento del

desempeño de su personal y al mismo tiempo se dan cuenta de las diversas formas en que se puede mejorar.

Puntos Fuertes:

- Se tiene una herramienta integral.
- Con la aplicación de HPT se ha logrado:
 - Orientar y distribuir mejor la inversión de formación.
 - Un mayor compromiso en la formulación del programa de formación tanto del superior como del subalterno.
 - Una mejora en la calidad del diseño de la formación técnica especializada y profesional.

Puntos Débiles:

- Al carecer de una cultura de planificación en formación los funcionarios fueron reacios a programar y llenar los formularios HPT para el plan anual de formación que se efectuó en 2007 y aplicó en 2008.
- Los superiores desconocen las necesidades reales de formación pues los formularios fueron rellenos con ideas generales.



Formación de Jefaturas de la DEI

La Dirección Ejecutiva de Ingresos (DEI) presenta algunos ejemplos de formación que se han desarrollado en el marco de la Reforma de Recursos Humanos que se está implementando.

En **Reclutamiento y Selección**: Se formaron todos los niveles gerenciales en talleres sobre como conducir "Entrevistas Basadas en Competencias" enfocando tres aspectos: Preparación de la Entrevista, Conduciendo la Entrevista y Evaluando la Entrevista.

La formación consistió en enseñar a los participantes a conducir estas entrevistas, a formular preguntas puntuales y de seguimiento, con secuencia lógica y con un marco de referencia previo para que fueran capaces de identificar aquellos aspirantes cuyo perfil estuviera más alineado con las funciones del puesto.

En el **Programa de Evaluación del Desempeño** se les formó para que pudieran adquirir habilidades en elaborar Compromisos de Desempeño para posiciones gerenciales, conducir reuniones de trabajo, brindar seguimiento, llegar a acuerdos y en determinar elementos críticos de los puestos para evaluar a los empleados.

Los Compromisos de Desempeño son acuerdos firmados por el Jefe inmediato inferior y el jefe superior que establece los objetivos de trabajo. Este compromiso se firma al principio del año calendario y en el contenido se asegura en forma explícita que las metas estén alineadas con el Plan Anual de Trabajo.

La Metodología aplicada fue "Aprender Haciendo" y se produjo un desdoblamiento a través del cual los participantes tuvieron la oportunidad de desarrollar propuestas de Compromisos para el 2009.

Se dio prioridad de formar los niveles gerenciales como un medio de asegurar resultados exitosos en la implementación de la Reforma de Profesionalización de los Recursos Humanos.

Puntos Fuertes:

- Apoya el compromiso de las jefaturas con los procesos y/o sistemas de Recursos Humanos que se presenten.
- Incentiva hacia un mejor desempeño en el trabajo.
- Se incrementa la participación en beneficio del cumplimiento de las metas institucionales.

Puntos Débiles:

- El poco tiempo disponible que tienen los funcionarios en posiciones gerenciales para asistir a los eventos de formación programados que ocasiona retrasos en el desarrollo de la programación.



Diagnóstico de Necesidades: un Proyecto Piloto en el Departamento de Lombardía

I
T
A
L
I
A

La Experiencia del Departamento Regional de Lombardía

Antes del año 2004, la oficina regional de formación solía enviar una lista de los cursos estándar a los gerentes, quienes a su vez recomendaban al personal tomar determinados cursos. Los gerentes, frecuentemente no hacían la mejor sugerencia por lo tanto el diagnóstico de necesidades de formación requería ser más efectivo.

Desde 2005, la oficina regional de formación ha desarrollado un proyecto para elaborar un plan de formación a manera de pacto entre las oficinas regionales y los gerentes de las oficinas operativas.

El proyecto ha seguido los siguientes pasos:

- Encuesta telefónica a los gerentes sobre su percepción de formación.
- Actividades preparatorias para la elaboración de un plan de formación.

Los gerentes se han dividido en dos grupos para definir las necesidades de formación relacionadas con los procesos de trabajo de las oficinas operativas, especificando el nombre y contenido de los cursos, y si es posible la duración y la metodología.

Al final, un catálogo de cursos es aprobado por los gerentes.

- Diagnóstico de necesidades:

Usando el catálogo, los gerentes identifican las necesidades de formación de sus oficinas en tres pasos.

- Análisis de la matriz de recursos.
- Procesos de trabajo de la oficina.
- Análisis de desarrollo potencial de su personal.

Puntos Fuertes:

- Mayor involucramiento y compromiso de los gerentes con el plan de formación.
- Un catálogo más completo de cursos conectado con los programas de trabajo.
- Mejor diagnóstico de las necesidades de formación.

Puntos Débiles:

- Conlleva mucho tiempo de dedicación (incluyendo el de los gerentes de unidades operativas).
- El catálogo requiere ser mejorado y probado en el campo de trabajo.



Estrategia de Formación de la SUNAT

P
E
R
Ú

La estrategia de formación de la SUNAT está orientada a brindar al personal los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para el cumplimiento eficiente y eficaz de sus funciones y para su desarrollo profesional y personal.

- Fuentes de levantamiento de necesidades de formación:
 - Planeamiento Institucional.
 - Evaluación del desempeño.
 - Encuestas.
 - Documentos Institucionales.
 - Informes de auditoría interna.
 - Reuniones con Profesionales y Directivos.
- Plan de Formación:
 - Por competencias conductuales.
 - Por actualización de conocimientos de gestión.
 - Por conocimientos tributarios y aduaneros (Instituto de Administración Tributaria y Aduanera).
 - Por Idiomas.

Puntos Fuertes:

- Un buen diagnóstico de las necesidades de formación para el negocio.
- Un buen presupuesto destinado a la formación.

Puntos Débiles:

- Alto consumo de tiempo en el relevamiento y no enfocado en las áreas de apoyo.
- El catálogo de cursos no necesariamente está alineado al planeamiento institucional.



Gestión del Desarrollo

Tipos de Formación





El Esquema General de las Etapas de la Formación

FRANCIA

Reclutamiento de tipo general (vinculado a un nivel de estudios y mediante oposición o concurso público)			
	Tipo de formación	Sede de la formación	Duración
Año N	Formación teórica	En un establecimiento nacional de formación	La formación es de 9 meses para los contralores y de 1 año para los inspectores. La realizan profesores permanentes (funcionarios de categoría A que recibieron formación para ser profesor y realizan esa actividad por un periodo de 6 años)
	Períodos de prácticas	En los servicios provinciales	
	Complemento de formación teórica	En un establecimiento nacional de formación	
	Incorporación	En los servicios provinciales	Las asignaciones se realizan en función del rango de clasificación cuando egresan de la escuela
Año N + 1	Formación complementaria práctica	En la provincia de asignación	La formación práctica es de 3 meses para los controladores y de 6 meses para los inspectores. Se designa a un tutor para ayudar al funcionario a adaptarse a su nuevo puesto.
	Afectación definitiva sobre un puesto de trabajo	El funcionario acabó su formación inicial. Si aparecen necesidades complementarias, es la formación continua (en curso de carrera) la que se imparte.	
Año N + 2	Formación continua: formación obligatoria prevista por el plan nacional de formación o a solicitud del funcionario y/o de su jefe de servicio.	En provincias, región, inter-región o en establecimiento nacional de formación.	Al nivel nacional, son profesores permanentes que imparten las enseñanzas en los establecimientos. En las provincias, regiones o inter-regiones, los formadores son funcionarios de los servicios quienes realizan las formaciones.
Año N + 3 y siguientes	Cuando el funcionario pide un cambio de puesto se realiza un balance de competencia con el fin de medir su necesidad de formación. Se le proponen distintas etapas de formación.		

Puntos Fuertes:

- Se dispone de una formación inicial de alta calidad de carácter general. La propia oferta de formación continua es también muy amplia y completa.

Puntos Débiles:

- El monto de la inversión es muy importante en los primeros años de actividad, tanto para la Administración como para el agente.
- Por cada cambio de oficio no hay “retorno sobre inversión” pues el funcionario que recibe una formación durante la carrera no está obligado a permanecer en su puesto y al cabo de un año puede pedir su cambio para un nuevo puesto correspondiente a un oficio diferente, lo que genera una nueva formación.



Tipos de Formación Durante el Transcurso de la Carrera Administrativa

G
U
A
T
E
M
A
L
A

Programa de Estudios Superiores

A partir del año 2001 se inicia en la SAT el **Programa de Educación Universitaria en Administración Tributaria y Tecnología de Aseguramiento** que fue aprobado por el Consejo Directivo de una universidad privada que a su vez lo imparte. En esa primera ocasión participaron de la iniciativa 100 colaboradores de la SAT que en ese entonces ascendía a 2,427 empleados.

En el año 2003 el Superintendente de SAT suscribió nuevamente con la misma universidad un convenio interinstitucional con el fin de implementar de nuevo el programa de estudios universitarios que estaría dirigido a funcionarios ya empleados de la SAT. En esta oportunidad el programa contó con la participación de 33 funcionarios entre Gerentes y Directores y 366 empleados, con un total de 399 personas que correspondía al 14.43% de la planilla total. Los alumnos de la Región Occidente correspondieron al 2.10% del total durante el año 2003 y al 0.87% el 2004.

Durante el año 2006 las maestrías fueron sustituidas por **Programas de Diplomado** en diversas áreas como legislación, recaudación y aduanas. A partir de este año se continuó solamente con los programas iniciados, dándoles continuidad para finalizar gradualmente en el año 2009.

Programa de Formación y Competitividad

Para replicar la experiencia del respaldo de una institución dedicada a la formación que apoya y valida los contenidos temáticos de interés para la SAT, a partir de 2006 se han celebrado convenios interinstitucionales con otras universidades privadas y con el Instituto

Nacional de Formación y Productividad quienes certifican el **Programa de Formación y Competitividad para personal de la Intendencia de Aduanas, Fiscalización y Recaudación y Gestión.**

Actualmente está vigente un Convenio Marco de implementación de futuros programas académicos al personal de la SAT que actualmente está preparando Maestrías impartidas por este centro de estudios superiores. Asimismo, la SAT está en negociaciones para firmar un convenio del mismo tipo con la Universidad Estatal.

Puntos Fuertes:

- Los convenios interinstitucionales permiten tanto a la SAT como al estudiante un ahorro económico anual en pago de cuotas. El empleado lo considera una motivación por facilitar la superación académica.
- Los funcionarios y empleados son tomados como docentes y consideran que fortalecen sus conocimientos y colaboran en el correcto aprendizaje de los alumnos, que también son empleados.
- Ha permitido preparar al personal para que tenga mayor certeza en la práctica sobre el conocimiento de la ley.
- Ha fortalecido los conocimientos del marco legal y de los procesos administrativos.
- Se ha incrementado el nivel del criterio profesional con base en las experiencias transmitidas de la profundización y análisis de los Criterios del Directorio.

Puntos Débiles:

- Por la legislación guatemalteca, pueden ser constituidos una fuente de ventaja económica para los que ya lo recibieron.
- Puede constituirse en un derecho adquirido para aquellos que aún no lo han recibido y tienen el derecho a adquirirlo.
- Es complicado incluir carreras específicas de formación en los temas tributarios y aduaneros.



Tipos de Formación

Los principales tipos de formación que desarrolla la DEI son: la Inducción General, la Inducción en el Puesto, los Programas Especializados y los Programas de Formación Complementaria y de Desarrollo de Personal.

- **La Inducción General**, está encaminada a dar entrenamiento a las personas de ingreso reciente para orientarles en aspectos importantes sobre la organización desde un enfoque integral que permita a estas personas seleccionadas ubicarse en el contexto donde van a trabajar. Se lleva a cabo a través de seminarios debidamente estructurados por temas, duración y grupo objetivo y son impartidas por miembros de la Unidad de RRHH.
- **La Inducción en el Puesto**, los nuevos empleados reciben formación sobre temas directamente relacionados con la posición para los cuales fueron elegidos. En tal sentido hay programas diseñados de inducción para el área aduanera y tributaria con un promedio de duración de 350 horas. Cada capacitación es certificada por la Escuela Integral de Capacitación Aduanera y Tributaria (EICAT).
- **Programas Especializados**, que están orientados a formar técnicos en una área determinada, por ejemplo técnicos aduaneros.
- **Formación Complementaria**, que se orienta a grupos estratégicos con el propósito de desarrollar habilidades y destrezas y apoyar el mejoramiento, los servicios y desempeño de las personas que participan en este tipo de formación. Se han institucionalizado dos programas, el de "Formación de Instructores" y el de "Gerencia Básica".

La EICAT elabora, ejecuta y coordina el Plan de Capacitación asimismo coordina las actividades de la **Escuela Centroamericana Aduanera y Tributaria (ECAT)** que forma a funcionarios en las áreas aduanera y tributaria. Esta Escuela tiene sede en Honduras y es apoyada por la SIECA que certifica las capacitaciones.

Puntos Fuertes:

- La focalización por Tipos de Formación asegura contar con Curricula de Formación específicos encaminados a los objetivos que se persiguen.
- Maximizan la racionalidad de los recursos en función del tiempo, costo y esfuerzo.

Puntos Débiles:

- Los Curricula de Formación se deben estar revisando y actualizando tomando en cuenta el contexto global.



Gestión del Desarrollo

Modalidades de Formación





Proyecto de Marco de Referencia del Tutor

F
R
A
N
C
I
A

La formación de la calidad vocacional constituye una prioridad en la política de gestión de los RRHH. La formación práctica en formas teóricas del conocimiento forma parte integral de la formación inicial.

En la **formación inicial** los cursos de formación práctica, de duración variable, permiten la adquisición del conocimiento profesional necesario para el ejercicio de su trabajo.

El tutor del curso práctico juega un papel fundamental porque hace parte del proceso de adaptación al puesto y ambientes de trabajo. Sobre todo, su misión puede ser de gran relevancia al ser, los cursos prácticos, parte del proceso de reclutamiento.

Reclutamiento

Especial atención debe darse a la selección del tutor ya que éste es fundamental en la transmisión de competencias. Para asegurar la calidad de los cursos de formación práctica, la primera opción del grupo encargado de hacer la selección está basada en aquellos que se ofrecen como voluntarios.

Se recomienda seleccionar profesionales reconocidos con al menos un año de experiencia en el área en que el será tutor. El tutor debe tener el mismo nivel de cargo o superior que el alumno.

Para estar seguros de la disponibilidad de tiempo del tutor, éste solo supervisará un alumno. Para desarrollar su trabajo, el tutor debe tener aptitudes para la enseñanza, las relaciones y la organización.

- **Aptitudes de Enseñanza:** El tutor debe ser capaz de presentar los aspectos de su tema y trabajo en la organización a la persona que inicia a través de la transmisión de los objetivos de enseñanza y de diferentes métodos (demostraciones, explicaciones, pruebas en el campo de trabajo, etc.)

- **Aptitudes de Relacionamento:** Debe acompañar al alumno o pupilo a la vez que debe establecer y mantener el apoyo necesario para la transmisión de conocimientos.
- **Calidades de organización:** debe ser capaz de organizar y crear situaciones o casos formativos en el lugar de trabajo.

La misión

Acompañar al entrenado o pupilo en el proceso de descubrir cuales serán sus áreas de trabajo en el futuro a través de la transmisión de sus conocimientos y experiencias y de facilitar su integración profesional.

El tutor da la bienvenida, integra, forma y supervisa al pupilo.

Lo presenta el ambiente profesional en el que el pupilo se desenvolverá, lo supervisa diariamente y planea el trabajo. Lo integra en situaciones reales de trabajo a fin de familiarizarlo con las diferentes actividades de su campo de trabajo. Debe brindarle consejos metodológicos y transmitirle la forma de "como hacer" las cosas. Toma parte en la inserción profesional del pupilo y crea las condiciones que lo ayudarán en su desempeño profesional, incluyendo aquellas iniciativas útiles a implementar en el curso práctico.

El tutor trabaja en coordinación con otros colegas del área de formación. El desarrolla su trabajo acorde con las instrucciones de la administración central. Así mismo, con el jefe de servicio, planean la realización del programa del curso práctico. Debe informar a la administración central cuando existan dificultades a fin de resolverlas. Toma parte en la evaluación de la formación y en toda la coordinación del proceso con la administración central, escuelas y otros formadores. Él evalúa la formación del pupilo y verifica los conocimientos profesionales adquiridos a la vez que evalúa el progreso del pupilo en relación a los objetivos planteados.

En que se forma el tutor

Cuando alguien es tutor por primera vez, debe ser formado a fin de cumplir el siguiente objetivo:

- Presentar en forma general, el curso de formación inicial (teórica y práctica),

- Aprender las claves del curso de formación.
- Definir cual es la misión del tutor en el curso de formación.
- Aprender que relaciones deben ser implementadas entre el tutor y el pupilo /técnicas pedagógicas y de comunicación).
- Aprender como evaluar las aptitudes del pupilo y a elaborar y analizar una hoja de evaluación en el caso del curso de prueba de formación práctica.

Responsabilidades y derechos

Organizar el curso de formación práctica acorde con las instrucciones dadas por la administración central en relación a la implementación pedagógica (contenido y desarrollo). Si es necesario, debe reunirse con el jefe de servicio para breves reportes a fin de buscar soporte. Se beneficia de licencias especiales por el tiempo en que se desempeña como tutor o atiende reuniones y puede recibir reembolsos por los viajes realizados en desarrollo de su trabajo como tutor.

Valoración

El trabajo no autoriza al tutor a recibir pagos extras por su desempeño.

Sin embargo, el resultado de la entrevista de evaluación, si debe informarle al funcionario sobre los resultados de la misma y señalarle y enfatizarle las actividades de formación a realizar, acorde con su área de trabajo. La misión del tutor es tener en consideración para la valoración, el nivel de cumplimiento de objetivos. Acorde a la promoción, se debe incrementar una buena y eficiente participación. El jefe del departamento de formación debe ser capaz de proponerle al tutor, integrar el equipo de formación local y tomar parte en el Consejo de formación profesional o grupos de trabajo.

Puntos Fuertes:

- El papel del tutor está claramente identificado y su misión está bien definida.

Puntos Débiles:

- A veces es difícil encontrar funcionarios voluntarios para ejercer esta misión de tutor porque se considera que la administración no concede suficientes elementos de reconocimiento.



Modalidades de Formación

La SAT, por medio del mandato de Directorio y a propuesta de la Administración, ha autorizado una cantidad de dinero para el otorgamiento de becas a emplear en el extranjero o dentro del país pero con reconocimiento en universidades internacionales.

A partir del año 2006 se ha creado un fondo para becas y se institucionaliza el Comité Becario, integrado por la Administración, las áreas involucradas en la formación de los RRHH, así como la operación, la planificación de la SAT y las finanzas.

Este ente Comité identifica los temas prioritarios a ser tomados en cuenta por planificación para el desarrollo de las estrategias de los próximos años y vincula las universidades y programas ofrecidos con los temas de interés y es así como convoca a interesados a participar de la formación y somete a consideración del superintendente las propuestas calificadas con factores objetivos de formación, evaluación escolar, evaluación del desempeño del candidato e impacto del becado una vez finalice sus estudios en los temas de interés para la administración tributaria.

Los fondos incluyen el pago de inscripción, colegiaturas y gastos de manutención del alumno beneficiario de la beca, así como el boleto de ida y vuelta una vez durante dure la beca.

Puntos Fuertes:

- Se fortalece el profesionalismo de la administración tributaria y se eligen funcionarios de diferentes niveles y de diferentes gerencias, regiones e intendencias.
- Proceso transparente de designación.

- La formación se orienta a los intereses de los planes y las estrategias de la SAT, aunque está en función de la oferta de las instituciones de educación superior en el extranjero o locales con programas internacionales.
- El fondo becario está implementado, lo que provoca automáticamente que se convierta en un programa recurrente de formación en el extranjero.

Puntos Débiles:

- Fondo de recursos limita a cierto número por año, y no necesariamente de áreas diversas.
- Las aplicaciones y las adjudicaciones de los solicitantes está en función de la oferta académica vigente, mientras están los fondos habilitados.
- Aún existe orientación de la capacitación en función de la demanda de los colaboradores y no sobre una planeación de capacitación.



Modalidades de Formación

Anualmente se elabora un **Plan de Capacitación** que la **Escuela Integral de Capacitación Aduanera y Tributaria (EICAT)** desarrolla para formar a los empleados en el ámbito de sus funciones específicas y en atención a los objetivos institucionales.

Previamente ya se ha hecho la Detección de Necesidades de Capacitación (DNC) donde se han identificado las materias sobre las que se debe capacitar, se ha definido el número de personal que debe ser capacitado, se han jerarquizado esas necesidades y se ha diseñado el Plan.

Las materias identificadas pueden traducirse en cursos talleres y/o Seminarios debidamente calendarizados para su ejecución y que son impartidos por instructores internos o externos que la EICAT ha capacitado a través de un programa de formación de instructores de 80 horas de duración.

En el año 2009 se ha dado inicio a un nuevo programa de formación para dar apoyo a la Carrera Administrativa. Esta modalidad de formación se desarrolla hasta que el personal pasa por el proceso de **Certificación de Competencias** a través del cual se identifica el personal que necesita reforzar los conocimientos.

La metodología que se ha implementado es el Análisis de Brecha; en tal sentido se entrenan instructores de la misma unidad que ha pasado por el proceso de Certificación, ellos realizan el Análisis de Brecha y con base en los resultados estructuran la capacitación. Se ha determinado un instructor para 4 ó 5 empleados a quienes les da seguimiento y pasados seis meses se les realiza una nueva evaluación que determina su certificación.

Puntos Fuertes:

- Se orienta al mejor desempeño del empleado en su puesto de trabajo.
- El participante recibe formación en forma individualizada que ayuda a que el proceso enseñanza aprendizaje sea dinámico y que la retroalimentación entre instructor y participante sea oportuna.
- El instructor verifica sobre la marcha, las habilidades y dominio que el participante ha ido adquiriendo como resultado del seguimiento continuo que se da a las tareas que se le asignan como producto de la capacitación.

Puntos Débiles:

- Los instructores deben equilibrar su tiempo para atender a sus funciones como instructor y las asignadas a su puesto de trabajo.
- La capacidad para asignar un instructor para tres o cuatro participantes puede verse limitada en función de los recursos humanos disponibles.



Modalidades a Distancia, Presencial y/o Mixta: Combinación de Presencial y Virtual ("blended learning")

I
T
A
L
I
A

A finales de 2008, la agencia tributaria había implementado para los nuevos empleados, un desarrollo innovativo en modalidades de formación basadas en la metodología mixta o "blended learning" (combinación de presencial y virtual), la cual utiliza:

- Un salón de clases.
- Formación en el puesto de trabajo.
- Autoformación.
- Tutoría e-learning.

La tutoría e-learning consiste en la impartición de cursos en las oficinas de trabajo: auditoría, recursos legales, devoluciones. Cada pupilo tiene tres tutores, uno por cada actividad.

Durante los cursos, los pupilos se concentran en mejorar sus conocimientos relacionados con sus áreas de trabajo y adquirir un mejor "como hacerlo" en aquellas actividades en las que no están directamente involucrados.

La figura clave en este proceso es el tutor, un especialista que tiene conocimiento técnico y profesional en alguna de las tres actividades. El tutor virtual, apoyará el proceso de formación de los pupilos, preparando los estudios de casos, presentando los objetivos de curso durante un día de clase y administrando un blog en la plataforma informática del curso.

El Tutor utilizará el blog para interactuar con los alumnos a través de la publicación del estudio de casos, y apoyándolos individualmente a través de explicaciones y reflexiones. Los pupilos podrán hacer sus comentarios y discutir sobre varios temas, creando así una comunidad virtual que hará que el proceso de aprendizaje sea más efectivo.

El proceso de aprendizaje incluye:

- Sesión de apertura.
- Un día en el salón de clases para ayudar a introducir sobre los objetivos y proceso de aprendizaje del primer caso a estudiar.
- Analizando el primer caso en el blog.
- Sesión intermedia: un día en el salón de clases ayuda a profundizar sobre aspectos relacionados con el primer caso en estudio y preparar el Segundo.
- Analizando el Segundo caso en el blog.
- Sesión de clausura: 1 día en el salón de clase ayuda a profundizar en aspectos importantes relacionados con el segundo caso y a cerrar el proceso.

Este proceso es desarrollado en forma muy innovativa, contemplando el uso de nuevas tecnologías, el desarrollo de nueva tecnologías, el blog, el desarrollo de competencias del personal, sin perder el enfoque presencial. Ayuda al desarrollo de los empleados en forma más efectiva que el salón de clases tradicional, sin afectar el trabajo de las unidades operativas.

Resultados esperados:

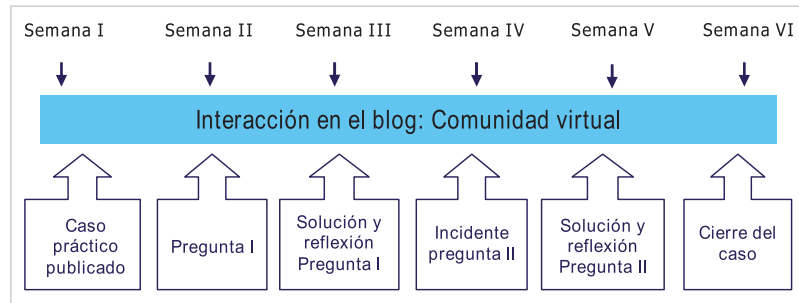
- Rápida incorporación al trabajo.
- Costos relacionados a la formación.
- Desarrollo de métodos innovadores en formación.
- Valoración de los recursos humanos con alto potencial.

Factores claves:

- Habilidad para utilizar herramientas innovadoras.
- Alerta a los participantes.
- Motivación.
- Preparación tecnológica.

Ejemplo de un proceso de estudio de caso.

Ejemplo de un proceso de estudio de caso.



Puntos Fuertes:

- Menor costo y mayor efectividad que la formación tradicional.
- Mayor conexión entre formación y trabajo.

Puntos Débiles:

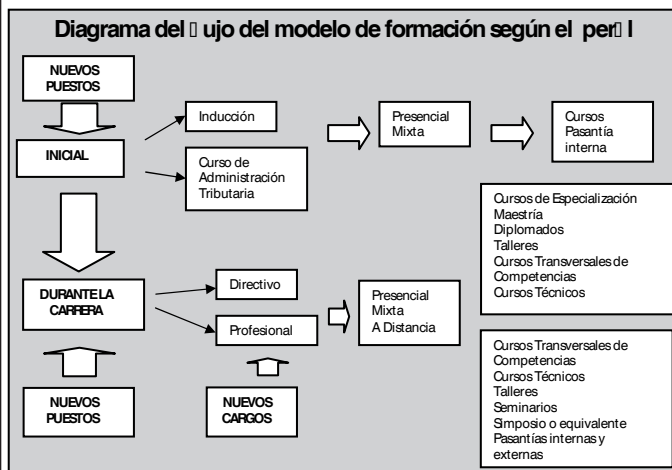
- Alta inversión inicial.



El Modelo de Formación de la SUNAT

P E R Ú

TIPO DE CAPACITACION	MODALIDAD	ACTIVIDAD ACADEMICA
INICIAL	Presencial Mixta	Cursos Pasantía
DURANTE LA CARRERA	Presencial A Distancia Mixta	Cursos Seminarios Pasantías (interna y externa) Talleres Simposium
NUEVOS CARGOS (Personal de la Administración que asume un cargo de mayor jerarquía).	Presencial A Distancia Mixta	Diplomados Cursos de Especialización Talleres Pasantías
NUEVOS PUESTOS (Personal que es asignado a una función nueva o diferente o que ingresa para realizar funciones nuevas, específicas o de especialización).	Presencial A Distancia Mixta	Cursos Pasantía



El Modelo de Capacitación

La Formación al personal de la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT) es atendida a través del **Plan Anual de Formación** que se elabora sobre la base del **Diagnóstico de**

Necesidades de Formación realizado tomando en consideración diversas fuentes como:

- El aporte de todas las sedes a nivel nacional que reportan sus necesidades de formación, permitiendo de ese modo elaborar un mapa de necesidades basado en el alineamiento de los Objetivos Estratégicos Institucionales con las necesidades específicas de formación y desarrollo del personal.
- La información de los procesos de evaluación de desempeño del trabajador, con la cual se estima la brecha de competencias.
- La información histórica referida a necesidades de formación no cubiertas.

Elementos del Modelo

La formación debe estar focalizada en:

- Capacidades interpersonales del perfil de puesto.
- Objetivos estratégicos de la institución.
- Orientación hacia el cliente interno y externo.
- Gestión de procesos.

El modelo de formación se estructura con los siguientes **elementos**:

- Planificación estratégica con base en objetivos estratégicos y proyectos institucionales.
- Plan Anual de Formación que comprende los Planes de Formación Técnica y los Planes de Formación en aspectos de Gestión.
- Estructura Curricular

Finalmente, es importante mencionar que el objetivo del Plan de Formación es dotar al equipo humano de la institución de conocimientos, habilidades y actitudes que les permitan desempeñarse eficientemente en sus actuales puestos de trabajo y en futuros, de tal manera que se facilite el cumplimiento de lo establecido en los Planes Estratégicos de la institución.

Formación en la Gestión de Talentos

Para el segmento conformado por directivos y supervisores se ha diseñado un **Programa de Habilidades Gerenciales** que, con una duración de 171 horas, tiene como objetivo principal dotar a este personal de competencias estratégicas e interpersonales. Esta inversión apunta a consolidar el desarrollo profesional de ambos grupos.

El programa permite la participación del personal de la institución a nivel nacional y cuenta con dos modalidades de formación: Presencial y Virtual.

Evaluación de la Formación

La institución evalúa la formación de su personal a través de un "**Cuestionario de Formación**" que mide la satisfacción del participante, y que es llenado y enviado al finalizar su asistencia al evento. Es importante señalar que este Cuestionario se aplica dependiendo del número de horas y costo del curso o evento de formación; por lo tanto, no se aplica en todos los casos.

Para conocer el impacto de la formación en el trabajo, a los seis meses se solicita al Jefe Inmediato llenar el formato "**Evaluación de Eficacia de la Formación**" que permite conocer si los conocimientos adquiridos incidieron en una mejora del rendimiento y eficiencia del trabajador.

Finalmente, debemos señalar que para el caso del Sub Sistema de Formación, cada seis meses se tiene una Auditoría de parte de la Secretaría Técnica de Calidad, dado que los procedimientos se encuentran con Certificación ISO.

Puntos Fuertes:

- Se tienen diversas modalidades de formación que permiten tener un alcance a nivel nacional.
- La formación en habilidades directivas está permitiendo estandarizar las habilidades entre los directivos.
- Medición de la calidad de la capacitación, para las ADUANAS.

- El Plan Anual de Formación comprende los Planes de Formación Técnica y los Planes de Formación en aspectos de Gestión.

Puntos Débiles:

- La evaluación de la formación no está siendo oportuna.
- Existen muchos cursos por fuera del Plan y en consecuencia no alineados a la estrategia institucional.
- Sólo se realiza la evaluación de la capacitación en un Nivel 1, a través de una encuesta de reacción.
- No se evalúa el aprendizaje, el cual podría realizarse a través del proveedor, considerando una situación ex ante y un ex post.
- Se debe considerar el impacto de la capacitación, ejemplo a través de la presentación y ejecución de Planes de Mejora.



Gestión del Desarrollo

Evaluación de la Formación





Evaluación de la Incidencia e Impacto del Plan Nacional de Capacitación y Formación (PNCF) de la DIAN, 1999 - 2003

C
O
L
O
M
B
I
A

Extracto de los principales apartados del Informe final de la Subsecretaría de Desarrollo Humano-División Escuela de Impuestos y Aduanas de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales de Colombia (DIAN), sobre el trabajo realizado para evaluar la incidencia e impacto del Plan de Capacitación y Formación (PNCF) de la organización en el periodo 1999-2003⁶.

Antecedentes y marco conceptual

En el año 2000 la Escuela de Impuestos y Aduanas en un documento interno de trabajo propuso el **Sistema de Seguimiento y Evaluación (SISE)** del Plan Nacional de Capacitación y Formación (PNCF) DIAN 2000 - 2005⁷ donde se contemplan los siguientes niveles o etapas de evaluación:

- Del diseño y conformación del PNCF y sus programas.
- De la elaboración de los programas del PNCF.
- Del proceso de capacitación - formación institucional.
- De resultados o de incidencia (o impacto) de las actividades de capacitación y formación.
- De la administración educativa y gestión de la capacitación - formación.
- De la divulgación de los resultados de la evaluación.

⁶ La estructura de la DIAN fue modificada el 22 de octubre de 2008.

⁷ Sistema de Seguimiento y Evaluación (SISE) del Plan Nacional de Capacitación y Formación (PNCF) DIAN 2002 - 2005. Documento de trabajo, División Escuela de Impuestos y Aduanas, Segunda Versión. DIAN, Bogotá, octubre de 2002.

Objetivo:

Observar los efectos de mayor profundidad en las áreas y en la institución y el impacto de largo plazo en los procesos de desarrollo de las mismas. Se quería conocer si la formación y capacitación de la Escuela de Impuestos y Aduanas han sido eficaces.

Indicadores de resultado:

El trabajo pretendía validar y consolidar los indicadores que fueron contruidos desde la información académica producida por la Escuela de Impuestos y Aduanas y la Subsecretaría de Desarrollo Humano; así como las relaciones que se puede establecer con los informes de gestión de las áreas, de la Subsecretaría de Planeación y de la Subsecretaría de Personal de la entidad.

En este sentido se abarcan cuatro grandes niveles de indicadores:

- **Eficacia:** Mide la adquisición y desarrollo de conocimientos y habilidades y el desarrollo de actitudes logrados en los funcionarios y en las áreas de trabajo.
- **Eficiencia:** Observa el grado de transferencia de lo aprendido como nuevas conductas y comportamientos en el puesto de trabajo, rendimiento en el trabajo y calidad de los productos antes y después de la capacitación y formación.
- **Incidencia o impacto de la capacitación-formación institucional:** Análisis a partir de los diferentes componentes de la Valoración Individual del Desempeño (VID) de los funcionarios, de los reportes de gestión de las áreas y del seguimiento realizado por la Subsecretaría de Planeación a los indicadores de gestión y de recaudo.

Se midieron en las áreas algunos indicadores como rotación de personal (traslados y retiros por dependencia), trabajo en equipo, mejoras en productividad y gestión. Por razones propias del estudio, no pudieron ser contemplados aspectos como clima laboral y actitudes, ausentismo y ahorro de tiempos, grado y calidad de las comunicaciones internas, entre otras.

A nivel personal (individual) y por la vía de la valoración del desempeño se evalúa el grado en que los diversos factores de desempeño y de

logros inciden en los funcionarios y la forma como la intervención de los programas de formación y capacitación pueden mejorar estos desempeños.

- **Gestión del área de capacitación (Escuela)**

En este nivel de gestión de la Escuela, pueden analizarse indicadores diversos que dan cuenta del desarrollo y eficiencia de los programas. Entre ellos tenemos:

- **Operativos**

Costo funcionario por programa / Costo por programa / Costo medio por funcionario / Costo promedio por curso / Lucro cesante (horas dejadas de trabajar por capacitar) / Capacidad administrativa/logística Escuela.

- **Tácticos**

Ejecución vs Presupuesto por programa/Cobertura por programa/Cobertura por sublínea de carrera/Permanencia por materia/Aprobación y reprobación.

- **Estratégicos**

Número de participantes/total funcionarios por programa / Número horas capacitación - Número horas laborales / Número acciones realizadas - Número acciones previstas / Número personas capacitadas por sublínea - Total funcionarios /Cumplimiento plan estratégico de la Escuela.



Evaluación de la Formación en Curso de Carrera

La formación vocacional es el mayor apoyo para el acompañamiento del cambio. También es un factor de avance social. La formación vocacional requiere ser estimada a fin de valorar su relevancia y desempeño.

La Evaluación, es una operación que tiene por objeto la producción de un juicio de valor, antes, durante y como conclusión de la formación, con una medición de resultados acorde a criterios preestablecidos. Esta evaluación se realiza en tiempos diferentes (en “caliente” o en “frío”), por diferentes actores y por diferentes niveles: docentes, alumnos, jefes de departamento, financieros.

Consiste en medir la discrepancia entre la realidad y los efectos esperados o buscados por un dispositivo pedagógico.

Cada formación es objeto de una “evaluación en caliente” que se desarrolla justo al final de la formación y el objetivo consiste en valorar la formación a nivel general, desde las condiciones materiales (recepción, instalaciones,..) hasta su contenido, así como la documentación proporcionada. La totalidad de las formaciones en la DGFIP es objeto de una evaluación “en caliente”.

Posteriormente a la evaluación “en caliente”, se realiza la evaluación “en frío”, es decir, 6 meses después de la formación. El agente y su jefe de servicio tienen que pronunciarse sobre la calidad de la formación respecto al impacto sobre el oficio ejercido por el beneficiario de la formación. Alrededor de un tercio de las formaciones es objeto de una evaluación “en frío”.

Puntos Fuertes:

- La evaluación “en caliente” es inmediata y permite ajustar muy rápidamente la formación si el objetivo pedagógico no se cumple en relación con su contenido, su duración o a la documentación.
- La evaluación “en frío” es una evaluación muy fiable, ya que permite determinar si el objetivo pedagógico se logró y si la formación permitió al agente progresar en el ejercicio de su oficio.

Puntos Débiles:

- La evaluación “en caliente” no es siempre muy objetiva. El agente es a veces propenso a criticar la forma más que el fondo (tuvo dificultades para encontrar el edificio, hacía frío en la sala, etc.).
- La evaluación “en frío” se desarrolla 6 meses después de la formación, motivo por el cual el número de respuestas a los cuestionarios es menos elevado en comparación con la evaluación “en caliente”.



Evaluación de la Formación en Curso de Carrera

A partir del análisis de desempeño realizado con la **metodología Human Performance Technology (HPT)**⁸, se ha manifestado la necesidad de hacer de la evaluación una herramienta aliada para el fortalecimiento del desempeño. Por lo que actualmente la evaluación se realiza de la siguiente manera:

- Al finalizar el evento de formación se aplica una evaluación de satisfacción del participante, con el fin de mejorar la comodidad y la logística para propiciar un mejor ambiente de aprendizaje.
- Además al finalizar el evento se realiza una prueba de conocimiento para determinar el grado de aprendizaje del participante, al momento post.
- Un mes después, se realiza un cuestionario de aplicación de conocimientos que ayuda a evidenciar el nivel aprendizaje y aplicación y de transferencia de conocimiento. Esta herramienta es una entrevista dirigida al jefe inmediato y al participante de la formación.

A partir de la metodología HPT se está diseñando la herramienta idónea para medir el impacto de la formación. Lo que se pretende es que como resultado los jefes identifiquen las causas de los problemas en sus áreas de trabajo, indicando las fortalezas que no requieren de formación y los potenciales de mejora. El resultado debe estar alineado a las necesidades y estrategias del trabajo para cumplir con los objetivos. Los programas han de ser diseñados en función de las necesidades de los nuevos procesos, teniendo en cuenta la incorporación de tecnología y las intervenciones de mejora en: comunicación, relaciones de grupo y aplicación de liderazgo.

⁸ *Tecnología de Desempeño Humano (TDH)*

La herramienta HPT pretende incorporar para el año 2009 las mejoras para reducir las brechas que existen entre las competencias laborales exigibles y las competencias laborales demostradas.

Puntos Fuertes:

Con la aplicación de HPT se ha logrado:

- Orientar y distribuir mejor la inversión de formación.
- mayor compromiso en la formación tanto del jefe y del subalterno.
- calidad en el diseñar los cursos para una formación más específica y profesional.

Puntos Débiles:

- Al no aplicarse la planificación y evaluación de la formación en los años anteriores en el Plan de Formación de 2008 no se logró abarcar todas las necesidades reales de formación.



Gestión del Desarrollo

Carrera y Formas de Promoción





Carrera Administrativa

B
R
A
S
I
L

El poder ejecutivo brasileño implantó, a través de la ley No 11.907 del 3 de febrero de 2009, como solución para el sector de apoyo administrativo de la administración tributaria, un "plan financiero de cargos" dirigido a los funcionarios del personal del Ministerio de Hacienda, incluyendo los que pertenecen a la RFB. A este plan se le ha denominado, Plan Especial de Cargos del Ministerio de Hacienda-PECFAZ.

Este plan está conformado por posiciones de nivel superior, de nivel intermedio y auxiliar, como se puede ver en la siguiente tabla:

COMPOSICIÓN DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA

Distribución por Clases e Padrões		
Cargos Diveros	Clases	Padrones
De Nivel Superior	Especial	I a III
	C	I a VI
	B	I a V
	A	I a V
De Nivel Intermediária	Especial	I a III
	C	I a VI
	B	I a V
	A	I a V
De Nivel Auxiliar	Especial	I a III

Igualmente esta previsto crear nuevos cargos. Solo se podrá ingresar por concursos públicos.

En términos de remuneración que se reciba una parte fija y otra variable vinculada a la consecución de metas de desempeño institucional e individual. Esas metas se definirán cada año y se adaptaran a las diversas áreas de actuación. La evaluación del desempeño se realizara cada seis meses.

El desarrollo de la carrera esta previsto con dos posibilidades: la progresión funcional (ascenso de escalafón por antigüedad dentro de una misma clase) o la promoción (ascenso de clase por merito). En mayo de 2009, fue realizada la etapa de prueba de conocimientos para el primer y segundo concursos de esta nueva carrera. Los cargos a ser proveídos eran los de Asistente y Asistente Técnico del Ministerio de Hacienda, nivel intermedio. En esta etapa concursaron 573.000 candidatos que aspiraban a llenar 3.000 vacantes disponibles, con la posibilidad de ser aprobados hasta 4.000 candidatos.

Puntos Fuertes:

Mejor atención a las actividades a mediano plazo posibilitando la disponibilidad de los funcionarios de nivel superior en la atención de las actividades estratégicas del Ministerio.

Puntos Débiles:

La cantidad de personas a ser seleccionadas para los servicios, es mucho mayor que la oferta lo que demandará altos esfuerzos para obtener, en corto plazo, los resultados esperados.

NUEVAS NORMAS DE PROGRESO FUNCIONAL

(formas de desarrollo profesional dentro de la carrera ARFB)

COMPOSICIÓN DE LAS CARRERAS DE SRFB

Distribución por Clases e Padrones			
Cargos (de RFB)	Clases	Quant (%)	Padrones
Auditor Fiscal e Analista Tributario	Especial	45	I a IV
	B	35	I a IV
	A	20	I a V

Este conjunto de medidas sobre la promoción de las carreras de la Secretaría de la Receita Federal de Brasil fue aprobado por la Ley nº 11.890, de 26 de diciembre de 2008. Es el mismo modelo de evaluación que será aplicado a once carreras del servicio público federal, pero todavía depende de regulación para ser implementado.

Introducción sobre la evaluación de desempeño:

Desarrollo de los servidores en sus respectivas posiciones se dará a través de un sistema de progresión y promoción al mérito, con requisitos de formación y posibilidades de ascenso en la carrera, observadas las condiciones establecidas en el Sistema de Desarrollo de Carrera - SIDEDEC.

Conceptos Básicos:

- Progresión funcional: el paso de un servidor a otro estándar de asignación inmediatamente superior, dentro de la misma clase.
- Promoción: paso del servidor de último estándar de su clase para el estándar inicial de la clase inmediatamente superior.

Requisitos (Progresión):

- a) Resultados de desempeño individual que establecerá el ritmo de la progresión.
- b) El cumplimiento de una permanencia mínima de 12 meses efectivos en cada nivel. La máxima permanencia en el padrón podrá ser superior a 24 meses.
- c) El desarrollo del servidor está condicionado a la existencia de disponibilidad presupuestaria.
- d) Primera progresión condicionada a la aprobación del período de prueba.

Requisitos (Promoción):

- Estructuración del Sistema de Desarrollo de Carrera - SIDEDEC. Tiene por base la acumulación de puntos: cuyo método de cálculo será definido por el poder Ejecutivo.

Los factores considerados para la acumulación de puntos son los siguientes:

- I. Resultados en la evaluación del rendimiento individual.
- II. Frecuencia y aprovechamiento en actividades de capacitación.

- III. Desempeño académico del servidor.
- IV. Funciones y cargos de confianza; participación en grupos de trabajo.
- V. Tiempo en el cargo.
- VI. Producción técnica o académica en el área específica de ejercicio del servidor.
- VII. Actuación en unidades de ubicación prioritarias.
- VIII. Participación como instructor en cursos técnicos ofrecidos en el plan anual de formación.

Puntos Fuertes:

- Es una nueva manera de valorar el desempeño, no variando la remuneración mensual del funcionario.
- Valora la transmisión y recepción de conocimientos a través de los programas de formación que desarrolla la organización a la cual pertenece el servidor.
- Reconoce el desempeño académico del funcionario.

Puntos Débiles:

- Han existido dificultades iniciales para estructurar un sistema de valoración, registro y acompañamiento de las actividades implícitas en el modelo de evaluación implantado.
- Existen diferencias inevitables en los modelos de acompañamiento debido a las características propias de los cargos que son objeto de acompañamiento, en diversos niveles de la organización que están involucrados en el proceso.



Formas de Ascenso Profesional

La forma de ascenso general en el área tributaria de la DGFIP (existiendo otros procesos específicos para carreras en materia de informática o de catastro) se desarrolla según el siguiente modelo:

- **Forma automática**, que se refiere a la antigüedad del funcionario (avance de grado). Estos avances de escalón se traducen en una evolución de la remuneración (lo cual es una forma de promoción profesional interna) sin cambio de actividad para el funcionario, el cual sigue ocupando el mismo empleo.
- **Mediante concurso interno o selección** que requiere una gestión voluntaria de parte del funcionario para preparar el concurso o entrevista; para cada grado, hay posibilidades de promoción interna, sea por oposiciones, sea por selección. En estos casos, el cambio de grado genera un cambio de empleo.

Puntos Fuertes:

- Ofrece posibilidades reales para todos los funcionarios de realizar una Carrera mediante oposiciones o selecciones o en caso contrario, de permanecer en el mismo grado y tener sin embargo un avance de escalones que permite una pequeña evolución de la remuneración.

Puntos Débiles:

- El sistema es complejo y supone mantener una gestión bastante centralizada con el fin de lograr una equidad en las distintas promociones.

Esquema

	DIPLOMA	GRADO	PROMOCIÓN INTERNA SIN CONCURSOS NI SELECCIÓN, SIN CAMBIO DE EMPLEO, PERO CON EVOLUCIÓN DE LA REMUNERACIÓN		PROMOCIÓN POR CONCURSOS O SELECCIÓN CON O SIN CAMBIO DE CATEGORÍA
C A T E G O R I A C	"Brevet des collèges" Nivel escolar elemental	Funcionario administrativo	Funcionario administrativo	⇒	Concursos internos para «controlador»
			Avance por escalones (10 escalones)		
			Antigüedad en el grado ↓ Funcionario administrativo principal 2ª clase Avance por escalones (10 escalones)	⇒	A demás de concursos internos, posibilidad de acceder a «controlador» por selección
Antigüedad en el grado ↓ Funcionario administrativo principal 1ª clase (3 escalones)	⇒				
C A T E G O R I A B	Bachillerato Nivel de estudios secundarios	Controlador 2ª clase	Avance por escalones (10 escalones)	⇒	Concursos internos para inspector (requisito: 4 años de servicio público)
				⇒	Concursos internos para profesionales - controlador principal (requisito: 9 años de servicios públicos)
				⇒	Selección para controlador 1ª clase por selección (requisito: 11 años de servicio público)
		Controlador 1ª clase	Avance por escalones (8 escalones)	⇒	Controlador principal por selección
		Controlador principal	Avance por escalones (7 escalones)	⇒	Inspector por selección (requisito: tener más de 40 años)
C A T E G O R I A A	Licenciado Nivel de estudios superiores	Inspector	Avance por escalones	⇒	Concursos internos para inspector principal ↓ En caso de éxito hay posibilidad de ascender por selecciones sucesivas hasta el nivel de Director



Promoción por Sí Sola y Atada a la Carrera Administrativa

G
U
A
T
E
M
A
L
A

La **Carrera Administrativa** de la SAT está enfocada al desarrollo del capital humano y al logro de metas institucionales. Busca asegurar la igualdad de oportunidades para la promoción y el desarrollo del personal, el desarrollo institucional e individual. Por otro lado, vincula el logro de resultados con el desarrollo de competencias individuales y grupales, alinear las aspiraciones y metas personales de los funcionarios y empleados con las metas de la institución y promueve la identificación con la institución.

Comprende un conjunto de mapas con las rutas aprobadas de traslados, ascensos y promociones a las que puede optar el personal. Se tiene en cuenta el desarrollo de los conocimientos y habilidades laborales, los resultados del proceso de evaluación del desempeño y el cumplimiento de las competencias laborales y otros requisitos.

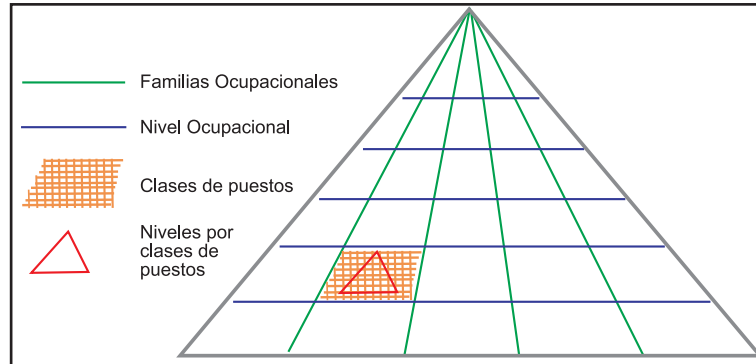
La estructura de la carrera administrativa se conforma por rutas de traslados, ascensos y promociones que pueden ser:

- Verticales, que muestran las competencias a desarrollar y reflejan los ascensos o promociones que se pueden tener dentro de una misma familia ocupacional.
- Horizontales, que muestran las competencias a desarrollar y las opciones de puestos a ocupar dentro de otras familias ocupacionales.
- En espiral, que constituye una mezcla de las anteriores.

De existir un número menor de plazas en relación a la cantidad de candidatos a promoción, se llevará a cabo un concurso de oposición, al cual se someterán los candidatos sin preferencia o prioridad de ninguna índole.

El gráfico siguiente representa cómo los funcionarios pueden visualizar su carrera administrativa en SAT.

La carrera administrativa no sólo obedece a las promociones, sino también al enriquecimiento en el puesto de trabajo.



Puntos Fuertes:

- La promoción por sí sola, o la no atada a la carrera, que es la que se practica hasta hoy, ha permitido que los funcionarios y empleados se familiaricen con el proceso de convocatorias, aplicaciones a las mismas y los nombramientos derivados de las mejores calificaciones y la selección de los jefes de las vacantes dentro de una quina o terna para escoger a los mejores para ocupar las posiciones vacantes.
- Se definen segmentos específicos de competencias y son la base de la promoción.
- Se clasifican las familias por especialidad organizacional.
- Permite un mejor entendimiento de desarrollo tanto para los funcionarios y empleados, así como para la administración.
- Se administran los programas de promoción por nivel organizacional y por familia de especialidad, lo que permite una identificación de las líneas a seguir para la promoción dentro de la organización.

Puntos Débiles:

- Las rutas se están finalizando de definir por de acuerdo a la actualizando los descriptores de puestos y ponderaciones para las nuevas escalas salariales.



Promoción por Sí Sola y Atada a la Carrera Administrativa

H
O
N
D
U
R
A
S

La promoción atada a la Carrera Administrativa garantiza que el sistema de Gestión de RRHH sea justo equitativo y transparente.

Para que la implementación sea exitosa requiere de una **Estructura Organizativa** fluida con niveles gerenciales que optimicen el nivel de autoridad de cada gerente y la calidad del trabajo para el fortalecimiento del desempeño laboral.

Por otra parte, es imprescindible tener una **Escala Salarial** equitativa y estructurada sobre la base de una **Descripción de Puestos y Requisitos de Calificación** que reflejen niveles claros de complejidad del trabajo, conocimiento y competencias requeridas y que distinga los puestos por grupos gerenciales, profesionales, técnicos y operativo - administrativos .

Sobre esta infraestructura la DEI ha establecido como mecanismo para ejecutar las promociones y como elemento fundamental de la Carrera Administrativa, la "**Certificación de Competencias**", donde cada empleado debe pasar por un proceso de certificación mediante concursos internos para ser evaluado en el puesto que está desempeñando y/o para ascensos o traslados a vacantes debidamente autorizadas.

Se toma en cuenta el perfil del empleado versus perfil del puesto y los procedimientos descritos en el nuevo **Manual de Reclutamiento y Selección**.

La Certificación de Competencias indica si el empleado/ a posee la calificación técnica, experiencia y mérito para ser reafirmado y/o seleccionado para promociones o para una movilidad horizontal.

Existen normativa que regula el proceso tanto en función de aquellos que califican y son elegibles y las diferentes

opciones que se proveen para los no elegibles. Estas opciones van orientadas al logro de la elegibilidad y al fortalecimiento en el puesto de trabajo para futuras promociones.

En definitiva, se trata de aplicar los criterios de clasificación para determinar los mejores y más altamente calificados de acuerdo con los principios basados en méritos.

Para validar la Certificación de Competencias se desarrolló en el 2008 una experiencia piloto con la Gerencia de Tecnologías de Información aplicando las regulaciones y las modalidades que están señaladas en las mismas. El proceso es perfeccionable y se trabaja en la implementación de las mejoras necesarias.

Puntos Fuertes:

- Fortalece la Profesionalización de los RRHH.
- Fomenta la satisfacción y la productividad del empleado.
- Capitaliza la transparencia y la credibilidad.
- Incentiva al empleado/a para competir y buscar alternativas para ser competitivo.
- Hay igualdad de oportunidades para todos los empleados/as.



Formas de Promoción y Ascenso. La Carrera Laboral

P
E
R
C
U

La carrera laboral está basada en dos acciones:

- **Objetivo:** Cubrir plazas vacantes de nivel superior con personal de la Administración Tributaria que cuenten con el perfil y competencias para lograr un adecuado desempeño profesional e institucional.

Promociones: es un ascenso del trabajador a un escalafón superior y, como consecuencia de ello, se produce su adecuación remunerativa de acuerdo a la escala vigente.

El Proceso de Promoción de los trabajadores de la Administración Tributaria se realiza de manera periódica y el análisis técnico corresponde a la Intendencia Nacional de Recursos Humanos y su aprobación a la Alta Dirección.

Modelo de Promoción (cambio de cargos de mayor jerarquía) y **Ascenso** (cambio de cargo de mismo nivel pero de apoyo a negocio).

La Promoción está conceptualizada como el ascenso progresivo de un trabajador a una categoría de nivel superior, siempre y cuando se cumplan con los lineamientos y requisitos establecidos y exista plaza vacante debidamente presupuestada.

El modelo de Promoción comprende dos tipos:

- **Promoción Horizontal** (Enfoque Sistémico)

Definida como la acción de asumir un cargo diferente, por lo general de mayor jerarquía, el cual implica nuevas tareas y responsabilidades en virtud de los conocimientos y habilidades adquiridos por el trabajador durante la trayectoria laboral al interior de la Institución.

No supone necesariamente el cambio de Categoría del trabajador, pero sí un incremento en la remuneración del trabajador.

- **Promoción Vertical**

Este tipo de movilidad está definido como el proceso de asumir un cargo de mayor nivel, complejidad y responsabilidad, lo cual conlleva al cambio de Categoría.

Se realiza principalmente en puestos de elevado componente técnico y se consideran los conocimientos y habilidades adquiridos durante la trayectoria laboral de un trabajador dentro de la institución, a través de la especialización en una determinada función y/o puesto.

Conlleva un ascenso dentro de su organización y por tanto se produce un incremento de la remuneración.

Modelo del Sistema de Línea de Carrera (incluyendo cargos directivos).

El Sistema de Línea de Carrera estuvo vigente desde el año 2006 hasta el 31 de Diciembre de 2008 y comprendía una Estructura de Categorías que involucra tres Grupos Ocupacionales.

El Procedimiento de Movilidad dentro del Sistema de Carrera Laboral establece la realización de Procesos Concursales para efectos del acceso a Promociones, tanto verticales como horizontales (ascensos).

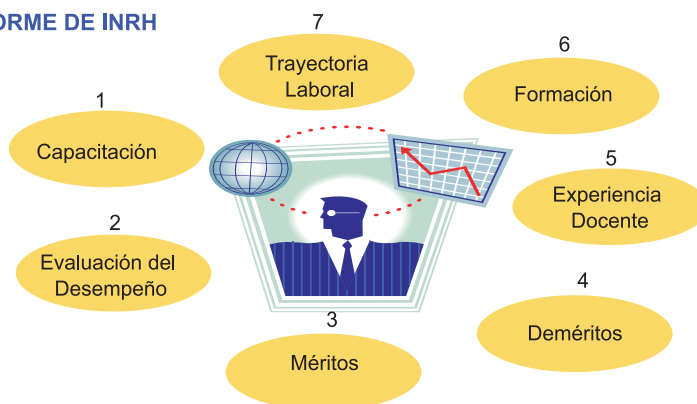
Las etapas se inician con la autorización de la Convocatoria, siguiendo la Difusión de las Categorías a concursar, Prueba Técnica, Informe de Competencias, Propuestas de Promociones y, finaliza, con la Aprobación de la Alta Dirección (Superintendentes Nacionales Adjuntos de Tributos Interno o Aduana, según corresponda).

La responsabilidad de la administración del proceso recae en la Intendencia Nacional de Recursos Humanos,



El Informe de Recursos Humanos, relacionado con las competencias del trabajador, considera los siguientes aspectos:

INFORME DE INRH



En el flujograma del Modelo del Sistema de Línea de Carrera que permite la movilidad y que se sustenta en procesos concursales, tiene el carácter eliminatorio en cada una de sus fases, lo que significa que si no se supera cada uno de los filtros el postulante es retirado del proceso.

Adicionalmente, y como se muestra en el flujograma, el Examen de Suficiencia tiene un peso de 30%, la Entrevista Personal de 40%, y el Informe de la Intendencia Nacional de Recursos Humanos de 30%. La ponderación sólo es aplicada a los candidatos que aprueban todas las fases o filtros.

Puntos Fuertes:

- Se realiza una gestión del capital humano de la institución considerando procesos meritocráticos.
- Promueve la competitividad entre los trabajadores, brindando una opción clara sobre la línea de carrera que desea optar.
- Se promueve la participación a través de concursos internos transparentes.
- El desarrollo laboral a través de la Carrera es responsabilidad del trabajador: Actitud y Aptitud, toda vez que la Administración pone a disposición los procedimientos a seguir.
- El trabajador tiene a su alcance herramientas para desarrollarse a nivel interno: Formación, Becas, etc.

Puntos Débiles:

- Aún no se cuenta con una planificación a nivel institucional de los RRHH lo que permitiría una mejor programación de los procesos de carrera laboral.
- Las plazas que serían convocadas no podrían alcanzar las expectativas de los trabajadores;
- Falta complementar la carrera del personal directivo.
- Tiene que ser entendida por los trabajadores para ello se requiere una campaña previa de formación y difusión.
- Podría causar algún tipo de desmotivación en aquellos trabajadores que no alcancen a cubrir las plazas convocadas.
- Se está tomando en cuenta los años en la institución, pero no los años de experiencia en la función.
- Existen grupos ocupacionales que no están siendo considerados adecuadamente, como por ejemplo los Resguardos Aduaneros.
- Existe personal de una categoría o área de apoyo que a través de estudios intenta evolucionar y pasar a un área de negocio, pero eso no está contemplado (de auxiliar o secretaria a profesional).



Gestión de las Relaciones Humanas y Sociales

Comunicación





Espacios Dedicados a la Comunicación

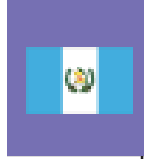
F
R
A
N
C
I
A

La comunicación de carácter general se efectúa por el canal de un sistema de Red interna - Intranet que es accesible a todos los funcionarios. Esta red se llama EOLE para el sector fiscal (ex-Dirección General de impuestos) y **MAGALLAN** para el sector gestión pública (ex-Dirección General de la Contabilidad Pública), ambas se están fusionando en un intranet único “**ULYSSE**”, que sería la intranet de la Dirección General de finanzas públicas (DGFIP).

La herramienta EOLE, implica 3 niveles de acceso, en función del número de identificación de la persona que se conecta:

- EOLE Director: este espacio contiene información de carácter estratégico. Sólo es accesible a las personas de los grados superiores.
- EOLE Cuadros: se encuentra información a la vez de carácter técnico y orientaciones estratégicas. Está abierta a los grados intermedios.
- EOLE: la herramienta general que está abierta a todos los funcionarios.

Algunas páginas de la Red Interna son accesibles con limitaciones de habilitación, vinculadas al tipo de oficio. Por ejemplo, determinadas páginas difunden documentación sobre formación profesional y sólo tienen acceso a ella los delegados a la formación profesional. De la misma manera, en el ámbito del control fiscal, alguna información sólo está abierta a las personas que ejercen función de inspección.



Protocolo de Comunicación de la Gerencia General de Gestión de Recursos

G
U
A
T
E
M
A
L
A

El **Protocolo de Comunicación** ha sido puesto en práctica en 2008 y su diseño inicial fue presentado por los Gerentes y subgerentes canalizado a través de jefaturas y es la intención de la Superintendencia que se replique a todas las intendencias.

El Protocolo comprende una serie de mecanismos para practicar la comunicación.

1. ¿Qué se espera de la comunicación?

- Respuestas prontas, claras concisas y atentas.
- Un mensaje claro de la idea que se está comunicando.
- Entender las necesidades de la persona que se está comunicando.
- Recibir retroalimentación sobre lo que se pregunta.
- Respuesta de información oportuna para la toma de decisiones.

2. **Reglas** de comunicación, en ¿qué forma nos comunicaremos?

- Si estamos en reunión:
 - Pedir la palabra levantando la mano.
 - Respetar a que el otro hable para entender la idea y evaluar si se complementa con la nuestra.
 - Respetar la opinión del otro.
 - Responder con reciprocidad y respeto, se espera que sea por lo menos, por la misma vía, de la forma más inmediata o pronta como sea posible.

- **Prioridad de atención**

Se establece que la prioridad de atención se dará por orden jerárquico. En el caso de dos personas del mismo rango tendrá prioridad el que esté presente sobre el que esté llamando por teléfono. Se considera de cortesía y respeto darle una explicación al que llama de que en esos momentos se encuentra atendiendo a un compañero, o bien informar al que está presente de que estaba esperando dicha llamada del compañero para no crear ambientes de molestia o de desagrado.

La comunicación puede ser **clasificada**:

Tipo	Necesidad	Mecanismo y herramienta (forma)
A	Información oportuna e inmediata , sobre casos específicos, por ejemplo Emergencias personales.	<ul style="list-style-type: none"> - Si hay oportunidad de visitar. - Llamada al celular, a cualquier hora. - Si es realmente una emergencia personal, y es fuera de horario de trabajo, agotar las opciones de celulares y por último extremo se puede acudir en la lista al teléfono de casa. - El que está llamando si es realmente una emergencia extrema, podría llamar por lo menos dos veces en el celular, para alertar al que se le está llamando que realmente es una emergencia.
B	La información requiere de exposición que podría prolongarse y debe ser abordada por varios al mismo tiempo .	Convocatoria de reunión por medio de la herramienta del Outlook para reuniones, teniendo en cuenta el calendario y horario de cada uno de los involucrados o interesados.
C	La información se puede recabar durante el día y no necesita de respaldo documental .	Se puede visitar, llamar a las extensiones directas, sin intervención de las asistentes y/o al número celular.
D	La información o retro-alimentación, respuesta a memos , cartas, oficios, y se necesita la respuesta por escrito.	Previo al envío de una respuesta se discute por lo menos por teléfono, de no tener el tiempo para abordarse de otra forma y luego se responde por la vía escrita .
E	La información puede esperar varios días, es seguimiento a eventos de largo plazo, la información no es insumo trascendental para lo inmediato e importante.	Se puede enviar un correo electrónico ⁹ , todo correo electrónico recibido, debe ser respondido .

⁹ *Los correos electrónicos enviados, deben cumplir con las reglas de cortesía, respeto, objetividad, transparencia y honestidad. Un correo con copia oculta a alguno de los superiores, puede ser tomado como deslealtad, falta de respeto, falta de transparencia y falta de honestidad.*

Se consideran **diferentes instancias** de la forma de comunicación.

- De **forma personal**, podría darse **por medio de visitas** a lugares de trabajo o abordar a la persona, antes o después de las reuniones normales, meeting, comités, comité gerencial, etc. Se debe abordar con respeto, generosidad, humildad y empatía, jamás te criticaré, peor aún si está algún tercero y mucho menos si el tercero es ajeno al equipo, por mucha confianza que te tenga.
- **Por teléfono de forma directa**, se podrá utilizar el aparato celular, para resolver casos **para respuestas inmediatas**.
- De no ser posible responder el teléfono celular por razones ajenas, al identificar la llamada perdida o el **mensaje de voz en el buzón** de mensajes se debe **responder en cuanto sea posible**, podría ser una emergencia de tipo A.

3. ¿Quiénes, son los **actores**?

Dentro del protocolo se estableció que la gerencia general solicitará directamente a los gerentes y ellos resolverán e informarán de regreso sobre la información de los casos. En caso de ausencia del gerente, se podría solicitar la información a cualquiera de los subgerentes, quienes responderán responsablemente y ellos se encargarán de informar al gerente sobre la información proporcionada.

Los gerentes son los responsables de la información actualizada hacia los subgerentes, en caso de asistir a reuniones en donde se involucre o necesite la participación de algunos de los subprocesos de las respectivas subgerencias.

4. **Actitudes evidentes** en la comunicación: ¿Cómo nos comunicaremos?

- Interno, con el debido respeto y de las formas acordadas lo más inmediata y oportuna, responder ante comunicación solicitada por nosotros mismos.
- Si se están hablando de un tercero que no está presente, recordar las normas de respeto y protocolo de comunicación que se han definido.

- Externo, dar el ejemplo de la gerencia mejor comunicada de la SAT, respetando los estándares de protocolo de comunicación fijados.

Puntos Fuertes:

- Es un protocolo desarrollado por los involucrados en el tema de la comunicación.
- Los actores que lo desarrollaron y lo conocen lo han respetado.
- Es un proceso fundamentado teóricamente y fácil de practicar y respetar.
- Presenta resultados objetivos, concretos y perceptibles.

Puntos Débiles:

- Derivado de la incorporación de nuevos gerentes al área de la gerencia general, ha bajado el nivel de práctica alcanzado.

**Estrategia de comunicación del
Código de Ética del Empleado de la SAT:**

La estrategia fue abordada inicialmente con una campaña de sensibilización dando a conocer los valores a todos los colaboradores de la SAT, dentro de los elementos trascendentales están:

- Afiches y carteles con mensaje de anticorrupción.
- Carteles tipo calcomanía (displays) colocados en ascensores.
- Carteles móviles y de paso.
- Bifolios con información encaminada a difundir la Ética, la Transparencia y la Integridad.
- Descansadores de pantallas a ser colocados en los computadores de los empleados.



Comunicación

La Comunicación se refleja a través de dos modalidades: interna y externa. La **interna** se encamina a generar una opinión favorable sobre asuntos fundamentales relativos a la gestión de la DEI, con enfoque hacia los cambios que se suscitan y que influyen en el personal. La **externa** está bajo la responsabilidad directa de la Unidad de **Relaciones Públicas** y una de las tareas es mantener relaciones adecuadas con los medios de comunicación, con la finalidad de asegurar la publicación de notas y mensajes de la institución hacia el público meta, para que éste esté bien informado. En este sentido, realiza acciones, formula, diseña, supervisa y evalúa todas las campañas publicitarias que se difunden por los diferentes medios.

En cuanto a la **comunicación interna** hay que destacar con la experiencia adquirida con la implementación de la Reforma de RRHH, ésta se maneja desde la Gerencia de Profesionalización de RRHH con apoyo de la Unidad de Relaciones Públicas. El objetivo es que el personal conozca, entienda y se comprometa con el objetivo de una gestión eficiente para alcanzar las metas institucionales, así como mantener un proceso dinámico que capte inquietudes y oriente las consultas de los empleados/as con el fin de difundir e implementar estrategias de comunicación con oportunidad.

El mecanismo existente es un **Subcomité de Comunicación** con representación de todos los niveles jerárquicos y que apoya al Comité Ejecutivo de Reforma (CER), instancia superior que aprueba propuestas y toma decisiones importantes acerca de las reformas que se implementan.

Este Subcomité también apoya las iniciativas generales que emanan de la Gerencia de Profesionalización de RRHH, ejerce un papel de retroalimentación y

canalizan los factores de riesgo y/o problemas emergentes identificados que afectan o podrían afectar la sana ejecución de las acciones de la Reforma de los RRHH.

Una actividad importante ha sido las reuniones que se han llevado a cabo con el personal de las diferentes áreas y regiones a nivel nacional con el propósito de sensibilizar y socializar los procesos de reforma de RRHH, liderados por el Director Ejecutivo con el apoyo de la Gerencia de Profesionalización, el Subcomité de Comunicación y la Unidad de Relaciones Públicas.

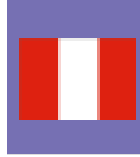
Dentro del **Plan de Comunicación** está previsto la difusión de mensajes tales como boletines y tableros informativos, trífolios, mensajes por intranet, información escrita, banco de respuestas, reuniones de seguimiento u otros que señalen los avances de la reforma.

Puntos Fuertes:

- Minimiza la incertidumbre.
- Se mejora la participación de funcionarios y empleados.

Puntos Débiles:

- La información puede distorsionarse si no se desarrolla en forma clara y precisa.



Política de Puertas Abiertas

P
E
R
Ú

En el marco de la **política de apertura y comunicación interna** entre Octubre de 2008 y Enero de 2009 la Superintendente Nacional de Administración Tributaria recibió a todos los trabajadores que quisieran conversar con ella. Se atendía por orden de llegada y los temas a tratar eran diversos e incluían desde problemática laboral, denuncias y casos sociales hasta sugerencias para un mejor desempeño de las funciones.

Las entrevistas podían ser individuales o en grupo y el promedio diario era de 12 trabajadores. En estas reuniones la Superintendente participaba acompañada de alguno de sus asesores o del Intendente Nacional de Recursos Humanos.

Por otro lado, la Superintendente viajó a regiones del interior del país donde también realizó reuniones con los trabajadores para conocer su problemática.

Finalmente, está en construcción un blog para que la comunicación con la Superintendente también pueda realizarse a través de un canal virtual.

Puntos Fuertes:

- Trato idéntico a todos los trabajadores, independientemente de su cargo, función o formación.
- Se conoce de manera directa la problemática laboral.
- Es un canal para también atender a las agrupaciones sindicales y a sus representantes.
- El personal conoce de manera directa el pensar y sentir de la Alta Dirección.

Puntos Débiles:

- El personal puede aprovechar para denunciar irresponsablemente a otro trabajador.
- Al saltarse los niveles jerárquicos el personal puede comenzar a perder respeto a sus Jefes directos y querer abordar todos los temas con el Alta Dirección.



Gestión de las Relaciones Humanas y Sociales

Gestión de las Relaciones Sociales





Ejemplo de Diálogo Social en el SII

C
H
I
L
E

El **Diálogo Social**¹⁰ es una forma de participación y un instrumento para el logro de objetivos.

Tiene variadas funciones, requisitos y condiciones necesarias para cumplir sus objetivos. Por una parte, comprende un **intercambio de información** acerca de las visiones, aspiraciones y proposiciones de quienes participan en él y respecto de las materias objeto de ese intercambio. A su vez puede comprender **consultas** a los participantes (voluntarias u obligatorias) acerca de su opinión respecto de lo informado y la búsqueda de acuerdos y compromisos mediante **negociaciones** entre las partes (diálogo concertante).

En síntesis, se dan tres **componentes básicos** en el diálogo social: información, consulta y negociación. Cada una de ellos puede adoptar diferentes manifestaciones: formal o informal; permanente o transitorio; centralizado o descentralizado; institucionalizado o no; monotemático o pluritemático; bipartito, tripartito o multipartito.

La **funcionalidad** del diálogo social queda en parte determinada por los propósitos políticos, económicos, sociales y laborales -interrelacionados e interactivos- que presiden la instalación y resultados de cada experiencia de diálogo. Entre ellos destacan las funciones del diálogo social en relación con la democracia y sus componentes de gobernabilidad y paz social; con los cambios económicos y tecnológicos en los actuales procesos de globalización y con el desarrollo social y sus propósitos de inclusión y participación.

¹⁰ Los conceptos que se describen fueron tomados del Documento de Trabajo Taller Nacional "Diálogo Social en Chile. Diálogo Social y Políticas Públicas", Emilio Morgado Valenzuela. Santiago, noviembre de 2006

En lo que se refiere al **ámbito laboral**, se entiende que el **trabajo decente** es el centro definidor y orientador del desarrollo, además de objetivo y medio del diálogo social. Se considera trabajo decente al realizado en condiciones de libertad, equidad, seguridad y dignidad humana. Para promover el trabajo decente y productivo la OIT ha fijado cuatro objetivos estratégicos: la promoción de los derechos en el trabajo, el empleo, la protección social y el diálogo social. Este último tiene el carácter entonces de medio y objetivo.

Las experiencias de diálogo social que se describen a continuación corresponden a iniciativas de diálogo social en el Servicio de Impuestos Internos de Chile que se han desarrollado o fortalecido, para facilitar la implementación de los proyectos de cambio definidos en el **Plan Estratégico para el período 2006 -2010**.

Experiencias de Dialogo Social en el SII

Las experiencias de diálogo social en el SII se enmarcan en las Políticas del Gobierno de Chile. Algunas de ellas son una respuesta de buen nivel a las iniciativas promovidas desde el Gobierno, y otras son espacios de conversación generados por iniciativa propia, pero en ambos casos son vanguardistas en el sector público.

Las iniciativas más destacadas son:

1. Mesas de Trabajo.
2. Políticas de RRHH.
3. Comités de Capacitación.
4. Consultores de RRHH.
5. Código de Buenas Prácticas Laborales.
6. Premio a la Excelencia.
7. Validación de Elementos del Plan Estratégico.

1. Mesas de Trabajo:

Descripción: La iniciativa "Mesas de Trabajo" corresponde a una instancia formal de diálogo entre los Directivos del SII y las directivas de las Asociaciones Gremiales de funcionarios del servicio de Impuestos Internos, AFIICH y ANEICH. Las Mesas cuentan con un programa de trabajo específico y una metodología de seguimiento y reporte periódico de las temáticas tratadas.

Esta iniciativa es llevada a cabo tanto a nivel central como a nivel regional, de manera que existe una Mesa de Trabajo Nacional y 18 Mesas de Trabajo Regionales, que se dedican a abordar temas estratégicos, operativos e inquietudes específicas surgidas de las distintas realidades locales de la institución.

Este funcionamiento de Mesas -centralizado y regional- permite por una parte, extender los aprendizajes en torno al diálogo y por otra, abordar la inclusión y resolución colaborativa de asuntos de interés específico para los funcionarios de alguna región del país, que si fueran tratados en forma centralizada podrían tardar en ser atendidos.

Mecanismo utilizado: **Agenda Laboral** entre la Dirección Nacional y las Directivas Nacionales de las Asociaciones de Funcionarios. Reuniones mensuales entre el equipo directivo de cada Dirección Regional del país y las directivas regionales de las Asociaciones de Funcionarios.

Resultados: Existen Mesas de Trabajo a lo largo de todas las regiones del país que funcionan mensualmente de manera regular. Las Mesas han demostrado capacidad para abordar y cerrar temas de interés regional, incluso en períodos de negociación gremial del sector público.

Las Mesas han permitido potenciar la modernización de RRHH y además han posibilitado al Servicio:

- Identificar temas relacionados con los procesos de cambio que actualmente se están implementando en el SII. Por ejemplo, han servido como un espacio idóneo para dar a conocer, socializar y levantar problemáticas respecto de temas de amplia trascendencia institucional como el Plan SII-Bicentenario y el Proyecto de Segmentación de Contribuyentes que conllevan un cambio fundamental al modelo de negocios del Servicio, y
- Anticipar situaciones y contribuir a la solución de temas locales que pudieran impactar el clima laboral y las relaciones laborales.

2. Políticas de RRHH.:

Descripción: En el contexto de la modernización de la GRH promovida por el Gobierno, el SII se comprometió a formular políticas que prevengan y erradiquen cualquier tipo de discriminación directa e indirecta y que además den cuenta de una gestión de recursos

humanos que jueguen un papel estratégico en la institución, permitiendo el desarrollo del capital humano y facilitando la gestión operativa hacia el logro de los resultados esperados en un contexto de buen clima laboral.

Mecanismo utilizado: Las políticas de RRHH, una vez formuladas mediante un procedimiento participativo interno en la Subdirección, son entregadas formalmente a la Dirección Nacional de las Asociaciones de Funcionarios con el propósito de recibir su retroalimentación e incluir las sugerencias que pueden facilitar su comprensión o aplicación.

Resultados: Por medio de este procedimiento se han publicado las siguientes Políticas:

- Políticas para el tratamiento de las conductas de Acoso Sexual y/o Laboral.
- Política para el Ejercicio de las Jefaturas.
- Política de Seguridad Funcionaria.
- Política de Ingreso de Personas.
- Política de Traslado de Personal.
- Política de Formación y Capacitación.
- Política de Calidad de Vida Laboral.
- Política para el Desarrollo de la Carrera y Movilidad Interna.
- Política de Gestión del Desempeño.
- Política de Prevención de Riesgos y Salud Ocupacional.

3. Comités Regionales de Capacitación:

Descripción: Son una instancia de participación formal que colabora en la formulación de planes específicos de capacitación regional que han de estar alineados con el Plan Nacional de Capacitación y orientados al desarrollo de competencias y habilidades que respalden un servicio de calidad a la ciudadanía.

Debe garantizarse que se ejerzan los principios impartidos por el Código de Buenas Prácticas sobre esta materia, entre ellos:

- Garantizar un acceso igualitario a la capacitación, sin que existan discriminaciones de ningún tipo.
- Garantizar que la participación en actividades de capacitación no impida o restrinja el cumplimiento de las responsabilidades parentales.

Asimismo, los Comités Regionales de Capacitación son un órgano con facultades consultivas y resolutivas respecto de la Capacitación en la Dirección Regional y está conformado por el Director Regional, que lo preside, directivos regionales, dos representantes de las Asociaciones de Funcionarios del Servicio (uno de ANEIIICH y otro de la AFIICH), o aquellos elegidos por las respectivas directivas regionales y dos representantes del personal, elegidos por los funcionarios de la Dirección Regional.

Sus **funciones** han de estar respaldadas con Informes y son las siguientes:

- Colaborar en el proceso de Detección de Necesidades de Capacitación, supervisando la adecuada aplicación de las metodologías en uso.
- Velar por la coherencia de las acciones de capacitación con las prioridades y programas permanentes del SII, informando por escrito al Departamento de Formación y Desarrollo con respecto de situaciones que puedan vulnerar esta coherencia.
- Fomentar la realización de actividades que contribuyan al desarrollo personal y general de los funcionarios del Servicio.
- Conocer y garantizar la difusión de los Programas de Capacitación elaborados por el Departamento de Formación y Desarrollo.
- Facilitar la calendarización anual de la capacitación, definir prioridades y planificar oportuna y adecuadamente las actividades.
- Validar la selección de participantes con criterios de oportunidad, pertinencia, necesidad regional e intereses de los funcionarios.

- Resguardar los derechos de los funcionarios: igualdad de acceso a la capacitación y debido resguardo de las obligaciones parentales.
- Colaborar con la evaluación del Programa de Capacitación, considerando satisfacción de los participantes, aprendizajes, impacto y propuesta de aspectos a mejorar.

Mecanismo: El Comité Regional de Capacitación debe reunirse un mínimo de seis veces al año sin contar con las sesiones extraordinarias, a petición expresa del Director Regional o de al menos un tercio de los integrantes, dejando constancia de los acuerdos mediante Acta.

Para definir a los representantes del personal se llama a elecciones. Los postulantes deberán inscribirse en el Departamento Administrativo de cada Regional y, en caso de no presentarse postulantes, podrán ocupar estas vacantes un representante de cada una de las Asociaciones de Funcionarios del SII. Una vez elegidos, entrarán en funciones de inmediato tomando conocimiento de todos los aspectos relacionados con las actividades de Capacitación de su Dirección Regional, asistiendo de pleno derecho a las sesiones correspondientes.

Los representantes del Personal permanecen dos años en funciones y pueden ser reelegidos.

Resultados: Las 18 Direcciones Regionales del SII cuentan con Comités Regionales de Capacitación que funcionan regularmente. Los Informes anuales sobre el desarrollo del Plan de Capacitación anual dan una valiosa información que contribuye tanto a mejorar la gestión de los proveedores de servicios de capacitación en el caso de los planes transversales, como a identificar las oportunidades de capacitación local para necesidades específicas de las Direcciones Regionales.

En el último año la Subdirección de Recursos Humanos ha solicitado a los Comités Regionales de Capacitación que pongan énfasis en todo lo relacionado con la pertinencia de la capacitación impartida, solicitando una acción activa y retroalimentación oportuna en estas materias.

4. Consultores de RRHH:

Descripción: A partir del año 2007 la Subdirección de RRHH creó la figura del Consultor de Recursos Humanos para facilitar la correcta aplicación de las políticas e iniciativas de RRHH en las Direcciones Regionales mediante una asesoría en terreno.

La aplicación de políticas modernas de RRHH. Incluye realizar prácticas que construyan cultura en torno al diálogo social. Específicamente, el papel de los consultores en este período en relación con este asunto incluye:

- Asesorar a la Dirección Regional en la apertura y desarrollo de los espacios formales y sistemáticos de diálogo con las Asociaciones de Funcionarios.
- Asesorar a las jefaturas para las relaciones laborales con los funcionarios y equipos de trabajo bajo su dependencia, promoviendo el buen clima laboral mediante la introducción de buenas prácticas de dirección de personas.

En 2009 el SII ya cuenta con catorce consultores de RRHH destinados en las 18 Direcciones Regionales del Servicio. Los Consultores de RRHH juegan un papel asesor para la implementación de cada uno de los diferentes programas de recursos humanos comprometidos en el Plan Estratégico del Servicio. Se relacionan con los directivos y con los grupos naturales de trabajo, facilitando la incorporación de estilos de liderazgo modernos en el rol directivo y ayudando a los grupos a desarrollar prácticas de trabajo colaborativo.

Mecanismo: Los Consultores de RRHH, en el marco de los espacios de diálogo promovidos en el Servicio, asesoran en materia de participación representativa al Director Regional y a su equipo directivo. También juegan un papel en la promoción de la participación directa a través de la asesoría en torno a los programas dirigidos a las jefaturas. Por último, tienen contacto directo con los funcionarios en los espacios de participación como las reuniones y talleres que permiten conocer y abordar sus necesidades y expectativas en el marco de los Programas de RR.HH.

Los consultores facilitan desde estas tres vertientes -participación representativa, participación directa entre los funcionarios y sus jefaturas y diálogo directo con los funcionarios- que se aborden

asuntos técnicos y relacionales, contribuyendo de este modo al mejoramiento de las metas y del clima laboral en cada Dirección Regional. Estos espacios generan la posibilidad de resolver oportunamente asuntos internos regionales con los interesados directos y de retroalimentar oportunamente al nivel central del Servicio con una voz profesional experta, cuando el nivel de decisión atañe a la Dirección Nacional.

Resultados: Los Consultores de RRHH, a partir de las instancias de diálogo que abren, generan oportunidades de aprendizaje, individual, grupal y regional. Si bien la mayoría de los aprendizajes están asociados a los proyectos estratégicos de RRHH como el programa de promoción del trabajo colaborativo, también surgen oportunidades de aprendizajes relacionadas con otras necesidades específicas, como talleres de comunicación interpersonal. Todos estos aprendizajes de habilidades generan un círculo virtuoso para la participación directa de los funcionarios.

5. Código de Buenas Prácticas Laborales (CBPL):

Descripción: Es un instrumento impulsado por la Dirección Nacional del Servicio Civil (DNSC), organismo estratégico y coordinador de las políticas de Capital Humano del Estado de Chile.

Contiene directrices en materias relativas al acceso al empleo, retribución, promoción, formación, condiciones de trabajo, derechos maternos y parentales, conciliación de las responsabilidades laborales con las obligaciones familiares y la prevención y sanción del acoso sexual y laboral.

Mecanismo utilizado: El Punto 4 descrito más abajo refleja el mecanismo para el diálogo social.

- Autodiagnóstico de los Servicios: Contar con una línea base que permita elaborar planes trienales en la perspectiva de disminuir las brechas detectadas en un horizonte de tres años;
- Elaboración de un Plan Trienal para la implementación y cumplimiento del CBPL de acuerdo a lineamientos metodológicos para la elaboración de los planes trienales;
- Seguimiento y Avance de los Planes Trienales: la DNSC realiza un seguimiento estratégico y operativo de la implementación del

Código. A partir de estas evaluaciones, orienta y retroalimenta a los servicios en aquellos aspectos de sus planes que demuestran menor nivel de desarrollo o, consecuentemente, menor grado de cumplimiento en la implementación del Código;

- Reconocimiento a aquellos servicios públicos que destaquen por buenas prácticas laborales. La DNSC ha implementado una metodología de evaluación para reconocer y/o destacar iniciativas o medidas inscritas dentro de las directrices y elementos del CBPL, y
- Actores que intervienen en la implementación del CBPL y sus responsabilidades: El CBPL se implementa con la participación y las acciones diarias de cada uno/a de los funcionarios/as públicos. El trabajo colaborativo entre Asociaciones de Funcionarios, Departamentos de Recursos Humanos, distintos estamentos y otros actores es fundamental para el éxito en la implementación del CBPL.

Resultados: El SII ha destacado en la implementación del Código de Buenas Prácticas Laborales, en el contexto de los Servicios Públicos del país.

Los compromisos asumidos en el Plan Trienal han significado la incorporación de nuevas prácticas laborales que reflejan los valores que las sustentan. Esto implicó convocar la participación de los gremios para el establecimiento de la Línea Base a partir de la cual se formuló el Plan Trienal, manifestar su acuerdo con los compromisos establecidos en el Plan Trienal y, posteriormente, validar con ellos los Informes de Seguimiento y Avance de los Planes Trienales, antes de ser enviados a la DNSC.



Las Diferentes Instituciones Paritarias en la DGFIP

F
R
A
N
C
I
A

Francia estableció a una serie de instituciones paritarias cuyo detalle figura a continuación:

1. CAP, Comisiones Administrativas Paritarias (nacionales o locales) decreto n°82-451 del 28/05/1982

Composición: Incluyen por partes iguales a los representantes de la administración y los representantes del personal. Tienen miembros titulares y un número igual de suplentes. Se designa a los miembros de las comisiones administrativas paritarias para un período de tres años y su mandato puede renovarse.

Atribuciones: Examinan temas en cuanto a contratación, propuestas o denegación de titularización, cuestiones de carácter individual resultante de la aplicación de las leyes que conllevan derechos y obligaciones de los funcionarios. También tienen competencias para examinar decisiones de la administración en relación con el beneficio de algunos permisos y vacaciones. A petición del funcionario interesado, también puede examinar decisiones de la administración rechazando el beneficio de un régimen de tiempo parcial o una autorización de ausencia para preparar un concurso o participar en una formación.

Funcionamiento: En todas las materias de competencia de las Comisiones Administrativas Paritarias, éstas últimas emiten un dictamen, adoptado por un voto de cada miembro (el Presidente no tiene voto de calidad). En caso de igualdad de votos, el dictamen debe exponer con la mayor precisión la totalidad de los argumentos formulados por los distintos participantes durante el debate que precedió el voto.

Por fin, cuando la autoridad administrativa toma una decisión no conforme al dictamen o a la propuesta emitida por la Comisión, esta autoridad debe informar a la comisión de los motivos que le condujeron a no aplicarla. El incumplimiento de esta formalidad no influye en la legalidad de la decisión tomada por la Administración.

2. CTP, Comités Técnicos Paritarios (ministerial, departamentales...)

Composición: Incluyen por partes iguales a los representantes de la Administración y a los representantes del personal. Tienen miembros titulares y un número igual de suplentes. También participa el médico de prevención.

Atribuciones: Los Comités técnicos paritarios conocen cuestiones y proyectos de textos relativos:

- A los problemas generales de organización de las administraciones, de establecimientos o servicios.
- A las condiciones generales de funcionamiento de las administraciones y servicios;
- A los programas de modernización de los métodos y técnicas de trabajo y a su incidencia sobre la situación del personal.
- A las normas estatutarias.
- Al examen de las grandes orientaciones que deben definirse para la realización de las tareas de la administración.
- A los problemas de higiene y seguridad.
- A los criterios de distribución de las primas de rendimiento.
- A los planes que fijan objetivos plurianuales de mejora del acceso de las mujeres a los empleos de cuadro superior.
- A la evolución de las plantillas y calificaciones.

Funcionamiento: Los Comités técnicos emiten su dictamen por un voto de la mayoría de los miembros presentes. Se debe dar todas las facilidades a los miembros de los Comités

para que ejerzan sus actividades y comunicar también todos los documentos necesarios para la realización de sus funciones a más tardar ocho días antes de la fecha de la sesión. Tienen la obligación de discreción profesional en relación con la información cuyo conocimiento tuvieron en calidad de miembro de los Comités o de experto para estos Comités.

3. CHS, Comités de Higiene y Seguridad

Salvo las competencias de los Comités Técnicos Paritarios antes mencionadas, los Comités de Higiene y Seguridad tienen por misión contribuir a la protección de la salud y a la seguridad de los agentes en su trabajo. Existe un Comité de higiene y seguridad ante cada Comité Técnico Paritario Departamental o de cada Comité Técnico Paritario Regional.

Tienen en particular competencias para cuestiones relativas:

- A la observación de las prescripciones legislativas y reglamentarias en cuanto a higiene y seguridad.
- A los métodos y técnicas de trabajo y a la elección de los equipamientos de trabajo en cuanto que pueden tener una influencia directa sobre la salud de los agentes.
- A los proyectos de adaptaciones, construcción y mantenimiento a los edificios respecto a las normas de higiene y seguridad y de bienestar en el trabajo.
- A medidas con el fin de facilitar la adaptación de los puestos de trabajo de las personas minusválidas.
- A las medidas de adaptación de los puestos de trabajo que permiten favorecer el acceso de las mujeres a todos los empleos y en particular para las mujeres embarazadas.

Por otro lado, los Comités proceden al análisis de los riesgos profesionales a los cuales se exponen los funcionarios. A tal efecto, deliberan cada año sobre un informe relacionado con la evolución de los riesgos profesionales presentado por su Presidente.



Promoción de la Ética en la Gestión de los Recursos Humanos





La Transparencia en Materia de Reclutamiento

F
R
A
N
C
I
A

Con el ánimo de garantizar la transparencia en los procesos de Reclutamiento existe tres elementos han de ser tenidos en cuenta:

1. Los concursos públicos se organizan según un marco jurídico estricto.

1.1 Condiciones de acceso a la función pública:

- Posesión de la nacionalidad francesa o europea.
- Disfrute de los derechos civiles.
- Compatibilidad de las funciones a ejercer tras el concurso con las menciones del registro de antecedentes penales del postulante.
- Aptitud física exigida para el ejercicio de la función.

1.2. Principios aplicables a respetar:

- El principio fundamental de igualdad de acceso a los empleos públicos;
- El principio de igualdad de trato de las candidaturas.

1.3 El poder de valoración de la administración:

- La fecha a la cual deben cumplirse las condiciones exigidas para concurrir.
- La fecha de comprobación de las condiciones requeridas para concurrir.
- Apreciación de la admisibilidad de las candidaturas.

1.4. Las condiciones de títulos: Se determinan en función del grado que corresponde al concurso

2. Con una organización adaptada.

2.1. Los participantes: La Administración Central, el Centro Nacional de Gestión de los Concursos, el Servicio de los Concursos de la Dirección del reclutamiento y de la formación, las direcciones provinciales de los servicios fiscales y las tesorerías generales.

Cada protagonista tiene un papel preciso en el desarrollo de los concursos.

2.2. El desarrollo del concurso, se realiza en 10 etapas:

- La fijación del calendario.
- La apertura del concurso.
- La designación de los miembros del jurado y del Presidente.
- La elección de los temas.
- El tratamiento de las candidaturas.
- El tratamiento de los temas.
- La gestión de las pruebas.
- El tratamiento de las copias.
- La selección de los candidatos.
- El tratamiento de los laureados.

3. Con una gestión de los riesgos.

- En relación con la igualdad de acceso a los concursos: Este riesgo debe ser valorado y gestionado cuando los servicios de los concursos graban las solicitudes de inscripción y posteriormente en el momento de la comprobación de las condiciones para concurrir.
- En relación con la igualdad de trato de los candidatos, ésta se garantiza por el anonimato de las copias y la comprobación del respeto del material autorizado durante las pruebas (máquina de calcular, código civil, etc.).
- Otros riesgos más materiales existen y deben anticiparse. Para cada concurso, los servicios organizadores deben aportar soluciones a distintas dificultades que podrían desembocar sobre la anulación de las pruebas. Por ejemplo, se puede citar:
 - El insuficiente número de temas propuestos para las pruebas del concurso.

- El retraso previsible de los candidatos (huelga de transportes anunciada, problemas meteorológicos etc.).
- Una perturbación durante el desarrollo de la prueba.
- La pérdida de copias.
- Algunas precauciones deben ser tomadas por los servicios organizadores en las distintas fases del procedimiento del concurso:
 - Antes de las pruebas, comprobación de la lista de los candidatos, instauración de una comisión de vigilancia del concurso que se reúne antes de las pruebas, para la organización de las mismas.
 - El día de la prueba, control de las identidades, lectura de las consignas en la sala prueba, distribución de los temas, vigilancia durante la prueba, restitución de las copias por los candidatos y anotación al margen de una lista.
 - Después de las pruebas, control de las copias, envío de las copias a un servicio encargado de la centralización (utilizando envíos seguros de los servicios postales), envío a los correctores de las copias y seguimiento de la restitución de las copias por los mismos.



La Promoción de la Ética y la Lucha Contra la Corrupción

G
U
A
T
E
M
A
L
A

La SAT reconoce la promoción de la Ética y la lucha contra la corrupción como un eje central de sus esfuerzos de reforma y modernización.

Para complementar la firma del **Pacto de Integridad** y el funcionamiento del **Centro Independiente de Inconformidades**, la SAT, en el marco de colaboración con la Agencia de Servicios fronterizos de Canadá, lanzó en marzo de 2007 una nueva iniciativa de promoción de Ética.

Como primera fase de la iniciativa, un grupo multidisciplinario y representativo de empleados llevó a cabo un análisis de los esfuerzos actuales de la SAT para promover la ética y combatir la corrupción. El análisis se realizó acorde a los 10 elementos de la Declaración de Arusha (revisada) de la OMA e incluye, entre otros, los criterios de liderazgo y compromiso, Gestión de RRHH, automatización y relación con el sector privado.

Como resultado del análisis se elaboró la **Estrategia de Ética e Integridad de la SAT** cuyo objetivo es presentar los avances actuales en materia de ética y proponer soluciones y acciones concretas para promoverla y combatir la corrupción en la institución.

La Estrategia se difundió a nivel operativo mediante talleres de concienciación y consulta a los empleados, funcionarios y miembros del Pacto de Integridad en el Sistema Aduanero Nacional. La Superintendente de la SAT aprobó tanto la Estrategia de Ética e Integridad como el **Plan Operativo Anual en materia de Ética**, que contempla temas como la publicación de manuales y procedimientos en materia aduanera, el diseño de la campaña y la promoción de ética institucional y la integración de un módulo de ética en los programas de capacitación.

Como parte de la Estrategia, la SAT elaboró un nuevo Código de Ética que responde a normas internacionales y a las recomendaciones de la OMA.

Este nuevo Código:

- Identifica y comunica los comportamientos esperados de los funcionarios y empleados de la SAT.
- Se presentan los Valores Institucionales.
- Aborda temas como el conflicto de intereses, el enriquecimiento ilícito, sobornos y dádivas y el rol de los jefes en la promoción de la ética.

La transparencia como condición necesaria en el proceso de Reclutamiento

El Reclutamiento de candidatos para optar a plazas vacantes en la SAT se realiza a través de la promoción de la bolsa de empleo electrónica, siendo éste el único medio para iniciar el proceso, La dirección es <http://reclutamiento.sat.gob.gt>.

Se ha dado a conocer a través de publicaciones en los diarios del país, afiches en universidades, colegios profesionales y ferias de empleos.

Como el portal electrónico un medio público se facilita el acceso de cualquier ciudadano y permite la transparencia. Para aquellos que no tienen acceso a internet en la Gerencia de Recursos Humanos del edificio normativo y en las Delegaciones de RRHH a nivel regional se ha puesto a disposición del público un equipo de cómputo para que los interesados puedan acceder a la bolsa electrónica de empleo.

Los requisitos para poder crear una cuenta de acceso a la bolsa electrónica de candidato es contar con Número de Identificación Tributaria que se puede obtener en cualquier oficina tributaria de la SAT y una dirección de correo electrónico que se puede abrir en cualquiera de las modalidades disponibles a nivel mundial.

Puntos Fuertes:

- El ingreso de datos desde el portal de la web de la SAT permite la transparencia de los expedientes ya que los datos son ingresados por el candidato.
- El proceso de Reclutamiento y Selección es por medio de un flujo de trabajo electrónico, lo que permite transparencia en el proceso.
- Es difícil que coincida un encargo político con los expedientes seleccionados para una propuesta de nombramiento ya que es por los criterios incluidos dentro de los criterios de selección de los candidatos a los puestos.

Puntos Débiles:

- Los candidatos pudiesen ingresar datos falsos en la base de datos y que deben confirmarse durante el proceso de selección. Dentro de la política de implementada en RRHH para la base de datos, se borran automáticamente los registros que tienen más de seis meses en los que no se haya detectado actualizaciones o que no hayan sido considerados en ningún proceso.
- Los criterios de selección incluidos dentro del sistema, pueden prestarse a manipulación, como todo sistema.



La Promoción de la Ética en las Áreas de Reclutamiento y Selección

H
O
N
D
U
R
A
S

La promoción de la ética en la Gestión de los Recursos Humanos está sustentada en los principios que establece el "**Código de Conducta Ética de los Funcionarios y Empleados Tributarios y Aduaneros**" recientemente elaborado. Estos principios norman el comportamiento esperado que promueve la importancia de la integridad, para mantener y profundizar la confianza del personal de la institución y por consiguiente de la población en general.

Dentro de la Reforma de los RRHH se ha trabajado en nuevos procesos para afianzar la transparencia, la equidad y la justicia.

Por ejemplo, en Reclutamiento y Selección:

- Se ha definido un proceso basado en méritos.
- Se han actualizado los Perfiles de los puestos.
- Se da publicidad a las convocatorias.
- Se constituyen Paneles formados por expertos de diferentes áreas laborales y profesionales debidamente calificados con los conocimientos técnicos específicos del puesto a cubrir.
- Se constituyen Paneles para la corrección de exámenes.
- Hay presencia de observadores internos y externos.

Se ha elaborado un Manual de Reclutamiento y Selección de conformidad a la Reforma de RRHH dentro de la Carrera Administrativa.



Anexos





Guía de Autoevaluación o Autodiagnóstico

La Estrategia de los RRHH

1. ¿Existe en la administración tributaria donde se desempeña una estrategia definida para la gestión de los RRHH? ¿Esta formalizada en un Plan específico u otros medios?
2. ¿Es conocida y/o comunicada?. Si la respuesta es afirmativa, ¿qué mecanismos se utilizan para ello?
3. ¿Cómo está definida la estrategia para los RRHH?
4. ¿Cómo se integran o participan los funcionarios en el proceso de diseño e implementación de la estrategia?
5. ¿Quién o quiénes son responsables por el diseño e implementación de la estrategia?
6. ¿Cuál es la metodología para diseñarla?
7. ¿La estrategia se desarrolla a través de un modelo de gestión de los RRHH?
8. ¿Cuáles son los criterios de alineación con el Plan Estratégico de la organización?
9. ¿Conlleva el Plan Estratégico de Gestión de Recursos Humanos un Manual de cargos y perfiles de puestos de trabajo?
10. ¿Contempla el Plan Estratégico de Gestión de Recursos Humanos la influencia o incidencia de factores externos e internos?
11. ¿Cómo integra el Plan Estratégico de Gestión de Recursos Humanos las distintas categorías de funcionarios (empleados, cuadros y directivos) y cómo se determina el nivel de participación de cada una de ellas?
12. ¿Qué tipo de comunicación se realiza en la organización para dar a conocer la estrategia de Gestión de Recursos Humanos?

La Estrategia de los RRHH y sus Subsistemas

1. ¿Tiene la organización un modelo de RRHH institucionalizado y cuál es su marco jurídico (ley, reglamento, disposición administrativa interna)?

2. ¿Cuál es su estado de desarrollo y de implementación?
3. En el Modelo de Gestión de los RRHH que aplica su administración, ¿Existen los tres niveles enunciados en el modelo del CIAT?
4. ¿Existen y cómo funcionan los subsistemas?
5. ¿Están integrados entre sí los subsistemas? ¿A través de qué mecanismos y/o procedimientos se integran?

La Incorporación

1. ¿Cuenta la organización con un Manual de perfiles y puestos de trabajo?
2. ¿Cómo está vinculado ese Manual a la Incorporación y movilidad de funcionarios?
3. ¿Cuáles son los mecanismos de transparencia, igualdad y merito de acceso que conllevan cada uno de los tres procesos de incorporación?
4. ¿Cuáles son los requisitos de calidad con que cuenta la organización para la gestión de la incorporación?

Reclutamiento

1. ¿Qué mecanismos se utilizan para garantizar la igualdad y mérito en el acceso?
2. ¿Qué medios publicitarios o de divulgación se utilizan para darle difusión a la convocatoria?
3. ¿Qué tipos de reclutamiento se aplican en la administración tributaria y en qué casos aplican
4. ¿Cuáles son los objetivos propios a cada tipo de reclutamiento?
5. ¿Están delimitados los pasos y/o condiciones para realizar el reclutamiento?

La Selección

1. ¿Cómo se vincula el proceso de Selección con el Manual de perfiles de cargos?
2. ¿Qué mecanismos existen para garantizar un proceso de Selección eficiente y transparente?
3. ¿Qué procedimientos de Selección se aplican?
4. ¿Cómo operan los procesos de selección?
5. ¿Cuáles son los objetivos del proceso de selección?
6. ¿Cómo se vincula el proceso de Selección con el proceso de Gestión de los Recursos Humanos?

7. ¿Hay algún mecanismo de seguimiento y evaluación que permita verificar su correspondencia o alineación con el Plan estratégico institucional?
8. ¿Cómo se retroalimenta el proceso de selección con el seguimiento de empleados que han sido seleccionados?

La Inducción

1. ¿Existe un Plan de Inducción en la administración tributaria donde se desempeña?
2. ¿Dicho Plan responde a las siguientes preguntas?
 - ¿quién es el empleado nuevo?
 - ¿cuáles son sus necesidades?
 - ¿cuál debería ser su motivación?
 - ¿qué debería saber sobre la nueva organización?
 - ¿cuál será su trabajo futuro?
 - ¿cuáles son sus conocimientos y destrezas al iniciar?
 - ¿quién interactuará dentro de la organización con el empleado nuevo?
 - ¿qué tipo de relación queremos fomentar (jerárquica o cooperativa)?
 - ¿cuál podría ser su futura formación?
 - ¿cuál podría ser su futura carrera?
3. ¿Cómo interactúa dicho Plan con la Gestión de los Recursos Humanos?

La Gestión de la Movilidad

1. ¿Existe la movilidad funcional en la administración tributaria? ¿se encuentra regulada?
2. ¿Cuáles son los dispositivos implementados para evaluar la política de movilidad?
3. ¿Cuáles son los objetivos de esa política, tanto para el empleado en relación con el sistema de carrera, como para la organización, en relación con sus orientaciones estratégicas?
4. ¿Existe la movilidad geográfica? ¿Se encuentra regulada?
5. ¿Existe la Modalidad intrainstitucional e Interinstitucional? ¿se encuentran reguladas?
6. ¿En qué casos se aplican las diferentes modalidades de movilidad y bajo qué condiciones? Ej.: Necesidad del servicio, solicitud del funcionario, amenazas contra la integridad física, etc.

7. ¿Existe un acompañamiento o evaluación a los funcionarios que se han movilizado y una medición del mayor o menor impacto en su rendimiento y en el logro de metas institucionales?

Gestión del Desempeño

1. ¿Existe un sistema de evaluación del desempeño en su organización?
2. ¿Qué tipo de evaluación se aplica?
3. ¿Cómo o a través de que mecanismo administrativo o legal se ha formalizado el proceso?
4. ¿Qué tipos de indicadores se utilizan para medir el desempeño de los funcionarios: cualitativos y/o cuantitativos?
5. ¿Qué consecuencias están previstas por parte de la organización, conforme los resultados obtenidos por un funcionario?
6. ¿Qué etapas comprende la gestión del desempeño?
7. ¿Qué objetivos tiene cada etapa?
8. ¿Existe un sistema que registre el desempeño de un funcionario o grupo de funcionarios durante el periodo de evaluación?
9. ¿Qué tipo de retroalimentación ha implementado la organización para valorar y ajustar su Plan Estratégico de RRHH en función de los resultados de la evaluación del desempeño?

La Formación

1. ¿Cómo se vincula la política de formación con el plan estratégico de la organización y con otras políticas como las de desempeño, carrera administrativa, compensación, etc.?
2. ¿Existe un Plan de Formación, esta formalizado en un documento, resolución, etc.?
3. ¿Cuál es el procedimiento para la elaboración del Plan de Formación?
4. ¿Qué acciones contempla el Plan de Formación?
5. ¿Cómo se evalúa el Plan de Formación?
6. ¿Qué carácter tiene el Plan de Formación: normativo o administrativo?
7. ¿El Plan es ajustado periódicamente? ¿a través de qué mecanismos?

Tipos de Formación

1. ¿Están contemplados en el Plan de Formación de su institución todos los tipos de formación descritos en este Manual?
2. ¿En qué casos y circunstancias se aplican los diferentes tipos?
3. ¿Cuáles son los objetivos que se persigue con cada tipo de formación?
4. ¿Cómo se accede a los diferentes tipos de formación?

Modalidades de Formación

1. ¿Qué modalidades de formación se utilizan en su organización?
2. ¿Bajo qué criterios se aplican esas modalidades de formación?
3. ¿Cuál es el público objetivo de las diferentes modalidades?

Evaluación de la Formación

1. ¿Qué tipo de evaluaciones se aplican en su organización y cuáles son los objetivos que persiguen?
2. ¿Cuándo se aplican?
3. ¿Qué criterios se utilizan para su aplicación?
4. ¿Cuáles han sido los resultados obtenidos?
5. ¿Existe retroalimentación a los participantes, docentes, encargados de las áreas de negocios y de formación, con base en los resultados obtenidos?

Carrera Administrativa y Promoción

1. ¿Existe en su organización un Sistema de Carrera? De ser así, ¿cuál es su vinculación con la estrategia de la organización y el Plan de Gestión de Recursos Humanos?
2. ¿El Sistema de Carrera contempla otros subsistemas como el de empleo o el de desempeño?
3. ¿Cumple el sistema de carrera con condiciones generales que permitan satisfacer tanto las expectativas del empleado como las necesidades institucionales?
4. ¿Cuáles son las condiciones generales para la aplicación del sistema de Carrera?
5. ¿Cuáles son los beneficios del sistema de carrera para la organización?
6. ¿La Promoción forma parte del Sistema de Carrera?
7. ¿Qué formas de promoción se aplican y en qué casos?
8. ¿Bajo qué condiciones y criterios específicos se utilizan los criterios de antigüedad y mérito?

Gestión de las Relaciones Sociales- La Comunicación

1. ¿Qué mecanismos de comunicación se utilizan en su organización?
2. ¿Qué criterios se toman en cuenta para la utilización de esos mecanismos?
3. ¿Existe un Plan de Comunicación en su institución? Si existe, ¿Cuál es la vinculación con el plan estratégico de la organización y con el plan de Gestión de los RRHH?

4. ¿Existen mecanismos para conocer la opinión, inquietudes y sugerencias del personal?
5. ¿Cuáles son los criterios y objetivos para definir las acciones de comunicación implementadas y elegir las herramientas correspondientes?
6. ¿Cuáles son los mecanismos para evaluar y ajustar el Plan de Comunicación?

Gestión de las Relaciones Sociales- Las Relaciones Sociales

1. ¿Qué mecanismos existen en su institución para evitar la tensión laboral?
2. ¿Existe un plan de relaciones sociales? De existir ¿Está relacionado con el plan estratégico de la organización y el plan de Gestión de los RRHH?
3. ¿Qué objetivos persigue este plan de relaciones sociales?
4. ¿El plan contempla mecanismos o instrumentos de seguimiento y evaluación?
5. ¿Cómo está organizado el Diálogo Social?
6. ¿Qué mecanismos se han implementado para prevenir la discriminación y el acoso?

Promoción de la Ética en la Gestión de los RRHH

1. ¿Existe una estrategia para la promoción de la ética en su administración tributaria? ¿La misma está alienada con el plan estratégico de la organización? ¿Cómo?
2. ¿Qué mecanismos que se hayan implementado, considera usted contribuyen a la promoción de la ética?
3. ¿De los aspectos claves enunciados, cuáles se aplican claramente en su administración tributaria?
4. ¿Se realiza una evaluación periódica del funcionamiento de los mecanismos de promoción?
5. ¿Los funcionarios tienen conocimiento de la existencia y utilización de dichos mecanismos?

PROMOCIÓN DE LA ÉTICA EN GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Debido a la trascendencia de la ética en una administración tributaria, que es un pilar fundamental y determinante para la viabilidad de la organización, el CIAT ha desarrollado una Guía de autoevaluación para las Administraciones Tributarias.

Como ya se mencionó, esta guía se basa en los 8 aspectos claves contenidos en la Declaración para la Promoción de la ética, aprobada por los países miembros del CIAT. Dentro de la misma, está contemplado como un aspecto clave, la Gestión de los RRHH. Para una mayor profundización sobre este tema en particular, se aconseja referirse a la lista de chequeo de esta Guía que cubre ampliamente cada uno de los siguientes aspectos:

8. Prácticas de gestión de los recursos humanos.

- Procedimientos de selección y promoción justos, equitativos y transparentes;
- Nivel de remuneración competitivo;
- Existencia de una carrera administrativa;
- Regulaciones que garanticen a los funcionarios tributarios el ejercicio de sus derechos;
- Mecanismos oportunos de corrección en caso de comportamientos inadmisibles o inapropiados;
- Prácticas de designación, rotación y traslado de los funcionarios tributarios cuando sea apropiado;
- Programas adecuados de capacitación y perfeccionamiento profesional;
- Sistema de evaluación del desempeño; y
- Ambiente laboral libre de discriminación y acoso.



Abreviaturas y Acrónimos Utilizados en el Manual



A

Abreviaturas y Acrónimos de Instituciones y Organismos

AATT: Administraciones Tributarias. Se entiende que comprende las funciones de tributos internos, de aduanas y de las contribuciones por seguridad social. Es por ellos por lo que este Manual puede ser aplicado y adaptado por cualquier administración de un país miembro del CIAT que contemple cualquiera de las tres funciones.

GRRHH: Gestión de los Recursos Humanos

HPT: Human Performance Technology

NIC: Número de Identificación del Contribuyente

NIIF: Número de Identificación Fiscal

ROI: Return of Investment en inglés. Retorno sobre la Inversión (RSI) en español

RRHH: Recursos Humanos

Acrónimos de instituciones y organismos

CARICOM: Caribbean Community- Comunidad del Caribe.

CIAT: Centro Interamericano de Administraciones Tributarias

DDF: Dipartimento delle Finanze-Departamento de Finanzas, Italia.

DEI: Dirección Ejecutiva de Ingresos, Honduras

DGFIP: Dirección General de Finanzas Públicas, Francia

DIAN: Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, Colombia

- IRD:** Inland Revenue Department, Barbados- Departamento de Impuestos Internos, Barbados
- SAT:** Superintendencia de Administración Tributaria, Guatemala
- SII:** Servicio de Impuestos Internos, Chile
- SRFB:** Secretaría de la Receita Federal de Brasil - Secretaría Federal de Ingresos de Brasil
- SUNAT:** Superintendencia Nacional de Administración Tributaria, Perú.



Glosario de Términos Utilizados en el Manual





Glosario

Carrera Administrativa: Sistema mediante el cual se determinan las formas, condiciones y requisitos que debe reunir y cumplir un funcionario al servicio de la Administración Pública para ingresar y avanzar en su desarrollo individual dentro de la organización conforme a las estrategias, necesidades y objetivos de la institución.

Comunicación: Medio de difusión de las políticas institucionales, del conocimiento, de informaciones relevantes, así como la vía para conocer las inquietudes, sugerencias, comentarios de los funcionarios, permitiendo la creación de un ambiente de confianza y seguridad en la organización que contribuya y facilite no sólo el conocimiento de lo que se debe hacer, como hacerlo, sino que se haga en forma armoniosa y eficiente.

Ética: Conjunto de normas morales que rigen la conducta de la persona en cualquier ámbito de la vida. La ética pública se define como "principios morales" o "normas de conducta" que rigen la conducta en el dominio público. Ser "ético" es hacer lo que es moralmente correcto, justo y honorable.

Formación: Proceso continuo -o no- y sistemático mediante el cual el funcionario puede aumentar sus conocimientos y habilidades a fin de contribuir a la prestación de servicios eficientes y garantizando el logro de las metas de la institución.

En este Manual los términos formación y capacitación se asimilan y por lo tanto cuando se menciona la palabra formación se entiende incluida la capacitación pues es el término genérico que abarca los dos conceptos aunque pedagógicamente existan diferencias.

Funcionarios: Empleados de las Administraciones de tributos internos, aduanas y contribución social en el caso de organizaciones bajo el esquema de agencia única.

Gestión del Desarrollo: Subsistema de la Gestión de Recursos Humanos (GRH) que comprende las políticas y prácticas orientadas a estimular el crecimiento profesional de las personas, de acuerdo con su potencial, fomentando los aprendizajes necesarios y definiendo itinerarios de carrera que conjuguen las necesidades organizativas con los diferentes perfiles individuales.

Gestión del Desempeño: Subsistema de la Gestión de Recursos Humanos (GRH) que tiene como objetivo influir sobre el rendimiento de las personas en el trabajo, para alinearlos con las prioridades de la organización y mantenerlos en el nivel más alto posible, logrando una mejora sostenida de la contribución de los empleados a la consecución de los objetivos organizativos, así como a la obtención de informaciones valiosas para la toma de decisiones de la GRH en diferentes campos.

Gestión del Empleo: Subsistema de la Gestión de Recursos Humanos (GRH) que comprende el conjunto de políticas y prácticas de personal destinadas a gestionar los flujos mediante los cuales las personas entran, se mueven y salen de la organización.

Gestión de las Relaciones Humanas y Sociales: Subsistema de la Gestión de los Recursos Humanos (GRH) que tiene por objetivo el gestionar las relaciones que se establecen entre la institución y los funcionarios, cuando la relación con éstos es colectiva.

Indicador: Métrica utilizada para comparar una situación actual respecto a una situación deseada, en la ejecución de un programa ó proceso.

Inducción: Comprende las políticas y prácticas destinadas a recibir adecuadamente a las personas y acompañarles en sus primeros pasos en el puesto y el entorno del mismo.

Iride: Arcos Iris

Meta: Valor esperado o que se desea alcanzar como resultado del desempeño.

Movilidad: Traslado o movimiento de un funcionario de su área o lugar actuales de trabajo a un área o región diferente, sin que ello implique necesariamente una mejora en su nivel salarial o funcional.

Oposición: Concurso

Proyecto: Conjunto de actividades a realizar en un determinado plazo y expresa una combinación de tiempo y recursos físicos, humanos y financieros, orientados a alcanzar un objetivo fórmula o producir un cambio en la gestión de la administración tributaria.

Promoción: Movimiento de un funcionario a una posición con mayor sueldo, responsabilidad, nivel jerárquico y/u oportunidades de desarrollo dentro de la organización.

Reclutamiento: Es la convocatoria interna o externa que realiza la organización a fin de cubrir una vacante en un área específica.

Selección: Es un proceso mediante el cual se escoge, dentro de un número de aspirantes que han cumplido con las condiciones estipuladas, a la persona que va a ocupar la vacante convocada.