

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

SEDE ESMERALDAS

DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADOS

Tema:

Sistema de Evaluación de Desempeño

Caso: Dirección Distrital de Esmeraldas del SENAE

Tesis de Grado previo a la obtención del título de Magister en Administración de Empresas, Mención Planeación

Línea de Investigación: Análisis y mejoramiento de procesos

Autor:

ING. JÉSSICA JULIANA MENÉNDEZ PALMA

Asesora:

MGT. ROXANA BENITES CAÑIZARES

Esmeraldas – Ecuador

JUNIO 2015

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

SEDE ESMERALDAS

HOJA DE APROBACIÓN

Tema: Sistema de Evaluación de Desempeño - Caso: Dirección Distrital de Esmeraldas del SENAE.

Autor: Ing. Jéssica Juliana Menéndez Palma

Mgt. Mercedes Sarrade Peláez **f.** _____
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

PhD. Carmen León Segura **f.** _____
LECTOR 1

Mgt. Paola Samaniego García **f.** _____
LECTOR 2

Mgt. Javier Burbano Salazar **f.** _____
LECTOR 3

Mgt. Roxana Benites Cañizares **f.** _____
DIRECTORA DE TESIS

Ing. Maritza Demera Mejía **f.** _____

SECRETARIA GENERAL PUCESE

Esmeraldas – Ecuador

Junio 2015

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, Jéssica Juliana Menéndez Palma portadora de la cédula de ciudadanía No. 0802851576 declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo a la obtención del título de Magister en Administración de Empresas, Mención Planeación son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

Ing. Jéssica Juliana Menéndez Palma
CC 0802851576

CERTIFICACIÓN

Yo, Roxana Benites Cañizares, en calidad de Directora de Tesis, cuyo título es SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO - CASO: DIRECCIÓN DISTRITAL DE ESMERALDAS DEL SENAE.

Certifico que las sugerencias realizadas por el Tribunal en la Sustentación Privada de Tesis, han sido incorporadas al documento final, por lo que autorizo su presentación ante el Tribunal de la Tesis.

MGT. Roxana Benites Cañizares
DIRECTORA DE TESIS

i. Dedicatoria

Solo una madre puede entender sin necesidad de que se lo expresen con palabras las necesidades de un hijo o hija, por eso dedico con infinito amor este trabajo a mi mamá, la señora Janny, porque gracias a ella he podido alcanzar esta meta trazada ya hace algunos años, su esfuerzo y sacrifico diario está reflejado en este trabajo. Gracias madre de mi vida, eres mi primer amor, mi más grande amor.

Y como siempre, a mi abuelita Marina dedico también mis logros, a quien extraño con todas mis fuerzas.

ii. **Agradecimiento**

Agradezco a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede en Esmeraldas por el arduo trabajo de elegir siempre a catedráticos con una calidad y vocación de servicio incuestionable.

A la maestra Cecilia Velasco, por darme el ánimo que siempre necesité, sus enseñanzas siempre quedarán en mí.

A mi Asesora, la maestra Roxana Benites, por su apoyo incondicional y por dedicarme tiempo, ese tiempo que era inclusive para pasarlo con su familia.

A mis compañeros de la Dirección Distrital de Esmeraldas del SENAE, por su colaboración en la recopilación de información.

A mi familia, Tomas, Janny, Edwin, Dayana y Thiago por comprender mi ausencia los días domingos, ya que son por tradición para compartirlos en familia; y, a un ser especial, Geykel, por preguntarme siempre ¿Cómo vas con la tesis?

A mis compañeros de la Maestría, gracias por hacer de este proceso una experiencia enriquecedora y sobre todo a Pao y a Vivi, por sus energías positivas y mensajes inspiradores que siempre compartían conmigo.

Gracias a Dios por la vida y la salud, porque mientras haya vida y salud cualquier sueño que se anhele con el corazón tendrá un final feliz.

iii. Prólogo

Como servidora pública considero que la calidad del servicio que se brinde, a usuarios internos y externos, está alineada al grado de satisfacción que tenga una persona por la forma en que es tratada en la Institución para la cual trabaja, por eso considero que la evaluación de desempeño es vital para un empleado porque la calificación que asigne un jefe inmediato a su subalterno transmitirá el valor que éste último le da al trabajo demostrado.

Tomé el riesgo de examinar el Sistema de Evaluación de Desempeño de la Dirección Distrital de Esmeraldas (DDE) del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE) porque a pesar de que he trabajado en esta Institución por aproximadamente ocho años, para mí era un proceso que no terminaba de comprender, o al menos no le había dedicado el tiempo necesario para analizar cómo éste funcionaba.

Me motivó realizar esta investigación el hecho de poder contribuir con la Institución que ha sido un elemento clave para mi crecimiento profesional, considero este trabajo como un aporte significativo, ya que en base a la información detallada se pueden tomar acciones que contribuyan al fortalecimiento del proceso de evaluación.

Agradezco de una manera especial al señor Josué Casella, servidor de la DDE, por el interés y entusiasmo demostrado durante el desarrollo de este informe final de tesis, sus opiniones y observaciones contribuyeron significativamente.

Por último, mi gran anhelo es, que esta Tesis sea una guía de trabajo para los Directivos de la DDE del SENAE, que se inspiren en analizar las necesidades de los empleados con detenimiento y con el cuidado que el tema amerita.

iv. Resumen Ejecutivo

Este trabajo pretende mostrar un nuevo esquema para la evaluación de desempeño laboral de los servidores de la Dirección Distrital de Esmeraldas (DDE) del SENAE, teniendo en cuenta que los sistemas de evaluación actualmente constituyen para las organizaciones un mecanismo esencial para potenciar las competencias de sus empleados, así como para identificar puntos débiles en los mismos.

Para el análisis de la situación actual del sistema de evaluación de la DDE se llevó a cabo una investigación no experimental, realizada bajo el método deductivo, para lo cual se aplicaron entrevistas y encuestas como instrumentos de investigación, estas últimas que fueron dirigidas a los servidores de la DDE que actuaron en calidad de evaluados y evaluadores en el proceso de evaluación del primer semestre del 2014, la información recopilada permitió determinar que hay inconformidad con el proceso aplicado para medir el desempeño laboral y evidenciar que existe la necesidad de contar con un método que permita registrar los comportamientos positivos y negativos del personal; así como también llegar a conclusiones sobre la aplicación de nuevos instrumentos a utilizar para la evaluación de desempeño y el diseño de una normativa de incentivos (positivos y negativos) en función a los resultados que obtenga el personal en sus evaluaciones.

v. Abstract

This paper aims to show a new scheme for evaluating work performance of the staff of SENAE regional office of Esmeraldas (DDE, acronym in Spanish), given that currently for organizations, the evaluation systems are an essential mechanism to potentiate the skills of their employees, as well as to identify weaknesses on them.

For the analysis of the current evaluation system situation, a non-experimental research was carried out, conducted under the deductive method, for which interviews and surveys were applied as research tools, which were directed to DDE employees, acting as evaluated and evaluators in the evaluation process of the first half of 2014, the collected information allowed us to determine that there is dissatisfaction with the process used to measure work performance and show that there is a need for a method that allows the recording of positive and negative staff events; as well as to come to conclusions about the implementation of new instruments to be used for performance evaluation and to design a regulation of incentives (positive and negative) based on the results obtained by the staff in their assessments.

vi. Palabras claves

Evaluación de desempeño – servidor aduanero - incentivos positivos – incentivos negativos – acontecimiento crítico

vii. Índice

CAPÍTULO I ---------- 1

MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN ---------- 1

1.1 Antecedentes del Estudio ---------- 1

1.2 Fundamentación Teórica ---------- 2

1.2.1 Dirección Distrital de Esmeraldas ---------- 3

1.2.1.1 Talento Humano ---------- 4

1.2.1.2 Estructura Orgánica ---------- 4

1.2.2 Evaluación de desempeño ---------- 8

1.2.2.1 Naturaleza ---------- 8

1.2.2.2 Beneficios de la Evaluación ---------- 8

1.2.2.3 Métodos de evaluación de desempeño ---------- 9

1.2.2.3.1 Técnicas de Evaluación de desempeño ---------- 9

1.2.2.4 Fases de los sistemas de evaluación de desempeño ---------- 10

1.2.2.4.1 Primera Fase: Diseño ---------- 10

1.2.2.4.2 Segunda Fase: Implementación ---------- 11

1.2.2.4.3 Tercera Fase: Seguimiento ---------- 11

1.2.2.4.4 Cuarta Fase: Evaluación ---------- 11

1.2.2.5 Resultados esperados ---------- 11

1.2.3 Sistema de evaluación de desempeño ---------- 12

1.2.3.1 Técnicas y herramientas utilizadas en el proceso de evaluación en la DDE ---------- 12

1.2.3.2 Factores que se evalúan ---------- 14

1.2.3.2.1 Evaluación de las actividades del puesto ---------- 14

1.2.3.2.2 Conocimientos ---------- 20

1.2.3.2.3 Competencias técnicas del puesto ---------- 20

1.2.3.2.4 Competencias universales ---------- 22

1.2.3.2.5 Trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo ---------- 22

1.2.3.2.6 Evaluación del Ciudadano ---------- 23

1.2.3.3 Sujetos de la evaluación ---------- 23

1.2.3.3.1 Evaluadores ---------- 23

1.2.3.3.2 Personal evaluado ---------- 24

1.2.3.3.3 Personal no evaluado ---------- 25

1.2.3.4 Periodicidad ---------- 25

1.2.3.5 Procedimiento ---------- 25

1.2.3.5.1 Definición de indicadores de evaluación del desempeño ---------- 26

1.2.3.5.2 Difusión del programa de evaluación ---------- 26

1.2.3.5.3 Entrenamiento a evaluadores ---------- 26

1.2.3.5.4 Ejecución del proceso de evaluación ---------- 27

1.2.3.5.5 Análisis de resultados de la evaluación ---------- 28

1.2.3.5.6 Retroalimentación y seguimiento ---------- 29

1.2.4 Teorías sobre motivación ---- 30

1.3 Fundamentación Legal ---- 31
1.3.1 Constitución de la República del Ecuador ---- 31
1.3.1.1 Servidor Público ---- 31
1.3.2 Leyes que regulan al servidor público ---- 32
1.3.3 Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño ---- 33
1.3.4 Normativa aduanera ecuatoriana ---- 33
1.3.4.1 Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones y su Reglamento General ---- 33
1.3.4.2 Código de Ética ---- 33
1.3.5 Recomendación emitida por la Dirección Nacional de Auditoria Interna del SENAE ---- 34

CAPÍTULO II ---- 35

MATERIAL Y MÉTODOS ---- 35

2.1 Método y Tipo de Investigación ---- 35

2.2 Diseño de la Investigación ---- 35

CAPÍTULO III ---- 38

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS ---- 38

3.1 Resultados de encuestas realizadas a evaluados ---- 38

3.2 Resultados de entrevistas realizadas a evaluadores ---- 44

3.3 Resultados de entrevistas realizadas a evaluados ---- 46

3.4 Discusión ---- 55

3.5 Diagrama Causa – Efecto ---- 56

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES ---- 59

Conclusiones ---- 59

Recomendaciones ---- 60

CAPITULO IV ---- 61

PROPUESTA ---- 61

4.1 Título de la Propuesta ---- 61

4.2 Descripción del documento ---- 61

4.3 Alcance ---- 61

4.4 Responsabilidades ---- 61

4.5 Objetivo ---- 62

4.6 Justificación ---- 62

4.7 Definiciones ---- 62

4.8 Plan de Trabajo ---- 64

4.8.1 Fundamentación ---- 64
4.8.2 Importancia ---- 65
4.8.3 Beneficios ---- 65
4.8.4 Aspectos del desempeño individual ---- 66
4.8.5 Métodos y Técnicas ---- 66
4.8.5.1 Registro de acontecimientos críticos ---- 67
4.8.5.1.1 Instrumentos ---- 67
Formularios de Registros de Acontecimientos Críticos (FRAC) ---- 68
4.8.5.2 Escala de observación de comportamiento ---- 70
4.8.5.2.1 Instrumentos ---- 70
4.8.6 Fases del Proceso del desarrollo de un Sistema de Evaluación de Desempeño ---- 70
4.8.6.1 Primera Fase: Diseño ---- 71
4.8.6.1.1 Características ---- 71
4.8.6.1.2 Objetivos pretendidos ---- 72
4.8.6.1.3 Métodos ---- 72
4.8.6.1.4 Protocolos ---- 73
4.8.6.2 Segunda Fase: Implementación ---- 73
4.8.6.2.1 Comunicación ---- 74
4.8.6.3 Tercera Fase: Seguimiento ---- 74
4.8.6.3.1 Retroalimentación ---- 75
4.8.6.3.2 Entrevistas ---- 75
4.8.6.4 Cuarta Fase: Evaluación ---- 76
4.8.6.4.1 Resultados ---- 76
4.8.6.4.2 Planes de acción ---- 76

4.9 Consideraciones Generales ---- 77

4.10 Incentivos Positivos ---- 79

4.10.1 Resultado: EXCELENTE ---- 80
4.10.2 Resultado: MUY BUENO o SATISFACTORIO ---- 83

4.11 Incentivos Negativos ---- 84
4.11.1 Resultado: REGULAR o INSUFICIENTE ---- 84

4.12 Procedimientos ---- 85
4.12.1 Procedimiento para gestión del PIPONE ---- 85
4.12.2 Procedimiento para las capacitaciones en el exterior ---- 87
4.12.3 Procedimiento para solicitar licencias sin remuneración para estudios ---- 91
4.12.4 Procedimiento para el seguimiento de los servidores que obtengan "Regular" ---- 93
4.12.5 Procedimiento para la destitución de servidores que obtengan "Insuficiente" ---- 95

4.13 Flujogramas ---- 97
4.13.1 Gestión del PIPONE ---- 97
4.13.2 Gestión de capacitaciones en el exterior ---- 98
4.13.3 Gestión para solicitar licencia sin remuneración para estudios ---- 99
4.13.4 Gestión para el seguimiento de los servidores que obtengan "Regular" ---- 100
4.13.5 Gestión para la destitución de los servidores que obtengan "Insuficiente" ---- 101

4.14 Indicadores ---- 102

4.15 Validación de la propuesta ---- 103

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS ---- 104

ANEXOS ---- 108

viii. Abreviaturas

SENAE: Servicio Nacional de Aduana del Ecuador

DDE: Dirección Distrital de Esmeraldas

SED: Sistema de Evaluación de Desempeño

LOSEP: Ley Orgánica de Servidores Públicos

COPCI: Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversiones

PIPONE: Plan de Incentivos Positivos y Negativos

FRAC: Formulario de Registro de Acontecimientos Críticos

ix. Lista de tablas

TABLA 1: SERVIDORES DE LA DDE 6
TABLA 2: DISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL DE LA DDE POR ÁREA DE TRABAJO 7
TABLA 3: DETALLE DE LOS FORMULARIOS EVAL -01 QUE DISPONE LA DDE 13
TABLA 4: ACTIVIDADES DEL CARGO TÉCNICO OPERADOR 15
TABLA 5: ACTIVIDADES DEL CARGO JEFE GUARDALMACÉN 16
TABLA 6: ACTIVIDADES DEL CARGO TÉCNICO EN GESTIÓN DE COBRANZAS Y GARANTÍAS 17
TABLA 7: ACTIVIDADES DEL CARGO JEFE DE DOCUMENTACIÓN Y ARCHIVO 17
TABLA 8: ACTIVIDADES DEL CARGO ABOGADO ADUANERO 18
TABLA 9: ACTIVIDADES DEL CARGO ASISTENTE DE ABOGACÍA / SECRETARIO AD HOC 19
TABLA 10: ACTIVIDADES DEL CARGO OFICINISTA 19
TABLA 11: DESTREZAS VALORADAS EN LA DDE 21
TABLA 12: PERSONAL DE LOS CARGOS CON ROL DE EVALUADOR DE LA DDE 24
TABLA 13: DETALLE DE LOS CARGOS DEL PERSONAL DE LA DDE QUE FUE EVALUADO 24
TABLA 14: FACTORES QUE CONSTAN EN EL FORMULARIO MRL-EVAL – 01 28
TABLA 15: COMPARACIÓN DE TEORÍAS SOBRE MOTIVACIÓN 30
TABLA 16: GRADO DE CONOCIMIENTO DEL OBJETIVO DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 40
TABLA 17: OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO, SEGÚN LOS SERVIDORES EVALUADOS 49
TABLA 18: PARÁMETROS QUE NO FUERON CONSIDERADOS EN LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO, SEGÚN LOS SERVIDORES EVALUADOS 52
TABLA 19: ACCIONES QUE MOTIVAN, SEGÚN LO INDICADO POR EL PERSONAL EVALUADO 53
TABLA 20: CAMPOS A LLENAR EN EL FRAC 69

x. Lista de gráficos

GRÁFICO 1: MAPA DE PROCESOS DEL SENAE 5
GRÁFICO 2: ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA DDE 6
GRÁFICO 3: GRADO DE CONFORMIDAD DE LOS RESULTADOS EN LA ÚLTIMA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 38
GRÁFICO 4: CALIFICACIÓN AL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 40
GRÁFICO 5: INTENCIÓN DE EVALUAR A LOS CARGOS DEL NIVEL JERÁRQUICO SUPERIOR 41
GRÁFICO 6: INCENTIVOS A LA EXCELENCIA 43
GRÁFICO 7: DIAGRAMA CAUSA - EFECTO DEL SED DE LA DDE 57

xi. Introducción

Los sistemas de evaluación de desempeño centran su importancia en el hecho de que buscan medir el rendimiento del personal dentro de un determinado período y bajo parámetros previamente establecidos, su aplicación permite obtener beneficios tanto para la institución como para el personal que es objeto de evaluación, tales como identificar puntos fuertes y débiles para desarrollar planes de acción que contribuyan al fortalecimiento del talento humano y el de contribuir a una mejora continua de los procesos internos de las organizaciones.

Por otro lado, entre las deficiencias que puede contener un sistema de evaluación de desempeño se resalta el desconocimiento de su aplicación y de los objetivos que persigue el mismo, así como también la falta de retroalimentación y de evidencias sobre las notas que son asignadas al personal evaluado.

Con el objeto de examinar el sistema de evaluación de desempeño de la Dirección Distrital de Esmeraldas (DDE), se ha estructurado la tesis en cuatro grandes capítulos, los cuales se resumen a continuación.

En el primer capítulo consta el marco teórico de la investigación, el que está compuesto por los antecedentes del estudio, la fundamentación teórica y la fundamentación legal, toda la información mencionada en este apartado sirvió para sustentar el presente estudio de investigación.

En el segundo capítulo se reflejan los materiales y métodos que fueron aplicados para el levantamiento de información y análisis de la misma.

Por otro lado, el tercer capítulo corresponde al análisis e interpretación de los resultados, en donde se presenta al detalle el levantamiento de información realizado en la Dirección Distrital de Esmeraldas del Servicio Nacional de

Aduana del Ecuador (SENAE) mediante la aplicación de métodos e instrumentos de investigación científica, con el fin de analizar su situación actual y la percepción de los servidores con respecto al sistema de evaluación de desempeño aplicado.

Por último, en el cuarto capítulo se encuentra una propuesta, la que está estructurada, esencialmente, por los métodos y herramientas que se han considerado viables de ser aplicados para llevar a cabo un proceso de evaluación con características objetivas, transparentes y confiables y que responden a las necesidades de quienes forman parte de la DDE, tanto del personal evaluado como del evaluador, proponiendo la aplicación de un método conocido como Registro de Acontecimientos Críticos mediante la utilización de formularios que permitan su ejecución.

Dicha propuesta corresponde a una norma de incentivos positivos y negativos, la que se presenta como una herramienta para motivar al personal que es objeto de evaluación; la mencionada norma ha recogido aspectos de carácter legal, administrativo y operativo, los cuales están apegados a la normativa vigente en cuestiones de evaluación de desempeño.

Se espera que la lectura de este informe final de tesis resulte tan enriquecedora como lo fue para la autora la experiencia de haberlo realizado.

Antecedentes

Tradicionalmente las empresas, tanto del sector público como privado, han enfocado la evaluación de desempeño en función a indicadores cuantitativos, los cuales arrojan números, cuya conclusión se limita al hecho si se cumplió determinada meta o no.

Las instituciones del sector público del Ecuador están evaluando a sus funcionarios según las disposiciones que dicta el Ministerio de Relaciones Laborales y mediante la utilización de formularios que esta cartera de estado pública en su página electrónica oficial, siendo el actual el FORMULARIO MRL-EVAL. 001, el cual corresponde y limita exclusivamente al sistema de evaluación de desempeño por competencias.

Por otro lado se tiene que, toda empresa privada, sin importar el giro del negocio, asume como misión implícita ganar dinero, por tal motivo algunas dedican esfuerzos adicionales para satisfacer las necesidades de sus clientes, pero en lo que respecta a las organizaciones del sector público, en este caso puntual la Dirección Distrital de Esmeraldas (de aquí en adelante se la referirá como DDE) del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (de aquí en adelante SENAE), mide la gestión en función al cumplimiento de indicadores establecidos en la herramienta Gobierno por Resultados (GPR), los cuales están alineados a los objetivos operativos de la organización y se está dejando de lado la cuantificación del grado en que las personas contribuyen al logro de esos objetivos y el cumplimiento de estándares (calidad, calidez, eficiencia, eficacia, etc.) que el cargo que ocupa lo amerita y en función a las actividades que se desempeñan.

Las nuevas tendencias en gestión del talento humano reclaman a las organizaciones a que diseñen y/o apliquen técnicas o sistemas que conlleven a trabajar de tal manera que sus empleados trabajen en el logro de los objetivos

de forma motivada, para ello los empleados deben tener la convicción de que sus esfuerzos serán evaluados de forma objetiva y transparente. También insta, a que los funcionarios de la alta dirección promuevan y trabajen en el desarrollo de planes y estrategias que susciten el crecimiento profesional y personal de los trabajadores.

En cuestiones aduaneras, las aduanas a nivel mundial están tomando conciencia de que el talento humano es la clave para brindar un servicio de excelencia, el control y la facilitación aduanera van vinculadas a un servicio de calidad brindado a los usuarios internos y externos, pero esto se puede verificar si se aplican sistemas de medición acorde con las nuevas tendencias de administración del talento humano, que se enfoquen en la satisfacción de los empleados y el grado de pertinencia que poseen cada uno de ellos.

Problemas

Problema General

¿Cómo se puede examinar el sistema de evaluación de desempeño de la Dirección Distrital de Esmeraldas del SENAE?

Problemas Específicos

1. ¿Cuál es la opinión de los funcionarios con respecto al proceso de evaluación, seguimiento y resultados del sistema de evaluación de desempeño?

2. ¿Qué factores, herramientas y técnicas se pueden considerar para diseñar un sistema de evaluación de desempeño?

3. ¿Qué procesos debe tener el sistema de evaluación de desempeño para el seguimiento y cumplimiento de objetivos?

4. ¿Qué tipo de incentivos y sanciones debe tener un sistema de evaluación de desempeño?

Justificación

Estudiar el sistema de evaluación de una institución es tan trascendental como la contratación del personal y los sistemas de remuneración de la misma, las personas trabajan en función a estímulos por ello deben tener confianza en los programas e iniciativas que desarrolla la empresa, en ese sentido, si un sistema de evaluación del desempeño no es analizado de forma integral y objetiva, el personal se puede sentir desmotivado, es ahí donde se torna importante este estudio, ya que será concluyente en el sentido de determinar cuáles son las características y elementos fundamentales que debe contener el sistema de evaluación de desempeño de la DDE para que sea aceptado y valorado por el personal que es sujeto al mismo.

El análisis del sistema de evaluación de desempeño en la Dirección Distrital de Esmeraldas del SENAE se plantea como una opción viable, que trae consigo múltiples beneficios y para diferentes grupos (inspirado en el principio Ganar - Ganar (Covey, 1997)), como se resalta a continuación:

Esta investigación permitirá a la institución en general, instaurar un sistema de evaluación de desempeño acorde con las necesidades del personal a ser evaluado, transparente y objetivo, por ello se requiere el compromiso y participación de la alta dirección, así como también del personal que tiene bajo su cargo.

Para los clientes externos denominados en este sector como Operadores de Comercio Exterior (OCE), también será beneficiosa esta investigación, en razón de que recibirán beneficios indirectos, ya que la calidad del servicio estará determinada en función al grado de motivación de los servidores a quien está dirigido el presente trabajo.

Los clientes internos de la DDE, es decir a los servidores que actúan en calidad de evaluados, tendrán la oportunidad de ser evaluados mediante la aplicación de un sistema de evaluación objetivo, que esté acorde con sus necesidades, el que les permitirá obtener información real (evidencias) sobre lo que motivó la calificación otorgada por sus jefes inmediatos.

No menos importantes, son los beneficios que esta investigación deriva para el investigador, en virtud de que le permitirá desarrollar habilidades para la gestión del capital humano en las organizaciones, sin importar su giro de negocio, ya que la evaluación y motivación gira entono a principios generales, como la vocación de servicio, la innovación, el liderazgo, la proactividad, la objetividad, la transparencia, la confianza, entre otros.

Por último, ya inmersos en la era del conocimiento y de la información, se vuelve trascendental para toda organización si desea sobresalir o mantenerse en el mercado, utilizar sistemas de evaluación de desempeño que permitan valorar al personal en función al grado en que éstos contribuyen con los objetivos de la institución y el buen desempeño de la misma.

Objetivos

Objetivo General

Diagnosticar el sistema de evaluación de desempeño de la Dirección Distrital de Esmeraldas (DDE) del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE).

Objetivos Específicos

1. Analizar la situación actual del sistema de evaluación de desempeño de la DDE del SENAE.

2. Determinar los factores, herramientas y técnicas que se pueden considerar para diseñar un sistema de evaluación de desempeño.

3. Identificar los procesos que debe contener un sistema de evaluación de desempeño para el seguimiento y cumplimiento de objetivos.

4. Diseñar una normativa de incentivos y sanciones para el sistema de evaluación de desempeño.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Antecedentes del Estudio

Como lo señala Rueda, Serrano, García, & Loredo (2010), en su estudio sobre evaluación del desempeño en la docencia, es conveniente revisar el proceso de evaluación del desempeño considerando el número de servidores que se piensa evaluar, qué características presentan, con qué periodicidad y quiénes podrán ser los informantes idóneos para cubrir las demandas de acopio de información, también señaló que la evaluación del desempeño descansa en gran medida en el personal encargado de realizarla, por lo que se hace referencia al establecimiento de una instancia de evaluación en el organigrama de cada institución, con esfuerzos prioritarios de sus miembros a esta actividad que permita un desarrollo a mediano y largo plazos.

Por otro lado, se manifiesta que la evaluación de desempeño posibilita la detección de necesidades de capacitación, el descubrimiento de personas clave, el descubrimiento de competencias del evaluado, la ubicación de cada persona en su puesto adecuado y desarrollo de la misma, la retroalimentación para una autoevaluación de rendimiento y la toma de decisiones sobre salarios, conforme lo señala (Capuano, 2004), adicional a ello concluye que la mayoría de los empleados procuran obtener retroalimentación sobre la manera en que cumplen sus actividades, por ello las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar.

(Pachano & Gutiérrez, 2014) Son concluyentes indicando que para evaluar el desempeño laboral es necesario conocer las competencias profesionales necesarias para desenvolverse de mejor manera en el mercado laboral, y manifiestan que estas competencias son el conjunto de experiencias, habilidades, conocimientos y actitudes necesarias para cumplir exitosamente las actividades y tareas dentro del campo de trabajo.

Es importante señalar que organismos internacionales como el Banco Interamericana de Desarrollo y la Organización Mundial de Aduanas, han brindado atención a la evaluación de desempeño, tanto así que patrocinan estudios sobre el tema, y en uno de ellos, al referirse a la evaluación del desempeño en España se señala el Plan Estratégico de la Agencia Estatal de Administración Tributaria (AEAT), que es una entidad de derecho público que tiene encomendada la aplicación efectiva del sistema tributario estatal y aduanero, que al tratar las actuaciones en el ámbito de los recursos humanos, destaca el importante papel que desempeñan los modernos sistemas de evaluación del personal como instrumentos con gran capacidad de mejora de la organización al actuar directamente sobre el comportamiento de las personas (Cano, 2014).

Es importante terminar este apartado señalando, que al tener este estudio incidencia en el comportamiento humano es importante que también sea analizado de manera psicológica y por profesionales en el área.

1.2 Fundamentación Teórica

Para poder determinar qué debe contener un sistema de evaluación eficiente es imprescindible que se estudie previamente el actual sistema que está aplicando la Dirección Distrital de Esmeraldas del SENAE para evaluar el desempeño de

los servidores que trabajan para dicha institución, así como también su estructura orgánica y todo aquello que gire en torno al talento humano.

Es preciso mencionar que, para que los empleados estén alineados a los objetivos, misión y visión de la organización para la que trabajan, es necesario que éstos tengan la confianza en los sistemas o programas que se desarrollen a nivel institucional, por eso la importancia de conocer cada aspecto relacionado a su desempeño laboral.

1.2.1 Dirección Distrital de Esmeraldas

Conforme lo señalado en el artículo 217 del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI) las direcciones distritales comprenden las áreas territoriales del Ecuador donde el Servicio Nacional de la Aduana del Ecuador ejerce todas las atribuciones operativas y demás que le asigne el COPCI y su reglamento, actualmente el SENAE cuenta con diez direcciones distritales y entre ellas la que se encuentra ubicada en la ciudad de Esmeraldas, cantón Esmeraldas.

Sus principales competencias son las de verificar, aceptar u observar las declaraciones aduaneras, autorizar las operaciones aduaneras y realizar el control de las mercancías que ingresan al país o salgan de él, así como de los pasajeros en los puertos, aeropuertos internacionales y lugares habilitados para el cruce de la frontera y disponer la inspección, examen y registro de los medios de transporte internacional que ingresen al territorio aduanero o salgan de él (Presidencia de la República del Ecuador, 2011), competencias que deben ser ejercidas por un talento humano altamente calificado.

1.2.1.1 Talento Humano

El talento humano es fundamental para toda organización, incluso en la misión del SENAE se resalta la importancia de contar con un recurso humano honesto y productivo como base para impulsar el buen vivir de la sociedad ecuatoriana y el cumplimiento de la misión institucional (Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, 2015).

Para el cumplimiento de dicha misión, la DDE cuenta con personal que fue contratado bajo la Ley Orgánica de Servidores Públicos y trabajadores bajo la norma que dicta el Código de Trabajo, lo que se detallará en las líneas siguientes.

1.2.1.2 Estructura Orgánica

Según la estructura organizacional del SENAE la DDE forma parte de los procesos agregadores de valor, que es una de las unidades encargadas de generar, administrar y controlar los productos y servicios destinados a usuarios externos y permiten cumplir con la misión institucional (Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, 2011).

Dentro del mapa de procesos del SENAE, constan las Direcciones Distritales como parte medular de la estructura organizacional, como se visualiza en el gráfico No. 1.



Gráfico 1: Mapa de Procesos del SENAE

Fuente: Página oficial del SENAE www.aduana.gob.ec

Elaborado por: SENAE

En el gráfico No. 2 consta la estructura orgánica de la DDE, la cual se encuentra bajo la supervisión de la Subdirección General de Operaciones del SENAE.

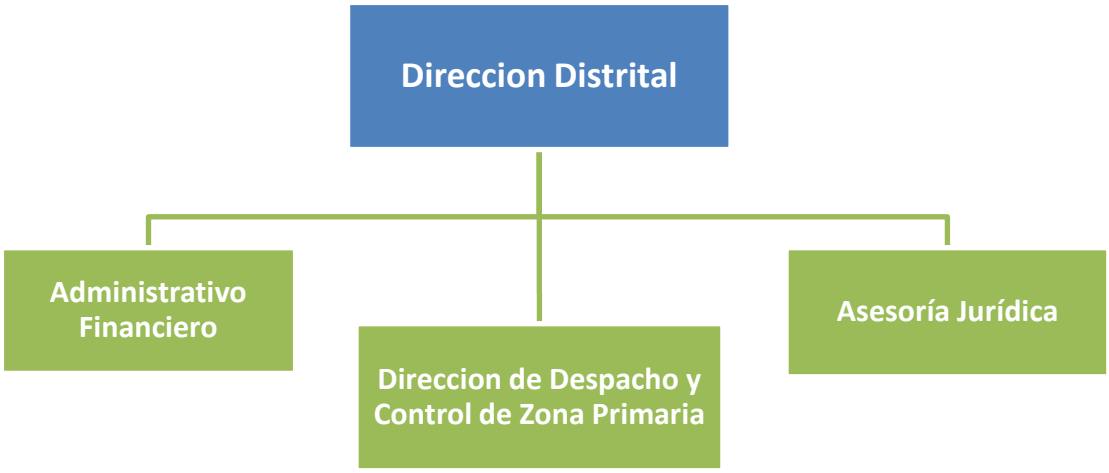


Gráfico 2: Estructura Orgánica de la DDE

Fuente: Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del SENAE

Ahora bien, según lo establecido en la estructura orgánica y una vez que se han revisado los expedientes de los funcionarios de la DDE, se puede determinar que actualmente esta dirección distrital cuenta con 29 empleados, bajo diferentes modalidades de contrato, en la tabla No. 1 se presenta detalle donde se resume la cantidad de empleados por cada Unidad que consta en el gráfico No. 2.

Tabla 1: Servidores de la DDE

UNIDAD DEPARTAMENTAL	TOTAL EMPLEADOS
Administrativo Financiero	6
Asesoría Jurídica	4
Dirección de Despacho y Control de Zona Primaria	14
Dirección Distrital	1
Otros	4
TOTAL	**29**

Fuente: Expedientes del área Administrativa Financiera dela DDE

Es importante señalar que del total de empleados, 20 se encuentran con nombramiento otorgado bajo los parámetros que dicta la LOSEP, 6 son servidores públicos bajo la modalidad de contrato y 3 han sido contratados al amparo del Código de Trabajo, en la tabla No. 2 se detallan los cargos que ocupa el personal de forma general.

Tabla 2: Distribución del personal de la DDE por área de trabajo

ADMINISTRATIVO FINANCIERO:	**6**	
Chófer		**1**
Técnico en Garantías y Cobranzas		1
Asistente		1
Jefe de Documentación y Archivo		1
Secretaria Nacional, General y Distrital		1
Secretaria		1
ASESORÍA JURÍDICA:	**4**	
Abogada Aduanera	3	
Asistente de Abogacía	1	
DIRECCIÓN DE DESPACHO Y CONTROL DE ZONA PRIMARIA:	**14**	
Director de Despacho y Control de Zona Primaria	1	
Técnico Operador	13	
DIRECCIÓN DISTRITAL	**1**	
Director Distrital		1
OTROS	**4**	
Estibador		2
Jefe Guardalmacén		1
Analista Informático 1		1

Fuente: Expedientes del área Administrativa - Financiera de la DDE

En el último cuadro donde consta “OTROS” se refiere a aquellos cargos que ocupan los empleados y que no se encuentran detallados dentro del orgánico funcional.

1.2.2 Evaluación de desempeño

La evaluación del desempeño se la puede ver como un proceso sistemático realizado dentro de un periodo de tiempo, como lo afirma (Reis, 2007), a través de estándares y de forma cualificada, que busca valorar el actuar del capital humano, desde una óptica organizativa.

Por otro lado, no es menos cierto que la evaluación de desempeño se mide de forma cuantitativa y cualitativa como lo refirió Editorial Vértice (2007), mediante la utilización de un conjunto de instrumentos que buscan evidenciar el grado de eficacia con el que los empleados de una organización llevan a cabo su trabajo.

1.2.2.1 Naturaleza

La gestión del personal se apoya en múltiples herramientas, y una de ellas es la evaluación de desempeño, por eso no debe ser vista como un fin, sino más bien como un medio que busca valorar el trabajo realizado por las personas, en este sentido no puede tener carácter burocrático ya que perdería su razón de ser y su potencial, asi como lo afirma (Sescovich, 2009).

1.2.2.2 Beneficios de la Evaluación

A continuación se enlistan algunos beneficios que trae consigo la evaluación de desempeño, inspirados en lo manifestado por (Guerra, 2007):

1. Arrojar datos relevantes y confiables para contribuir en la toma de decisiones, en materia de gestión del talento humano;
2. Informar cualquier ajuste que deba realizarse durante la implementación de los planes de la empresa, con el fin de obtener el máximo beneficio;
3. Evidenciar el éxito de una empresa a través de los resultados; y,

4. Los resultados de la evaluación pueden ser utilizados para promocionar el éxito de la empresa, a clientes tanto internos como externos.

1.2.2.3 Métodos de evaluación de desempeño

Se clasifican en función a su objetivo, es decir a lo que miden, a continuación se destacan tres grupos, como lo cita (Alles, 2013):

1. **Basados en características:** Sirven para medir en qué grado las características que posee un individuo contribuyen al buen funcionamiento de la organización en su presente y futuro.

2. **Basados en el comportamiento:** Enfocados en la acción y miden las competencias de un individuo. Se utilizan para describir de manera clara que acciones se deben o no realizar en el puesto que se ocupa.

3. **Basados en resultados:** Se enfocan en la contribución de los empleados en la consecución de los objetivos de la organización. Evalúan los logros de los empleados de forma cuantitativa.

1.2.2.3.1 Técnicas de Evaluación de desempeño

A continuación se describen algunas de las técnicas utilizadas para evaluar el desempeño de los empleados, referidas por (Fleitman, 2007).

- **Escala de puntuación:** El desempeño es calificado en función a una escala, generalmente de *inaceptable, aceptable, bueno, muy bueno y excelente,* es de fácil aplicación pero muy subjetiva.

- **Escalas de calificación conductual:** Reduce la subjetividad, ya que califica en función a parámetros conductuales previamente definidos.

- **Registro de acontecimientos críticos:** Consiste en llevar una bitácora donde se anoten todas las actuaciones más relevantes de los evaluados (positivas y negativas), con el objeto de que se origina una retroalimentación.

- **Métodos de evaluación en grupos:** Se centra en la comparación del desempeño del evaluado con el de sus compañeros.

- **Evaluaciones psicológicas:** Consiste en que un psicólogo evalúa el potencial de un individuo.

- **Evaluación de 360º:** Tiene un esquema diferente al de los métodos señalados, ya que éste busca que el empleado sea evaluado por todo su entorno, es decir por sus clientes internos y externos, como lo refirió (Alles, 2013). Además, como lo contemplan (Gan & Triginé, 2006) para la aplicación efectiva de este método se deben fijar protocolos.

1.2.2.4 Fases de los sistemas de evaluación de desempeño

En la implementación de un sistema de evaluación del desempeño se pueden distinguir cuatro etapas como lo menciona Cano (2014):

1.2.2.4.1 <u>Primera Fase: Diseño</u>

Un diseño apropiado con características objetivas, transparentes y que transmita confianza es fundamental para conseguir unos resultados óptimos.

1.2.2.4.2 Segunda Fase: Implementación

En esta etapa se comunica al personal los parámetros (habilidades, comportamientos, actitudes, aptitudes, etc.) que van a ser evaluados, de esta forma los trabajadores podrán conocer el tipo de evaluación al que van a ser sometidos y lo que la organización considera vital.

1.2.2.4.3 Tercera Fase: Seguimiento

Es necesario realizar el seguimiento del trabajo realizado para que los resultados sean óptimos, es asi que debe propiciarse una retroalimentación efectiva.

1.2.2.4.4 Cuarta Fase: Evaluación

En esta fase se analizan los resultados obtenidos en contraste con los objetivos planteados con antelación, en este sentido la evaluación debe ser objetiva.

1.2.2.5 Resultados esperados

Con la evaluación de desempeños se esperan unos resultados, a continuación se toman como referencia algunos, según lo manifestado por Porret (2012):

a) Identificar los intereses del personal;
b) Alinear los objetivos personales de los empleados con los de la organización;
c) Evaluar los resultados y establecer medidas correctivas;
d) Promover incentivos positivos y definir claramente los incentivos negativos; y,
e) Descubrir las debilidades del personal evaluado.

1.2.3 Sistema de evaluación de desempeño

1.2.3.1 Técnicas y herramientas utilizadas en el proceso de evaluación en la DDE

Previo a identificar cuáles son las técnicas y herramientas que utiliza la DDE para evaluar el desempeño laboral, es fundamental señalar la norma y quién es el organismo rector del Subsistema de Evaluación y Desempeño en el Ecuador.

Actualmente se utiliza para dicho proceso los lineamientos que constan en la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño, emitida por la Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público, SENRES, a través de la Resolución SENRES 38 publicada en el Registro Oficial 303 de 27 de marzo de 2008 y su posterior reforma mediante Resolución SENRES No. 170, publicada en Registro Oficial 431 de 23 de Septiembre del 2008.

La norma señalada fue creada con el objeto de establecer las políticas, procedimientos e instrumentos de carácter técnico y operativo que permitan a las instituciones del Estado, medir y mejorar el desempeño organizacional desde la perspectiva institucional, de las unidades o procesos internos, de los ciudadanos y de las competencias del recurso humano en el ejercicio de las actividades y tareas del puesto (SENRES, 2008). Es preciso señalar que esta norma tiene su ámbito de aplicación en instituciones del Estado señaladas en la LOSEP, por otro lado, según lo revisado en el Código de Trabajo, no se contempla que se debe realizar evaluaciones de desempeño a los trabajadores.

En lo que tiene que ver con la SENRES, con Decreto Presidencial No. 10 de 13 de agosto de 2009, se fusionó la SENRES y el Ministerio de Trabajo y Empleo, y se creó el Ministerio de Relaciones Laborales, este último que es el

encargado en la actualidad de velar por la correcta aplicación de los sistemas para evaluar el desempeño de los servidores y empleados públicos (Presidencia de la República del Ecuador, 2009), este a su vez dispone de dos Viceministerios técnicos, el Viceministerio del Servicio Publico con las competencias establecidas en la LOSEP y el Viceministerio de Trabajo con las competencias determinadas en el Código de Trabajo.

Ahora bien, el SENAE a nivel nacional, con el fin de dar cumplimiento a la normativa vigente realiza evaluaciones para obtener resultados sobre el desempeño del personal que trabaja para dicha Institución, para lo cual utiliza los formularios EVAL 01 y EVAL 03 los que son utilizados para poder evidenciar el desempeño de los servidores.

EVAL01: Este formulario constituye un indicador general que sirve para la evaluación del desempeño de los funcionarios y servidores, en el anexo No.1 constan 7 formularios, los cuales son los que actualmente utiliza la DDE para los diferentes cargos de sus servidores, conforme se detalla en la tabla No.3.

Tabla 3: Detalle de los Formularios EVAL -01 que dispone la DDE

Formulario	Denominación del puesto
1	Técnico Operador
2	Jefe Guardalmacén
3	Técnico en Gestión de Cobranzas y Garantías 2
4	Jefe de Documentación y Archivo
5	Abogado Aduanero
6	Asistente de Abogacía /Secretario ad hoc
7	Oficinista

EVAL03: Este formulario les corresponde a las Unidades Administrativas de Talento Humano procesar y analizar los resultados de las evaluaciones,

elaborar el informe de Evaluación del Desempeño y entregar los resultados de la evaluación a la máxima autoridad de la Institución, en el anexo No. 2 consta el formato utilizado para el efecto.

1.2.3.2 Factores que se evalúan

Actualmente la DDE está evaluando a sus servidores los factores que se detallan en los siguientes apartados, en función a los cargos que ocupan.

1.2.3.2.1 Evaluación de las actividades del puesto

A través de la evaluación de las actividades del puesto se trata de medir la gestión del puesto en función al cumplimiento de indicadores, conforme se muestra en las tablas números de la 4 a la 10.

Tabla 4: Actividades del cargo Técnico Operador

Descripción de actividades	Indicador
Realizar actos administrativos para notificación	Número de cumplimiento de actos administrativos dentro del plazo establecido/ Total de actos administrativos asignados
Atender los aforos	1-[(Número de Aforos - Promedio de Aforos durante el periodo) /Promedio de aforos durante el periodo)]
Atender actos y tareas administrativos en forma efectiva	Tareas y actos administrativas atendidas sin novedades / Total de tareas y actos administrativos asignadas
Atender tareas y actos administrativos en forma eficiente	1-[(Tiempo real - Tiempo Programado) /Tiempo programado)]
Realizar trámites aduaneros	Número de trámites realizados en el plazo asignado/ Número de trámites asignados
Tiempo de realización de trámites aduaneras	1-[(Tiempo real - Tiempo Programado) /Tiempo programado)]

Tabla 5: Actividades del cargo Jefe Guardalmacén

Descripción de actividades	Indicador
Cumplir con los ingresos de actas de bienes del SENAE	Número de traspasos actualizados en el plazo asignado/ Número total de traspasos
Realizar seguimiento de procesos de siniestros de bienes del SENAE	Número de trámites de siniestros atendidos en el plazo asignado/ Número total de trámites de siniestros reportados a la unidad de control de bienes
Realizar seguimiento a los requerimientos de áreas externas e interna	Número de requerimientos atendidos por la UCB en el plazo asignado/ Número de atenciones totales solicitadas a la UCB
Cumplir con el ingreso al software designado de todas las actas de inventario de mercancías.	Número de actas ingresadas en el software en el periodo asignado / Número de mercancía inventariada

Tabla 6: Actividades del cargo Técnico en Gestión de Cobranzas y Garantías

Descripción de actividades	Indicador
Emitir liquidaciones manuales	Número de liquidaciones manuales electrónicas cobradas/Número de liquidaciones manuales y electrónicas recibidas
Contrataciones de ínfimas cuantías ejecutadas	Número de trámites atendidos en el plazo asignado / Número de trámites recibidos
Revisar Controlar y Ejecutar permisos Ocasionales	Número de permisos registrados en el plazo asignado / Número de permisos Recibidos
Receptar facturas y solicitud de pagos	1-(tiempo real-tiempo programado)/tiempo programado

Tabla 7: Actividades del cargo Jefe de Documentación y Archivo

Descripción de actividades	Indicador
Atender trámites internos	Número de trámites internos atendidos dentro del plazo programado / Número de trámites internos recibidos
Cumplir con el tiempo promedio de respuestas de requerimientos	1-[(Tiempo real - Tiempo Programado) /Tiempo real /tiempo programado))
Certificar documentos	Número de requerimientos atendidos dentro del lazo programado/ Número de requerimientos recibidos

Tabla 8: Actividades del cargo Abogado Aduanero

Descripción de actividades	Indicador
Presentar denuncias	Número de denuncias presentadas plazo programado / Número de recepción de actas de retención o aprehensión de mercancías que superen los montos establecidos (COPCI).
Sustanciación y resolución de reclamos administrativos	Número de trámites terminados dentro del término legal / Número de trámites asignados
Apertura, sustanciación y resolución procedimientos sancionatorios	Número de procesos sancionatorios concluidos dentro del término legal/Número de recepción de actas de retención o aprehensión de mercancías que no superen los montos establecidos (COPCI).
Análisis y elaboración de actos administrativos para la tramitación de la disposición final de mercancías	Número de trámites para subasta, adjudicación gratuita, destrucción y decomiso realizados en el plazo asignado/Número de trámites para subasta, adjudicación gratuita, destrucción y decomiso reasignados.
Inicio y sustanciación de coactivas	Número de trámites para inicio de acción coactiva iniciados en el plazo asignado/Número de trámites para inicio de acción coactiva reasignados.
Atención de boletas judiciales receptadas	Número de boletas judiciales atendidas en el plazo dispuesto/Número de boletas receptadas y reasignadas para su atención

Tabla 9: Actividades del cargo Asistente de Abogacía / Secretario Ad hoc

Descripción de actividades	Indicador
Actualiza el archivo físico y electrónico de procesos administrativos y judiciales	Número de procesos actualizados o archivados en el periodo programado/ Número de procesos asignados.
Despachar diligencias dispuestas en actos administrativos elaborados por la Dirección	1-[(Tiempo real - Tiempo Programado) /Tiempo programado)]
Asignación de trámites	Número de trámites asignadas y registradas en el periodo programado / Número de trámites recibidas

Tabla 10: Actividades del cargo Oficinista

Descripción de actividades	Indicador
Ingresar y reasignar la documentación recibida	Número de documentos correctamente ingresados/ Número de documentos reasignados
Realizar Trámites	Número de trámites realizado en el tiempo asignado/ Número de trámites recibidos
Entregar correspondencia recibida	Número de correspondencias entregadas en el tiempo programado / Número de correspondencias registradas

1.2.3.2.2 Conocimientos

A todos los funcionarios de la DDE, sin importar el cargo que ocupan se les mide los conocimientos que tengan en los siguientes temas:

- Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (Libro V)
- Ley Orgánica de Servidores Públicos
- Código de Ética del SENAE
- Conocimiento del área

Los cuestionarios son elaborados por sus jefes inmediatos, previo a rendir las pruebas de conocimiento.

1.2.3.2.3 Competencias técnicas del puesto

Como se puede ver en el anexo No. 1, existen competencias que son valoradas en algunos cargos, lo que cambia entre departamentos es el nivel de importancia que deriva en distintos comportamientos observables.

En el anexo No. 3 podrán encontrar el catálogo de competencias técnicas de los puestos de la DDE, donde se detallan las destrezas o habilidades y la definición de cada una de ellas y la relevancia (alta, media y baja) del comportamiento observable.

Son 17 las competencias técnicas que evalúan los jefes de la DDE a sus subalternos, las que se detallan en la tabla No. 11 (que consta en la siguiente página), éstas fueron seleccionadas por los Directivos de la Institución en función al cargo que ocupan los servidores.

Tabla 11: Destrezas valoradas en la DDE

	Destreza Cargo	Técnico Operador	Jefe Guardalmacén	Tecnico en Gestión de Cobranzas y garantías 2	Jefe de Documentación y Archivo	Abogado Aduanero	Asistente de Abogacía /Secretario ad hoc	Oficinista	FRECUENCIA
1	Comprensión escrita	X						X	2
2	Destreza matemática	X							1
3	Inspección de productos o servicios	X							1
4	Monitoreo y control	X	X	X	X				4
5	Organización de la información	X		X			X	X	4
6	Generación de ideas		X	X	X	X		X	5
7	Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)		X	X					2
8	Manejo de recursos financieros		X						1
9	Comprensión oral		X			X	X		3
10	Expresión escrita			X	X			X	3
11	Pensamiento conceptual				X		X		2
12	Organización de sistemas				X				1
13	Recopilación de información				X		X		2
14	Orientación /Asesoramiento					X			1
15	Pensamiento critico					X			1
16	Expresión oral					X		X	2
17	Pensamiento analítico						X		1
	TOTAL	5	5	5	6	5	5	5	**36**

1.2.3.2.4 Competencias universales

También se evalúan las competencias universales de los servidores, las cuales son 6, sin importar el cargo que ocupe el servidor aduanero, las que se enlistan a continuación.

- Aprendizaje continuo
- Conocimiento del entorno organizacional
- Relaciones Humanas
- Actitud al cambio
- Orientación a los resultados
- Orientación de servicio

La diferencia en la valoración de las competencias aplicadas a los servidores de la DDE radica en la relevancia que se le asigna teniendo en cuenta el comportamiento observable.

En el anexo No. 4 se encuentra el catálogo de competencias universales de los puestos de la DDE, donde se detalla la definición de cada una de ellas y la relevancia (alta, media y baja) del comportamiento observable.

1.2.3.2.5 Trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo

El Trabajo en Equipo y la Iniciativa son aspectos que se valoran a todo el personal de la DDE que es sujeto a evaluación, en lo que corresponde a Liderazgo y conforme lo dicta la norma, este parámetro solo es aplicado para quienes tengan servidores subordinados bajo sus responsabilidad de gestión.

En el anexo No. 5 consta el catálogo de los factores de evaluación que corresponden al Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo, de los puestos de la

DDE, donde se detalla la definición de cada una de ellas en función a la relevancia (alta, media y baja) del comportamiento observable.

1.2.3.2.6 Evaluación del Ciudadano

El ultimo parámetro a considerar y no menos importante, es la evaluación que dan los usuarios externos a los servidores mediante las quejas presentadas en el formulario EVAL-02 (anexo No.6) emitido por el Ministerio de Relaciones Laborales. En el cual el ciudadano, servidor público interno o externo emite denuncias quejas o sugerencia las que deben estar fundamentadas.

Cabe señalar, que para que las quejas o denuncias sean consideradas, es decir afecten en resultado en la evaluación del desempeño de los servidores, el formulario debe estar lleno en su totalidad, es decir quien lo presente debe verificar que todos los campos estén llenos, caso contrario solo será tomada en consideración para efectos informativos.

1.2.3.3 Sujetos de la evaluación

Actualmente la DDE cuenta con 26 servidores públicos y 3 trabajadores públicos.

En las líneas siguientes se presenta el rol que ocuparon dichos trabajadores y los cargos respectivos, así como también los trabajadores que no formaron parte del último proceso de evaluación del desempeño.

1.2.3.3.1 Evaluadores

En el último proceso de evaluación del desempeño laboral llevado a cabo en la DDE, participaron 26 servidores, de los cuales 2 actuaron en calidad de evaluadores.

A continuación se detallan los cargos del personal que actuó como evaluador:

Tabla 12: Personal de los cargos con rol de evaluador de la DDE

Cargo	Numero de servidores
Director Distrital	1
Director de Despacho y Control de Zona Primaria	1
TOTAL	**2**

Fuente: Talento Humano de la DDE

Los cargos mencionados corresponde al nivel jerárquico superior según las escalas establecidas por el Ministerio de Relaciones Laborales

1.2.3.3.2 Personal evaluado

En cuanto al personal a quien se realizó evaluación sobre su desempeño laboral, en el último proceso llevado a cabo en la DDE, se realizó evaluación a 24 funcionarios. En la tabla No. 13 constan los cargos del personal que actuó como evaluado:

Tabla 13: Detalle de los cargos del personal de la DDE que fue evaluado

Cargo	Número de servidores
Abogada Aduanera	3
Analista Informático 1	1
Asistente	1
Asistente de Abogacía	1
Chófer	1
Jefe de Documentación y Archivo	1
Jefe Guardalmacén	1
Secretaria	1
Secretaria Nacional, General y Distrital	1
Técnico Operador	13
TOTAL	**24**

Fuente: Talento Humano de la DDE

1.2.3.3.3 Personal no evaluado

Dos personas no fueron evaluadas, quienes ocupaban el cargo de Estibador y fueron contratados al amparo de lo que dicta el Código de Trabajo.

1.2.3.4 Periodicidad

Hasta el año 2013 el proceso de evaluación de desempeño se realizaba una vez al año, pero a partir del año 2014, el proceso de evaluación de desempeño se realiza dos veces al año, es decir semestralmente, conforme lo comunicado a todo el personal del SENAE mediante Boletín Informativo de fecha 26 de junio de 2014 enviado a través de correo electrónico (SENAE, 2014).

1.2.3.5 Procedimiento

A nivel institucional se deben aplicar las siguientes fases para el subsistema de evaluación del desempeño, conforme lo dicta la normativa vigente:

1. Definición de indicadores de evaluación del desempeño.
2. Difusión del programa de evaluación.
3. Entrenamiento a evaluadores.
4. Ejecución del proceso de evaluación.
5. Análisis de resultados de la evaluación.
6. Retroalimentación y seguimiento.

A continuación se hace una síntesis a lo que corresponde cada fase.

1.2.3.5.1 Definición de indicadores de evaluación del desempeño

Los jefes inmediatos, las Unidades Administrativas de Talento Humano (UATH) y la Unidad de Planificación de ser el caso, son los encargados de definir la metodología para identificar los indicadores de desempeño de puestos, para ello se utiliza el Formulario MRL-EVAL-01 (anexo No. 7), este último instrumento contiene esencialmente:

- Indicadores de gestión del puesto
- Los conocimientos
- Competencias técnicas del puesto
- Competencias universales
- Trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo

1.2.3.5.2 Difusión del programa de evaluación

A fin de lograr el involucramiento y participación de todos los miembros de la organización, las UATH son las encargadas de informar los objetivos, políticas, procedimientos, instrumentos y beneficios del programa de evaluación del desempeño, comenzando por los directivos y mandos medios y llegando a todos los niveles de la institución.

1.2.3.5.3 Entrenamiento a evaluadores

En esta etapa la UATH juega un papel importante, ya que son los encargados de entrenar y prestar asistencia técnica a directivos, coordinadores, supervisores de equipos y servidores, en lo referente a la aplicación del proceso de evaluación del desempeño, comprometiendo al nivel directivo a superar y eliminar obstáculos que se puedan presentar en este proceso.

1.2.3.5.4 Ejecución del proceso de evaluación

En esta etapa intervienen los jefe inmediatos, quienes son los encargados de generar entrevistas con el personal que va a ser evaluado, a fin de poder determinar de forma correcta las actividades esenciales del puesto que ocupan, procesos, objetivos, planes, programas y proyectos con sus respectivos indicadores y metas, los conocimientos, la relevancia de las destrezas de las competencias del puesto y universales, y la relevancia del trabajo en equipo en el Formulario MRL-EVAL-01, los mismos que deberán estar alineados a los objetivos estratégicos de la Institución.

En esta etapa se comunican los factores a analizar los que tendrán diferentes ponderaciones, que totalizarán la evaluación en un 100%, pudiendo alcanzar máximo el 104%, al haber cumplido y adelantado, el funcionario o servidor, con otro u otros objetivos y metas correspondientes al siguiente período de evaluación. Al final del período de evaluación le corresponde al Jefe inmediato aplicar el Formulario MRL-EVAL-01, conforme los factores que se detallan en la tabla No. 14.

Tabla 14: Factores que constan en el Formulario MRL-EVAL – 01

ÍTEM	FACTOR	%	COMENTARIO
1	Evaluación del desempeño de los funcionarios y servidores en base a indicadores de gestión del puesto.	60%	Se registran los valores numéricos de cumplimiento que merece el evaluado en la columna de "cumplidos", correspondiente a las actividades, indicadores y metas asignadas a cada puesto de trabajo.
2	Evaluación de los conocimientos que emplea el funcionario o servidor en el desempeño del puesto.	8%	Se registran los parámetros del nivel de conocimientos que el evaluado aplicó para cumplimiento de las actividades esenciales del puesto, procesos, objetivos, planes, programas y proyectos.
3	Evaluación de competencias técnicas del puesto.	8%	Se registra el nivel de desarrollo de las destrezas del evaluado.
4	Evaluación de competencias universales.	8%	Se registra la frecuencia de aplicación de las destrezas del evaluado en el cumplimiento de las actividades esenciales del puesto, mismas que contribuyen a consolidar el entorno de la organización.
5	Evaluación del trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo.	16%	Se registra la frecuencia de aplicación del trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo del evaluado en el cumplimiento de las actividades esenciales del puesto, procesos, objetivos, planes, programas y proyectos, mismas que contribuyen a realizar labores en equipo y a compartir los conocimientos entre los miembros de la organización.

1.2.3.5.5 Análisis de resultados de la evaluación

Las UATH son las responsables de procesar y analizar los resultados de las evaluaciones y elaborar el "Informe de Evaluación del Desempeño", en el

formulario MRL-EVAL-03 y entregar los resultados cualitativos y cuantitativos de la evaluación a la máxima autoridad.

Tanto el formulario MRL-EVAL-01 como el MRL-EVAL-03 son elaborados por las diferentes unidades del SENAE y remitidos a la UATH.

Las escalas de calificación conforme lo dispuesto en el Art. 78 de la LOSEP en correlación con el Art. 221 de su Reglamento, son:

a) Excelente: Es aquel que supera los objetivos y metas programadas;
b) Muy Bueno: Es el que cumple los objetivos y metas programadas;
c) Satisfactorio: Mantiene un nivel mínimo aceptable de productividad;
d) Regular: Es aquel que obtiene resultados menores al mínimo aceptable de productividad; y,
e) Insuficiente: Su productividad no permite cubrir las necesidades del puesto.

1.2.3.5.6 Retroalimentación y seguimiento

En esta etapa se realiza retroalimentación y seguimiento del informe de resultados de la evaluación del desempeño, para ello las UATH en coordinación con los responsables de cada unidad o proceso interno, elaborarán el plan de capacitación y desarrollo de competencias de los funcionarios y servidores de la organización.

También, se realizará el monitoreo sobre la eficacia del cronograma y plan de evaluación del desempeño.

1.2.4 Teorías sobre motivación

A continuación se resaltan algunas teorías enunciadas por Chiavenato (2014, págs. 7 - 8) sobre la motivación, las que de manera sintetizada constan en la tabla No. 15.

Tabla 15: Comparación de Teorías sobre motivación

NO.	TEORIA:	DE:	BASADA EN:
1	La jerarquía de las necesidades	Maslow	Que el comportamiento humano se da en función a las necesidades no satisfechas, de las que se tiene: a) Necesidades fisiológicas b) Necesidades de seguridad c) Necesidades sociales d) Necesidades de autoestima; y, e) Necesidades de autorrealización
2	Teoría de los dos factores	Herzberg	Basada en el ambiente externo y en el trabajo del individuo. La motivación de las personas depende de dos factores, higiénicos y motivacionales.
3	Modelo situacional de motivación	Vroom	Los factores que determinan en cada individuo la motivación para producir son: a) Los objetivos individuales; b) La relación que el individuo percibe entre la productividad y el logro de sus objetivos particulares; y, c) La capacidad del individuo para influir en su nivel de productividad.
4	Teoría de la expectativa	Lawler	El dinero puede motivar no sólo el desempeño, sino también el compañerismo y la dedicación. Lawler verificó que el escaso poder de motivación que tiene el dinero se debe al empleo incorrecto que de él han hecho la mayor parte de las organizaciones.

Fuente: “ADMINISTRACIÓN DE RECUSOS HUMANOS”, escrito por Idalberto Chiavenato

Las teorías mencionadas se relacionan con la presente investigación en la medida en que la propuesta sobre la creación de una norma de incentivos positivos y negativos guarda relación directa con las diferentes formas de motivación que puede tener un empleado en una empresa, para ello es indispensable conocer las necesidades de los empleados con respecto a lo que éstos esperan de la Institución para la cual trabajan.

Como revela Nelson (2005) la confianza, el respeto y la consideración que los jefes tienen hacia sus subordinados es la clave para que el personal se motive, logrando ser una realidad si los funcionarios de nivel jerárquico superior inspiran y estimulan al personal para que su labor sea óptima.

1.3 Fundamentación Legal

1.3.1 Constitución de la República del Ecuador

En su artículo 227 se manifiesta que las administraciones públicas son un servicio a la colectividad que se rige por varios principios y entre ellos consta la evaluación.

1.3.1.1 Servidor Público

El grupo al que está enfocado el estudio es a los servidores públicos, quienes se enmarcan en la definición establecida en el Art. 229 de la Constitución de la República del Ecuador 2008 (Presidencia de la República del Ecuador, 2008), publicada en el Registro Oficial No. 449 de 20 de octubre de 2008, quienes corresponden al grupo que brinda servicios o ejerce un cargo o dignidad dentro de las instituciones del sector público.

1.3.2 Leyes que regulan al servidor público

Los servidores públicos están sujetos a las disposiciones que contempla la Ley Orgánica del Servicio Público (Asamblea Nacional, 2010),publicada en el Registro Oficial No. 294 de 06 de octubre de 2010, que en su Art. 22 consta como un deber sujetarse a evaluaciones periódicas; de igual manera, dentro del Reglamento General (Presidencia de la República del Ecuador, 2011) ibídem, trata este aspecto como una evaluación continua enfocada en el talento humano y su gestión.

El servicio público, según se señala en el artículo 2 de la LOSEP, tiene por objeto buscar el desarrollo integral de los servidores públicos, tanto en lo profesional, técnico y personal, con el fin de lograr una mejora continua.

En la LOSEP en su artículo 42 se estipula que los servidores públicos serán sancionados por acciones u omisiones que contravengan el ordenamiento jurídico.

A fin de garantizar la calidad del talento humano la ley contempla que existe un subsistema de planificación del mismo, que determina la situación histórica, actual y futura de este recurso, conforme se señala en el artículo 55.

Existe un Subsistema de evaluación del desempeño, el que está compuesto por un conjunto de normas, técnicas, métodos, protocolos y procedimientos, orientado a evaluador objetivamente a los servidores en función a los puestos que éstos ocupen, conforme lo contempla el artículo 76.

En base a lo regulado en el artículo 79, se destaca que las evaluaciones servirán de base para la concesión de estímulos en el trabajo, asi como para la cesación del cargo, cuyos efectos se detallan en el artículo 80 ibídem.

1.3.3 Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño

En su artículo 24 hace referencia se contempla un Plan de incentivos, relacionado a estímulos y en general a actividades motivacionales para los servidores que obtengan la calificación de excelente.

1.3.4 Normativa aduanera ecuatoriana

1.3.4.1 Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones y su Reglamento General

Ahora bien, en el Art. 220 del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (de aquí en adelante COPCI) (Asamblea Nacional, 2010) se contempla que los servidores públicos del SENAE, de quien forma parte la DDE, están regidos por la Ley Orgánica de Servicio Público, otorgandole la calidad de Autoridad Aduanera según lo define el Reglamento (Presidencia de la República del Ecuador, 2011) al COPCI en su art. 2 literal a).

1.3.4.2 Código de Ética

Dentro de las Normas de Conducta como Servidores Públicos, que plasma el Código de Ética del SENAE (Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, 2013), en su Art. 8 se contempla una evaluación permanente que tiene como fin una mejora cualitativa del desempeño. Adicional a ello, dentro de los compromisos con los subalternos se insta a que los mismos sean evaluados de forma justa su desempeño.

1.3.5 Recomendación emitida por la Dirección Nacional de Auditoria Interna del SENAE

Por último, en la recomendación No 2 del Examen Especial a los procedimientos aplicados a las importaciones temporales de mercancías para perfeccionamiento activo (Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, 2008), se prevé que las Direcciones Distritales del SENAE tienen la facultad de formular objetivos y procedimientos de control interno, ya sean éstos de carácter operativo, administrativo y legal, para el cumplimiento de sus funciones y con el fin de implementar oportunamente las medidas correctivas necesarias.

CAPÍTULO II

MATERIAL Y MÉTODOS

2.1 Método y Tipo de Investigación

La investigación fue descriptiva considerando que se inició con el análisis del actual sistema de evaluación desempeño de la Institución y lo que gira en torno a él, como las técnicas que se utilizan, el personal que fue evaluado y el personal que actuó en calidad de evaluador, lo que llevó a definir la propuesta que se resume en el diseño de una normativa que contempla incentivos positivos y negativos que formen parte de un sistema de evaluación de desempeño que permita la consecución de los objetivos de la institución.

Se la realizó bajo el método deductivo porque primero se analizaron las condiciones generales del sistema de evaluación de desempeño de la DDE, para concluir en la propuesta en función a la información que se levantó.

2.2 Diseño de la Investigación

Para examinar el sistema de evaluación desempeño de la Dirección Distrital de Esmeraldas del SENAE, se necesitó de la colaboración de los servidores de la Institución en mención, cuya nómina está conformada por 29 servidores, a quienes se les aplicaron técnicas para la recopilación de datos, conforme se detalla a continuación.

La recopilación de información se la realizó en las siguientes fechas:

- Las entrevistas a los que actuaron en calidad de evaluadores se las realizaron los días 14 y 17 de julio de 2014;

- Las encuestas al personal que actuó en calidad de evaluados se las realizaron el 05 de septiembre de 2014; y,
- Las entrevistas al personal que actuó en calidad de evaluados se las realizaron el 10 de septiembre de 2014.

Los instrumentos (entrevistas y encuestas) se los eligió considerando que reúnen los requisitos de confiabilidad y validez como lo manifiesta (Gómez, 2006), ya que permitieron mediante su aplicación obtener información de primera fuente para su posterior análisis.

En el caso de las entrevistas, éstas fueron dirigidas a los servidores de nivel directivo, en los cargos de Director Distrital y el de Director de Despacho y Control de Zona Primaria de la Dirección Distrital de Esmeraldas; y, a todo el personal de los diferentes departamentos, que ocupan los cargos que se listan a continuación:

- ✓ Abogado Aduanero
- ✓ Analista Informático 1
- ✓ Asistente Administrativo
- ✓ Asistente de Abogacía
- ✓ Chófer
- ✓ Estibadores
- ✓ Jefe de Documentación y Archivo
- ✓ Jefe Guardalmacén
- ✓ Secretaria
- ✓ Secretaria Nacional, General y Distrital
- ✓ Técnico Operador

De igual manera, las encuestas fueron aplicadas a 25 servidores, de los cuales 23 fueron evaluados y 2 no fueron sujetos a evaluación en el último proceso de evaluación de desempeño. Cabe señalar que tanto para las entrevistas como para las encuestas no se seleccionó una muestra, considerando que se

deseaba recoger las opiniones de todo el personal que participó en el último proceso de evaluación.

Es importante aclarar que al personal evaluado se les aplicó dos técnicas de recopilación de datos, encuestas y entrevistas, en razón del tipo de preguntas que se desarrollaron para cada instrumento, en las encuestas se emplearon básicamente preguntas cerradas y de selección múltiple, por lo contrario, en las entrevistas se aplicaron preguntas abiertas con el fin de recoger la opinión de los entrevistados.

La aplicación de las técnicas mencionadas y la participación activa de los servidores de la DDE permitieron determinar de entre los métodos de evaluación mencionados por (Alles, 2013) cuáles eran los factores, técnicas y herramientas que se consideraron para establecer las fases, métodos e instrumentos que debe contener el sistema de evaluación de desempeño que permita el cumplimiento de los objetivos institucionales y personales.

Por último, se desarrolló una propuesta, la cual contempla una normativa de incentivos y sanciones para el sistema de evaluación de desempeño de la DDE.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1 Resultados de encuestas realizadas a evaluados

Se realizaron las encuestas a 25 servidores de la Dirección Distrital de Esmeraldas, que actúan en calidad de evaluados, las cuales arrojaron la siguiente información:

En relación a si se realiza evaluación de su desempeño laboral, se pudo determinar que a la mayoría de los servidores de las Dirección Distrital de Esmeraldas (DDE) sí se les evalúa el desempeño, representado un 92% del total, y sólo un 8% no son evaluados.

Con respecto a si el personal evaluado estaba conforme con el resultado obtenido en su última evaluación del desempeño, del total de encuestados, un 60% dice estarlo, como se identifica en el gráfico 3.

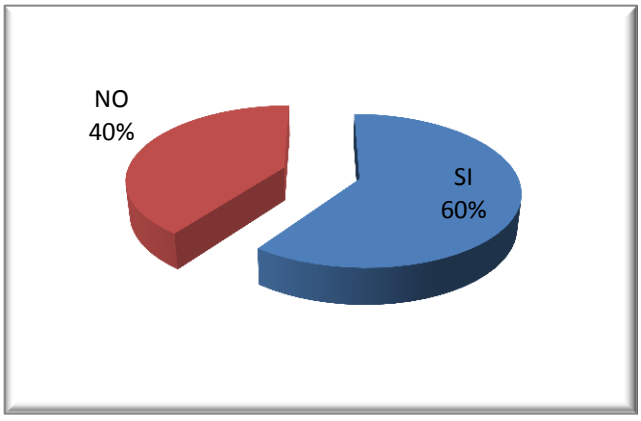


Gráfico 3: Grado de conformidad de los resultados en la última evaluación de desempeño

Entre las razones que justificaron su conformidad o inconformidad se resaltan:

Razones de conformidad:

- ✓ El resultado fue satisfactorio.
- ✓ Las evaluaciones siempre son excelentes.
- ✓ Se lo merecían.
- ✓ Porque hay aspectos que deben mejorar, como lo señalado en la última evaluación: *"Aporte de soluciones efectivas"*.
- ✓ Se obtuvo una nota alta, pero se consideró que otros deberían haber tenido igual o mayor nota.

Razones de inconformidad:

- ✓ Nunca comunicaron de la evaluación.
- ✓ No fueron evaluados.
- ✓ No se realiza de forma objetiva.
- ✓ No se evaluó en igual condiciones por el jefe inmediato.
- ✓ Merecían un mejor porcentaje.
- ✓ Deberían considerar otros factores para la evaluación, que sean comprobables en base a resultados.

Ante el hecho de que los funcionarios se encontraban conforme o no con el resultado que arrojó su última evaluación, se planteó la pregunta sobre si conocían el objetivo de la institución de realizar una evaluación al desempeño, determinándose que un 60% de los encuestados si conocían, como se detallada en la tabla No 16.

Tabla 16: Grado de conocimiento del objetivo de la evaluación de desempeño

OPCIÓN	CONTEO	%
SI	15	60
NO	10	40
TOTAL	**25**	**100**

Sobre si se potencializa al interior de la institución las competencias profesionales de los empleados, un 52% de los servidores aseguraron que sí se potencializan sus competencias profesionales, por otro lado un 48% manifestó que no se lo hace.

En contraste la conformidad con el resultado obtenido en su evaluación de desempeño, se quiso conocer la calificación que le otorgaban al sistema que actualmente está utilizando la DDE para evaluar el desempeño laboral, determinándose que en su mayoría lo consideran *"Muy bueno"* y *"Bueno".* Es importante destacar que nadie lo considera *"Malo"*, como se evidencia en el gráfico No. 4.

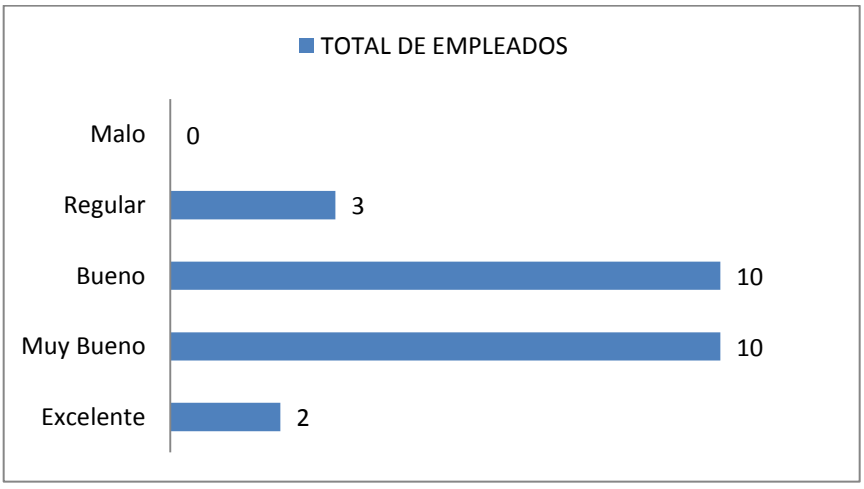


Gráfico 4: Calificación al sistema de evaluación de desempeño

Sobre si les gustaría que se evalúe el desempeño de funcionarios que ocupan cargos de nivel jerárquico superior en los mismos términos que son evaluados, a un 88% de los encuestados sí les gustaría, conforme se grafica a continuación.

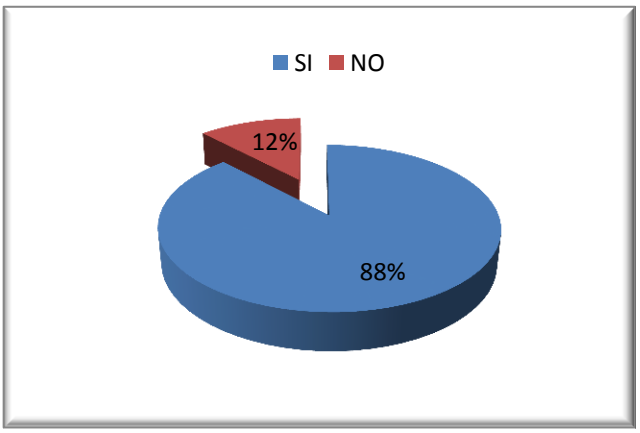


Gráfico 5: Intención de evaluar a los cargos del nivel jerárquico superior

Complementando la información que antecede; sobre los argumentos que tenía el personal entrevistado para que sus jefes sean o no evaluados, se destacan los siguientes:

No ser evaluados:

- ✓ La evaluación debe ser a otro nivel (superior).
- ✓ Poco objetivo.

Si ser evaluados:

- ✓ Necesitan conocer sus debilidades y aspectos negativos para mejora su propio desempeño y establecer planes de acción.

- ✓ Por razones de igualdad, todos deben ser evaluados para mejorar su desempeño. Así como los rangos bajos son evaluados, también el desempeño de los mandos altos deben ser medidos.
- ✓ Porque todos hacen a la institución, es decir, contribuyen de manera integral a la consecución de los objetivos.
- ✓ Ayuda a corregir sus errores.
- ✓ La posibilidad de tener ideas más claras a nivel profesional y empresarial.
- ✓ Para conocer resultados de su trabajo.
- ✓ Para medir el nivel y la capacidad de las personas que son jefes y califican al funcionario.
- ✓ También pueden cometer errores y de esa manera de los puede conocer.

Con respecto a qué tipo de errores consideran los servidores que se han presentado en el proceso de evaluación de su desempeño, a continuación se enlistan los comunicados por el personal encuestado:

- ✓ Se califica por afinidad (Jefe - Subalterno).
- ✓ Se califica de acuerdo a los últimos acontecimientos (actos recientes) y no por los ejecutados a lo largo del año.
- ✓ Evaluaciones subjetivas.
- ✓ No se realiza una retroalimentación de los aspectos negativos que han causado un mal resultado en la evaluación de desempeño de un funcionario, a fin de conocer que se puede mejorar.
- ✓ Siempre toman una prueba anual pero jamás comunicaron que se iba a realizar de forma semestral.
- ✓ Es muy cerrado y no considera otros parámetros.
- ✓ No tomaron la evaluación a todos los servidores, para identificar destrezas como funcionario.
- ✓ La distribución de trámites no es equitativa.

- ✓ Existen ítems dentro del diseño del MRL que son muy subjetivos y son los que más puntaje representan Ej. Trabajo en Equipo. Atención al Usuario, lo que debe definirse es como medir eso.
- ✓ La persona que evalúa puede ser no muy objetiva al momento de evaluar.
- ✓ No hay parámetros reales que se puedan comprobar.
- ✓ No se han tomado en cuenta todas las tareas que se realizan en el día a día.
- ✓ Falta información del porqué de la calificación.
- ✓ Discrecional; no se llevó a cabo retroalimentación; no todos los parámetros se ajustan a la realidad del puesto.
- ✓ Es discrecional.
- ✓ No es 100% comprobable el resultado.

En relación a si reciben los funcionarios algún tipo de incentivo, si obtienen un resultado *"Excelente"* en su evaluación, el 92% respondió no recibir, como se visualiza en el gráfico No. 6.

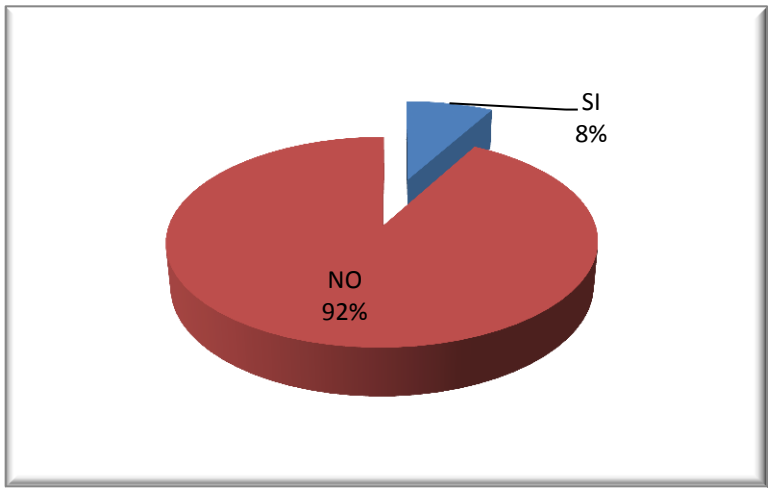


Gráfico 6: Incentivos a la excelencia

Por último, sobre qué incentivos (premios) les gustaría recibir al personal si obtienen un resultado “Excelente” en sus evaluaciones de desempeño, a continuación se destacan:

- ✓ Capacitación en el extranjero.
- ✓ Certificado que acredite la excelencia.
- ✓ Bonos económicos (dinero).
- ✓ Capacitaciones en otras áreas.
- ✓ Más días de vacaciones.
- ✓ Aumento de sueldo.
- ✓ Estabilidad laboral.
- ✓ Reconocimiento en público.
- ✓ Diploma o Certificado por el desempeño.
- ✓ Pago de horas extras que no han sido reconocidas.
- ✓ Capacitación especial
- ✓ Facilitación para asistir a cursos o capacitaciones.
- ✓ Saldar los permisos ocasionales pedidos con cargo a vacaciones.
- ✓ Bono de excelencia distribuido para compañeros de excelente desempeño.
- ✓ Días de permiso sin cargo a vacaciones.
- ✓ Promoción (ascenso)
- ✓ Becas

3.2 Resultados de entrevistas realizadas a evaluadores

A continuación se presentan los resultados obtenidos en las entrevistas aplicadas a los funcionarios de nivel directivo de la Dirección Distrital de Esmeraldas del SENAE, quienes ocupaban los cargos de Director Distrital y Director de Despacho y Control de Zona Primaria.

En cuanto a la necesidad que tienen los servidores que ocupan cargos directivos, quienes se encargan de evaluar el desempeño del personal que está bajo su cargo, se resaltó la necesidad de que exista una manera de medir los esfuerzos que realiza un empleado, con el objeto de que se dé una retroalimentación sobre aquellos aspectos a mejorar o para felicitarlos si su actuación es excelente, también se señaló que es una manera de evidenciar si se van cumpliendo los objetivos institucionales y del Distrito.

Por otro lado, en relación a si se ha comunicado a los funcionarios que son evaluados, cuáles son los parámetros que van a ser utilizados para evaluar su desempeño en el trabajo y de qué forma se lo ha comunicado, se indicó que actualmente se utiliza el EVAL01 el cual es un formato que fue aprobado por el Ministerio de Relaciones Laborales, el que abarca de forma general todas las actividades, comportamientos, conocimientos, aptitudes y destrezas que debe tener un funcionario, al respecto la administración aduanera ha tratado de difundirlo, pero que se debe profundizar sobre el mismo. Se señaló que a través de correos electrónicos y en reuniones de trabajo se ha comunicado al personal los parámetros que van a ser utilizados para evaluar su desempeño.

En lo que corresponde al desempeño de los empleados se manifestó que es muy bueno y que siempre están en búsqueda de la excelencia, adicional a ello se destacó que sus logros si están alineados a los objetivos institucionales como están fijados en la herramienta Gobierno por Resultados, como en el caso del objetivo *“Reducir el tiempo de despacho”*, sobre el cual se han trazado unos indicadores a fin de verificar su cumplimiento, es decir los funcionarios conocen cuál es la necesidad de la Aduana y están alineados a ella.

En relación a la opinión que tienen los servidores que actúan en calidad de evaluadores sobre la efectividad de los métodos, técnicas y herramientas utilizadas actualmente para evaluar el desempeño del personal bajo su cargo, se señaló que podrían ser mejorados, que para lo que fueron han mejorado,

pero que deben seguir mejorando con el objeto de que sean más objetivos y menos subjetivos. Se manifestó que no son los apropiados, ya que el actual sistema no tiene muchos parámetros de medición ni valores de ponderación. Es preciso señalar que se hizo en énfasis en la necesidad de que haya un sistema que permita el registro de comportamientos observables, tanto negativos como positivos.

Sobre los planes de mejora que se están aplicando en función a los resultados no óptimos, el personal entrevistado indicó que se necesita primero conocer el tipo de deficiencia que está teniendo el personal, a fin de poder trabajar en ello, por eso la importancia de que haya un registro de lo que el funcionario ha podido realizar, es decir es preciso indicarle al personal con evidencia y hechos el porqué de su calificación, si es que fuese negativa.

Por último, en lo que concierne a si para el personal que es sujeto a evaluación es suficiente una motivación intrínseca o es necesaria una motivación extrínseca, se señaló que la motivación intrínseca funciona y parte del tema de liderazgo y que definitivamente ésta se complementa con la motivación extrínseca, sobre ello se destacó que las personas tienen diferentes motivaciones, unas lo hacen por temas de conocimiento, otras por temas sociales y definitivamente otras por temas de superación económica. También se indicó que es necesario estar motivados para alcanzar los objetivos, la intrínseca dependerá de cada individuo, pero para obtener el más alto rendimiento del personal es necesario siempre una motivación extrínseca.

3.3 Resultados de entrevistas realizadas a evaluados

A continuación se presentar los resultados obtenidos en las entrevistas realizadas a 24 servidores que actuaron en calidad de evaluados en la Dirección Distrital de Esmeraldas del SENAE, quienes ocupaban los cargos de:

- Abogado Aduanero
- Analista Informático 1
- Asistente Administrativo
- Asistente de Abogacía
- Chófer
- Estibadores
- Jefe de Documentación y Archivo
- Jefe Guardalmacén
- Secretaria
- Secretaria Nacional, General y Distrital
- Técnico Operador

Con respecto al propósito que tiene la Institución de realizar evaluaciones al desempeño de su personal, los servidores entrevistados creen que se las realizan con el objeto de propender a la mejora continua de los procesos, poder determinar la correcta aplicación de la normativa, medir los conocimientos y el tiempo que le dedican a las actividades, ver las falencias que tiene el personal y en base a ellas brindar capacitación o motivación, a fin de reforzar al personal evaluado y que se dé un crecimiento personal y profesional en los mismos; y, en última instancia determinar si los funcionarios son aptos para ocupar el cargo que se les ha asignado.

Por otro lado, conocer si se está cumpliendo a cabalidad con todos los lineamientos dados, si se están cumpliendo los procesos y ver el nivel de su desempeño en un determinado período, en ese sentido ver el nivel de eficiencia con el que se desarrolla el trabajo.

También se señaló que se realizan evaluaciones de desempeño a fin de determinar los avances o el desarrollo de cada funcionario dentro de la institución; para que la institución salga adelante; que todos los que forman la

Institución tengan capacidades para transmitir la información a todos los usuarios y que se dé un mejoramiento en la calidad del servicio al usuario. Los entrevistados creen que sus jefes evalúan su desempeño para que los funcionarios se preocupen de que haya un desempeño acorde a las necesidades que tiene la institución y que ésta sea en base a las metas y los objetivos trazados.

Desde el punto de vista de los indicadores, se señaló que a través de las evaluaciones se analizan y miden los mismos, que en algunos casos éstos han sido fijados en la herramienta Gobierno por Resultados (GPR), asi como también poder determinar si lo que se quiere alcanzar los empleados lo están cumpliendo.

Como aspecto negativo referente a la misma, se indicó que uno de los objetivos que tiene la institución es para que se tenga fundamentos para sacar a servidores de sus puestos de trabajo (destituir), porque si fuese lo contrario se haría una retroalimentación sobre los resultados obtenidos.

Se señaló que uno de los objetivos principales es cumplir con la norma, en virtud de que está determinado en la LOSEP y su Reglamento, que todas las instituciones del sector público deben realizar evaluaciones a sus funcionarios mediante la aplicación de los formatos establecidos por dicho organismo de control.

A manera de resumen, en la siguiente tabla se destacan aquellos objetivos que sobresalieron y su frecuencia en función al número de funcionarios que demostraron el mismo enfoque:

Tabla 17: Objetivos de la evaluación de desempeño, según los servidores evaluados

Objetivo de la evaluación	Total de funcionarios que se enfocaron en este objetivo
Verificar interés por el puesto y capacidades de los servidores	**11**
Mantener una mejora continua	11
Determinar falencias y debilidades del personal	7
Verificar cumplimiento de Indicadores y metas	7

Sobre las maneras en que los jefes o la Institución ha informado al personal y cuáles son los parámetros que se utilizan para evaluar el desempeño en el trabajo y los medios que han utilizado, hubo diferentes posturas, por un lado se manifestó que si se ha comunicado mediante correos electrónicos, oficios, boletines, capacitaciones y reuniones de trabajo, por otro lado se pudo determinar que el 67% de los entrevistados expresaron que no se les había comunicado con antelación a la evaluación qué parámetros iban a ser utilizados para evaluar el desempeño laboral, inclusive hubieron personas que indicaron que no fueron evaluadas.

En relación al personal que mencionó que no se comunicaron los parámetros, califican la comunicación del mismo como deficiente, además que no ha sido socializado por medio de los jefes inmediatos, ni por los superiores acerca de la metodología y los porqué se ponderan unos factores más que otros, que nunca ha habido una retroalimentación en el sentido de comunicar que parámetros se van a analizar.

Partiendo del análisis crítico que han hecho los servidores, se resalta que falta que como funcionarios evaluados conozcan un poco más sobre la evaluación como tal, el objetivo que ésta tiene.

El personal que indicó que si se les había comunicado los parámetros de medición, señalaron que el trabajo en equipo, las tareas cumplidas y el tiempo que dedican en realizarlas, el conocimiento - tanto en lo teórico como práctico-, son algunos de los aspectos que ha comunicado la administración aduanera que iban a ser considerados en el proceso de evaluación.

En algunos casos se ha manifestado que se enteran que van a ser evaluados en un momento aproximado a la misma, es decir no se les ha comunicado con antelación que van a ser evaluados y mucho menos qué parámetros van a utilizar.

Al respecto, también se resaltó el hecho de que no se ha dado una retroalimentación, ya que consideran que el funcionario evaluador debe ir conociendo durante todo el período de evaluación como va evolucionando su desempeño, ya sea que éste fuese negativo o positivo.

Existen casos extremos en los cuales el personal entrevistado manifestó que nunca se les ha informado con anterioridad bajo qué parámetros se los iba a evaluar, bajo qué forma, bajo qué medidas y qué formulas iban a ser utilizadas para obtener un resultado final.

Adicional a ello, por lo general se ha considerado la evaluación o el examen que se toma cada semestre como la evaluación total, mas no como un proceso para llegar a una nota definitiva.

Se pudo determinar que del total de entrevistados 10 indicaron que si se les había comunicado con anterioridad en qué forma iban a ser evaluados, mientras que 14 manifestaron que no fueron informados.

Ahora bien, considerando que el personal fue evaluado en base a unos parámetros fijados por la administración aduanera, se quiso conocer cuáles eran aquellos parámetros del desempeño individual que consideraban que no fueron tomados en cuenta en su evaluación, obteniéndose diferentes criterios, en algunos casos se señalaron que todos los parámetros fueron tomados en cuenta para su evaluación del desempeño laboral.

Por otro lado, con respecto al personal que manifestó que si hubo parámetros del desempeño individual que no fueron considerados en su evaluación, se destaca que son aquellas tareas adicionales que se las asignan a un determinado funcionario y las cuales no son propias de su puesto de trabajo e inclusive no se encuentran dentro del orgánico funcional que dispone el SENAE o del formulario EVAL 01 emitido por el Ministerio de Relaciones Laborales.

Se señaló, que los parámetros quedan solamente a criterio del evaluador, que no se presentaron evidencias para poder comprobar el comportamiento y el desempeño individual de cada funcionario.

Del total de servidores entrevistados, 7 manifestaron que todos los parámetros fueron tomados en cuenta. En la tabla No. 18 de detallan aquellos parámetros o tareas que consideraron los servidores que no fueron tomados en cuenta en su evaluación de desempeño y las cuales demandan tiempo y esfuerzo para su ejecución:

Tabla 18: Parámetros que no fueron considerados en la evaluación de desempeño, según los servidores evaluados

Parámetro	Frecuencia (# de servidores)
Tareas adicionales (no propias del puesto de trabajo)	11
Fiscalizaciones de contratos	5
Trabajo en Equipo	5
Dictar capacitaciones	4

En lo que tiene que ver con la motivación y cómo ésta influye en la consecución de los objetivos de la Institución, los servidores manifestaron que es fundamental la motivación para realizar cualquier tipo de trabajo, en razón de que lo es todo, ya que un empleado puede saber cómo hacer algo pero si no se siente motivado simplemente no lo hará. Esta motivación influye a que se realice mejor un determinado trabajo y no sólo llegar a hacerlo bien sino también poder llegar a la excelencia.

Sin importar que tipo de motivación tenga la persona, sea intrínseca o extrínseca, 22 servidores de los entrevistaron que la motivación es fundamental para llevar a cabo su trabajo, es lo que los mueve a desempeñar un trabajo con calidad, mientras que 2 servidores manifestaron que la motivación no influía en su trabajo.

En virtud de que hay funcionarios que sí necesitan estar motivados, se ha levantado información sobre aquellas acciones que les gustaría que los jefes desarrollen para que todos los empleados se motiven a realizar un trabajo óptimo, entre ellas se destaca la comunicación efectiva, en el sentido de que cualquier decisión o acción que vaya a afectar al funcionario sea personalmente o visto desde la parte institucional sea informada, que no se oculte la

información, tener una transparencia real, tener la información completa, que la Institución sea coherente con la información que se genera.

En cuestiones de evaluación de desempeño, que se comuniquen las reglas, cuáles son los parámetros, cuáles son los indicadores, en qué se fundamenta la calificación que asignan y que también dejen expresar a los servidores que son evaluados que les gustaría que se evalúe.

Consideran también que siempre es importante el reconocimiento, si alguien se ha destacado en un tema puntual, que se lo desarrolle, que se lo potencialice, que la administración trate de capacitar en ese aspecto donde el servidor dio buenos resultados, asi mismo si un funcionario tiene falencias en algún tema específico que traten de apoyarlo para mejorar en el mismo.

En la tabla No. 19, se detallan aquellas acciones que el personal entrevistado considera importantes para mantenerse motivados en el trabajo.

Tabla 19: Acciones que motivan, según lo indicado por el personal evaluado

Acción	Frecuencia
Desarrolle un Plan de Incentivos (capacitaciones en el exterior, días extras de vacaciones, incremento de sueldo, etc.)	11
Fomente el compañerismo	5
Actividades de recreación (se incluya a la familia de los servidores)	4
Trabajo en Equipo	4
Haya una comunicación efectiva	4
Reuniones de trabajo	4

La mayoría de los empleados consideran que los resultados óptimos deben ser premiados a través de incentivos positivos, por ello se recogió información sobre si consideraban que el mal desempeño de un empleado debía ser sancionado a través de incentivos negativos, obteniendo como resultado que en su mayoría opinan que el mal desempeño si debe ser sancionado, siempre y cuando se realicen algunas aclaraciones, por ejemplo, si al principio un funcionario tiene un mal desempeño y la Institución invierte en capacitación, pero a pesar de ello dicho funcionario sigue en esa misma posición ahí la sanción se vuelve necesaria, es decir si no se tienen los conocimientos necesarios se podría trabajar para que esa persona aprenda y reúna los conocimientos que necesita el cargo asignado.

También se manifestó que las sanciones son para motivar a que lo que no se estaba haciendo bien se lo haga de la forma correcta, como debe ser, también porque un mal desempeño influye para la imagen de la institución y para alcanzar los objetivos de la institución, se considera esto una manera de sentar precedentes, para que el resto de compañeros no cometan actos que vayan en contra del buen desempeño de la institución.

Desde otro punto de vista, se señaló que al igual que se exigen o se quiere que los jefes feliciten o valoren el buen trabajo que se hace, de igual forma en el momento que se haga algo indebido, esto debe ser sancionado, sino hay sanciones las personas pueden seguir cometiendo los mismos errores, se ve a este proceso como un método para ejemplarizar, es decir para que los otros funcionarios no se atrevan a cometer ciertas acciones que van en contra de los objetivos institucionales.

Se puede concluir que, el 79% de los entrevistados opinaron que el mal desempeño debe ser sancionado, contra un 21% que opino lo contrario. Se hizo énfasis en que se debe propender una retroalimentación y análisis exhaustivo

con el objeto de determinar las causas del mal desempeño de un servidor, de esta manera se puede dar una retroalimentación efectiva.

3.4 Discusión

En base a la información levantada en las entrevistas y encuestas se ha podido evidenciar diversos escenarios.

Teniendo en cuenta que existieron parámetros que no fueron considerados en el proceso de evaluación se puso en evidencia que hay un descontento en las personas evaluadas en un 40% en razón de los resultados obtenidos, en contraposición a ello, se pudo notar que quienes tuvieron la tarea de evaluarlos han demostrado su satisfacción por el desempeño del personal que está bajo su cargo, destacando que el desempeño del personal es bueno y siempre están en búsqueda de la excelencia.

En cuanto a los objetivos de la evaluación de desempeño, un 60% de los evaluados manifestaron que sí los conocían, al respecto los evaluadores han expresado que la institución si ha tratado de difundir los parámetros de evaluación pero que se debe profundizar en este tema, este escenario se pudo haber dado por la falta de un sistema de comunicación efectivo el cual llegue a todo el personal, tanto es así, que un 67% de los evaluados indicó que no se les comunicó con antelación a la evaluación la forma y los parámetros que se iban a utilizar para medir su desempeño laboral, lo que pudo derivar en un mal accionar de los empleados y la falta de cumplimiento de las expectativas y metas de la institución.

Por otro lado, aun cuando el personal evaluado calificó, en su mayoría, al sistema de evaluación como “muy bueno” y “bueno”, es evidente que el personal que los evaluó no se encuentra totalmente satisfecho con el proceso

aplicado, tanto es así, que se pudo percibir que existe la necesidad de contar con una herramienta o mecanismo de evaluación que permita registrar las acciones de un servidor (sean éstas positivas y negativas) y proporcionar evidencias sobre las notas asignadas al momento de evaluarlos.

Se pudo notar que tanto el personal evaluado como el evaluador consideran importante que un empleado trabaje de forma motivada, por ello se torna trascendental que la institución aplique tácticas o mecanismos para que ésta pueda motivar a su personal. A ello se puede agregar que existen incentivos positivos y negativos, los cuales pueden motivar a un servidor para cumplir o no cumplir una determinada acción.

A pesar de que las sanciones no es una cuestión positiva para los empleados, la mayoría (79%) expresaron que el mal desempeño de un funcionario sí debe ser sancionado, por ello se considera que es necesario contar con un tipo de bitácora que permita registrar el comportamiento negativo que ha demostrado el personal.

3.5 Diagrama Causa – Efecto

En función a la información recopilada en las encuestas y entrevistas aplicadas a los servidores de la DDE, tanto del nivel jerárquico superior (evaluadores) como a los subordinados (evaluados), se pudo elaborar el Diagrama de Causa – Efecto, conocido también como espina de pescado, en el gráfico No. 7 constan los principales factores que provocan una deficiencia en el sistema de evaluación de desempeño de la DDE.



Gráfico 7: Diagrama Causa - Efecto del SED de la DDE

Entre los principales factores que originan una deficiencia en el sistema de evaluación de desempeño, como se muestra en el gráfico que antecede, se han determinado los siguientes:

- Métodos
- Herramientas
- Comunicación
- Personal evaluado
- Personal evaluador, y
- Normativa vigente

De los cuales se puede resaltar, que los métodos aplicados son poco objetivos, no existen herramientas que permitan registrar los acontecimientos críticos, no existe una comunicación efectiva de los objetivos pretendidas, el personal evaluado no entiende la forma de evaluación, por parte del personal evaluador no existe retroalimentación y finalmente no se dispone de una normativa de incentivos (positivos y negativos).

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

1. El 58% del personal cuyo desempeño laboral fue evaluado manifestó que la Institución no les había comunicado con antelación las herramientas que iban a ser aplicadas en este proceso.

2. El 88% del personal que actuó en calidad de evaluados considera que es necesario que el SENAE evalúe el desempeño laboral de los funcionarios que ocupan cargos del nivel jerárquico superior en los mismos términos que ellos son evaluados.

3. Los factores que han incidido para evaluar el desempeño del personal son las actividades realizadas, el conocimiento técnico, competencias técnicas y universales, el trabajo en equipo y la iniciativa, para ello han aplicado la Escala de observación de comportamiento como técnica y como herramientas los formularios EVAL 01, EVAL 02 y EVAL 03.

4. El personal evaluador considera que se debe aplicar un sistema de evaluación que permita el registro de comportamientos positivos y negativos que haya demostrado el personal durante el periodo de evaluación.

5. Un 79% de los empleados evaluados consideran que el mal desempeño en el trabajo sí debe ser sancionado.

Recomendaciones

1. Que la Dirección Distrital de Esmeraldas del SENAE mejore los sistemas de comunicación que utiliza para dar a conocer el proceso de evaluación de desempeño, resaltando los objetivos, herramientas que se utilizan, fases del proceso y elementos del mismo.

2. Que el SENAE diseñe y aplique mecanismos de evaluación para los servidores del nivel jerárquico superior en los mismos términos o similares a los que aplican para evaluar el desempeño de los servidores que son actualmente son evaluados.

3. Que la Dirección Distrital de Esmeraldas del SENAE aplique los Formularios de Registro de Acontecimientos Críticos (FRAC) que constan en el anexo 9, de forma paralela y complementaria al método de Escala de observación de comportamiento como técnica, este último que es utilizado actualmente.

4. Que se diseñe una norma de incentivos positivos y negativos en función a los resultados que pudieran obtener los empleados en el proceso de evaluación.

CAPITULO IV

PROPUESTA

4.1 Título de la Propuesta

Norma de control interno sobre incentivos positivos y negativos para el sistema de evaluación de desempeño de la Dirección Distrital de Esmeraldas del SENAE.

4.2 Descripción del documento

El presente instrumento es una norma de control interno para la aplicación de un Plan de Incentivos Positivos y Negativos (PIPONE) derivadas de la ejecución del Sistema de Evaluación de Desempeño (SED) de la Dirección Distrital de Esmeraldas (DDE) del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE).

4.3 Alcance

Está dirigida a todos los servidores públicos que forman parte de la Dirección Distrital de Esmeraldas y a la Dirección de Talento Humano del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador.

4.4 Responsabilidades

- Todos los servidores de la DDE son los responsables de cumplir con las disposiciones emitidas en la presente norma.
- El mejoramiento y actualización de la presente norma estará a cargo del Departamento Administrativo de la DDE, encargado del talento humano,

así como también de los servidores que cumplen el rol de evaluadores, quienes actualmente ocupan los cargos de Director Distrital y Director de Despacho y Control de Zona Primaria.

4.5 Objetivo

Establecer las actividades, procedimientos y lineamientos que deben cumplir los servidores de la DDE a fin de llevar a cabo el plan de incentivos positivos y negativos del SED de la DDE.

4.6 Justificación

Contar con una norma de control interno para la aplicación de incentivos positivos y negativos en la DDE del SENAE se justifica en la medida que sirve como instrumento de motivación, tanto para el desarrollo de actividades positivas como para que se eviten acciones negativas que vayan en contra de lo que persigue específicamente la DDE.

Por otro lado, a través de este instrumento se puede evidenciar el grado de responsabilidad que tiene la DDE frente al proceso de evaluación, ya que los resultados que se obtengan en las evaluaciones serán los activadores para el inicio de programas que incentiven un trabajo de calidad en los servidores, generando de esta manera un servicio efectivo.

4.7 Definiciones

Con el objeto de que se apliquen los términos de forma correcta, a continuación constan algunas definiciones inherentes al plan de incentivos positivos y negativos del SED de la DDE:

1. **Acontecimiento positivo:** Evento o hecho que evidencie el cometimiento de acciones positivas, desarrollados por el personal evaluado, que contribuyan con al fortalecimiento de la Institución, a través del cumplimiento de objetivos, misión y visión.
2. **Acontecimiento negativo:** Evento o hecho que evidencie el cometimiento de acciones negativas, desarrollados por el personal evaluado, que vayan en contra de los objetivos, misión, visión de la Institución y de la normativa vigente.
3. **Formulario de Registro de Acontecimientos Críticos (FRAC):** Formulario utilizado a manera de bitácora, el que ha sido diseñado con el objeto de que el personal evaluador registre los acontecimientos críticos (acontecimientos negativos y acontecimientos positivos) que haya tenido el personal evaluado durante un período determinado.
4. **Comité de Evaluación:** Son los encargados de elaborar el Plan de Incentivos y Sanciones en base a los resultados obtenidos por los servidores evaluados, este Comité estará conformado por el Director Distrital, Director de Despacho y Control de Zona Primaria y encargado del talento humano de la DDE, este último quien actualmente ocupa el cargo de Técnico en Gestión de Garantías y Cobranzas.
5. **Incentivos positivos:** Retribuciones, premios o beneficios dados a los servidores evaluados que obtengan un resultado *"Excelente", "Muy Bueno", o "Satisfactorio",* en su evaluación de desempeño.
6. **Incentivos negativos:** Sanciones dadas a los servidores evaluados que obtengan un resultado *"Regular"* o *"Insuficiente",* en su evaluación de desempeño.
7. **Servidor público:** Todas las personas que presten servicios o ejerzan un cargo, función o dignidad dentro del sector público.
8. **Servidor evaluado:** Servidor público que estará sujeto a evaluación de su desempeño en el trabajo a través de la aplicación del SED de la DDE, y sobre el cual recaerá una calificación que conllevará a la aplicación de incentivos positivos o negativos.

9. **Servidor evaluador:** Servidor público del nivel jerárquico superior, quien tenga personal bajo su cargo, quien debe someter al mismo aun proceso de evaluación de su desempeño en el trabajo.
10. **Sistema de Evaluación de Desempeño (SED):** Es el conjunto de normas, técnicas, métodos y procedimientos, orientados a evaluar bajo parámetros objetivos acordes con las funciones, responsabilidades y perfiles del puesto, por el cual se utilizan indicadores cuantitativos y cualitativos de gestión.

4.8 Plan de Trabajo

A fin de poder aplicar la norma de incentivos positivos y negativos, es importante que se establezcan aquellos factores, herramientas y técnicas que se deben considerar para el diseño del sistema de evaluación de desempeño de la Dirección Distrital de Esmeraldas del SENAE, el cual tiene como objeto complementar al actual sistema de evaluación que utiliza la Institución en mención.

4.8.1 Fundamentación

La aplicación del proceso de evaluación de desempeño para los servidores públicos se sustenta sobre lo establecido en la Ley Orgánica de Servidores Públicos, el Reglamento ibídem y las normas que para efecto dicte el Ministerio competente de la política laboral, es decir el Ministerio de Recursos Laborales.

En lo que tiene que ver a la evaluación de desempeño para los empleados del sector público, en el Código de Trabajo no se contemplan disposiciones sobre este proceso y considerando que en la DDE actualmente trabajan 3 personas bajo esta modalidad es importante que se tenga presente que las trabajadoras y

trabajadores del sector público estarán sujetos al Código del Trabajo, conforme lo estipulado en el segundo parrafo del Art. 4 de la LOSEP.

4.8.2 Importancia

Los sistemas de evaluación de desempeño y todo lo que incluye el mismo, como herramientas y técnicas que se utilizan, centra su importancia en su fin como tal, ya que a través de este proceso de busca medir el rendimiento del personal dentro de un determinado período, así como también el de verificar el correcto cumplimiento de las tareas asignadas, tanto de forma cuantitativa como cualitativa.

4.8.3 Beneficios

Múltiples son los beneficios de aplicar un sistema de evaluación de desempeño eficiente, pero entre los que se destacan se tienen los siguientes:

- Identificar los puntos fuertes y débiles del personal calificado a fin de determinar planes de acción, que conlleven al fortalecimiento del recurso humano.
- En base a los resultados obtenidos se pueden establecer planes de capacitación para todo el personal.
- Contribuye con la mejora continua de los procesos.
- Los resultados sobresalientes pueden derivar en incentivos positivos para los servidores y a su vez esto fomenta la excelencia en el personal evaluado.
- La institución puede identificar aquellas áreas donde el personal necesite más atención.

Los beneficios que se obtengan dependerán en gran medida de la visión de los administradores de la institución, ya que si se enfocan en solo cumplir con la

ley, este proceso de centrará solo en presentar reportes al final de cada período, mas no en una herramienta que permita obtener beneficios tanto para los empleados como para la institución, propendiendo a una mejora continua.

4.8.4 Aspectos del desempeño individual

La valoración del desempeño del personal se realizará en función a los parámetros establecidos en los formularios EVAL 01.

Para tal efecto, los acontecimientos críticos estarán relacionados con las competencias técnicas, competencias universales, trabajo en equipo e iniciativa, nivel de relevancia y descripción del comportamiento observable conforme consta en el anexo No. 8.

4.8.5 Métodos y Técnicas

Para medir el desempeño del personal de forma objetiva se pueden utilizar dos métodos de forma paralela, los cuales están basados en el comportamiento del servidor evaluado, es decir están orientados a medir la acción y verificar si los empleados cumplen con las exigencias de los diferentes cargos que tiene la DDE.

Se considera que los métodos que se detallan a continuación se complementarían de tal forma que conviertan al SED de la DDE en un proceso con características objetivas y confiables.

4.8.5.1 Registro de acontecimientos críticos

Con respecto a este método (Fleitman, 2007), Registro de acontecimientos críticos, manifiesta que consiste en llevar una bitácora donde se anotan todas las actuaciones más relevantes de los evaluados, sean éstas positivas y/o negativas, con el objeto de que los resultados originen una retroalimentación.

Por otro lado (Alles, 2013) en su obra le da el nombre de Método de incidente crítico, señalando que este método guarda relación con el comportamiento del evaluado, cuando este origina un éxito o fracaso, denotando que incidente crítico es un suceso poco usual que denota mejor o peor desempeño.

Teniendo presente que por ley la DDE debe aplicar un método de evaluación por competencias, se considera que el Registro de acontecimientos críticos es un método que complementa al ya existente en función a que permitirá obtener resultados en función a los registros críticos que se realicen sobre los empleados.

4.8.5.1.1 Instrumentos

Con el objeto de poder llevar un registro de los acontecimientos críticos (positivos y negativos) de los empleados evaluados y que éstos sirvan como evidencia para asignar una determinada puntuación en sus evaluaciones de desempeño, se ha creado un formulario conforme se detallará a continuación, el que servirá como instrumento para la ejecución de este método de evaluación, que se aplicará de forma paralela al método ya existente el cual está basado en competencias.

Formularios de Registros de Acontecimientos Críticos (FRAC)

El Formulario de Registro de Acontecimientos Críticos (FRAC) que consta como anexo 9, ha sido creado con el fin de que el personal encargado de las evaluaciones realicen anotaciones de los comportamientos críticos, tanto positivos como negativos, los cuales contribuyan de forma directa al cumplimientos de los objetivos de la Institución como al fortalecimiento de sus imagen o perjudiquen el desarrollo de las actividades de la DDE.

En tal sentido, se ha creado el FRAC que corresponde al formato que debe ser llenado por cada uno de los funcionarios que actúan en calidad de evaluadores, el cual consta de 18 campos según se visualiza en la Tabla 20.

Tabla 20: Campos a llenar en el FRAC

No.	Nombre del campo	Descripción
1	Período	Tiempo al cual corresponde la evaluación del desempeño.
2	Nombre del servidor evaluador	Nombres y Apellidos del servidor/evaluador quien se encargará de registrar los acontecimientos positivos del personal bajo su cargo.
3	Cédula de ciudadanía	Número de cédula del servidor/evaluador que se encargará de registrar los acontecimientos positivos del personal a su cargo.
4	Cargo	El que consta en su Nombramiento, Contrato o última acción de personal.
5	Departamento/Área	Departamento o Área a la que pertenece.
6	No.	Número secuencial que indica la posición del acontecimiento en la matriz.
7	Nombre del servidor evaluado	Nombres y Apellidos del servidor/evaluado.
8	Departamento/Área	Departamento o Área a la que pertenece.
9	Acontecimiento	Se registran los comportamientos especialmente buenos o eficaces; o malos o ineficaces, los cuales tienen que estar relacionados con las competencias (Técnicas, Universales u Otras) que haya fijado la administración con antelación.
10	Fecha	Fecha en la que sucedió el acontecimiento.
11	Tipo de acontecimiento	Se escogerá si el acontecimiento es positivo o negativo.
12	Producto generado (cuando aplique)	Se detalla el producto o servicio que se ha generado a manera de evidencias, también pueden ser fotos, videos, etc.
13	Tipo de Competencia: Técnica, Universal u Otras	Se seleccionará el tipo de competencia con la cual se relaciona el acontecimiento.
14	Competencia	Se seleccionará la competencia con la cual se relaciona el acontecimiento.
15	Relevancia	Está información corresponde a nivel de relevancia que se le da a la competencia en función al cargo que se ocupa.
16	Comportamiento observable	Está información corresponde a la descripción del comportamiento observable que se le da a la competencia en función al cargo que se ocupa.
17	Impacto ¿A quiénes afecta o beneficia directa o indirectamente	Se señalará el nombre o grupo de personas, OCE, Dirección Distrital, etc., que se vio beneficiado o afectado directa o indirectamente por el acontecimiento.
18	Justificación (¿Por qué debe ser valorado o considerado?)	Aquí el servidor/evaluado indicará porque el acontecimiento debe ser valorado o considerado como un aspecto positivo o negativo en su desempeño.

Cada evaluador llevará el registro de acontecimientos críticos en una matriz por cada cargo que ocupen los servidores que se encuentren bajo su supervisión.

4.8.5.2 Escala de observación de comportamiento

En cuanto al método de Escala de observación de comportamiento, como manifiesta (Alles, 2013), forma parte de grupo de los métodos de evaluación basados en el comportamiento de un individuo, en ese sentido este método mide la frecuencia observada de un comportamiento durante un periodo determinado. Este es el método que actualmente utiliza la DDE, a través de la aplicación de los formularios EVAL01, EVAL02 y EVAL03.

4.8.5.2.1 Instrumentos

Para aplicar este método la DDE utiliza los siguientes formularios:

1. Formulario MRL-EVAL-01 que corresponde al Formulario para la Evaluación del desempeño por competencias para uso del Jefe Inmediato.
2. Formulario MRL-EVAL-02 que corresponde al Formulario donde el ciudadano presenta quejas sobre un funcionario público.
3. Formulario MRL-EVAL-03 que corresponde al Informe de Evaluación del desempeño.

4.8.6 Fases del Proceso del desarrollo de un Sistema de Evaluación de Desempeño

Una vez que se han definido los métodos a utilizar para la evaluación del desempeño de los servidores de la DDE, se procede a indicar el proceso a seguir para la instauración del SED de la DDE.

4.8.6.1 Primera Fase: Diseño

En esta primera fase se establecieron los métodos del SED de la DDE, los cuales tenían que brindar transparencia y confianza a quienes formen parte del mismo.

4.8.6.1.1 Características

Entre las características que brinda el SED de la DDE se destacan, las que están alineadas a las necesidades y requerimientos del personal que fue objeto de entrevistas:

- ✓ **Objetivo:** Permitirá evaluar el rendimiento de un funcionario, el trabajo y esfuerzo demostrado durante un determinado período, dejando a un lado la simpatía o antipatía que funcionario tenga con su jefe inmediato.

- ✓ **Fácil aplicación:** Los formularios que se han creado para llevar a cabo el Registro de acontecimientos críticos son de fácil llenado, asi como lo son los que actualmente se utilizan para la aplicación del método de Escala de observación de comportamiento.

- ✓ **Confiable:** Tanto el personal evaluado como evaluador tendrán la confianza de que los resultados que proporcione el SED están en función a una valoración real y efectiva.

- ✓ **Transparente:** Este sistema es transparente en la medida que proporciona a los evaluados las evidencias que muestran un mal o buen desempeño.

4.8.6.1.2 Objetivos pretendidos

Entre los objetivos que busca la aplicación del SED se tienen básicamente:

1. Constituirse en una herramienta útil para el personal evaluador, el cual propenda a evidenciar transparencia en los sistemas de evaluación.

2. Generar una retroalimentación efectiva entre los involucrados en el proceso de evaluación.

3. Generar un ambiente de satisfacción una vez culminado el proceso de evaluación de desempeño.

4. Contribuir con el fortalecimiento de la imagen institucional de la DDE.

5. Brindar confianza sobre los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño.

4.8.6.1.3 Métodos

Se ha definido la aplicación de dos métodos de forma paralela, los cuales converjan para obtener un resultado óptimo y satisfactorio en el proceso de evaluación.

Estos métodos son:

1. Registro de acontecimiento críticos
2. Escala de observación del comportamiento

4.8.6.1.4 Protocolos

Se tendrán en cuenta los siguientes protocolos:

1. Previo al inicio del proceso de evaluación, los servidores que actúen en calidad de evaluadores deberán organizar una reunión de trabajo donde se dé a conocer a todo el personal que está bajo su cargo toda la información relacionada al SED de la DDE, temas como, métodos a aplicar, resultados esperados, indicadores cuantitativos, indicadores cualitativos, período de evaluación, instrumentos a aplicar, fases del sistema de evaluación, entre otros.

2. Los servidores serán evaluados únicamente por sus jefes inmediatos, estos últimos que tendrán la responsabilidad de evaluar cada aspecto del comportamiento individual del servidor, asi como de llevar el registro de los acontecimientos positivos y negativos que tenga el personal.

3. Para asignar una puntuación, sea esta positiva o negativa, se deberá contar con el respaldo suficiente que demuestre el merecimiento de la calificación a otorgar, el cual será además registrado en el formulario de registro de acontecimiento critico que corresponda.

4.8.6.2 Segunda Fase: Implementación

Previo al inicio del período de evaluación el personal que va a ser objeto de evaluación deberá conocer al detalle cómo será el proceso, desde los métodos a aplicar hasta la forma en qué se obtendrán los resultados, por eso es importante una comunicación efectiva.

4.8.6.2.1 Comunicación

Con el fin de que conozcan el SED a aplicar, se debe convocar a una reunión de trabajo, ya sea mediante correo electrónico u oficio, donde se indique la fecha, hora, lugar de reunión y tema a tratar; también se debe indicar que la asistencia es obligatoria ya que marcara las acciones a seguir por parte de los servidores evaluados.

Entre los temas que se tratarán en la reunión, se tienen obligatoriamente los siguientes:

1. Métodos de evaluación a utilizar y sus respectivas herramientas;
2. Objetivos y metas;
3. Proyectos;
4. Fórmulas para obtener resultados de los indicadores;
5. Fases del sistema de evaluación;
6. Conductas a ser evaluadas;
7. Comportamientos no deseados;
8. Participantes del SED y sus roles;
9. Programa de incentivos, entre otros.

4.8.6.3 Tercera Fase: Seguimiento

Durante el período de evaluación se debe dar un seguimientos de los avances del personal con respecto a su evaluación, de esta manera se fomenta una retroalimentación, ya que se considera que es la mejor manera para transmitir al personal las conductas que pueden afectar su evaluación al final de proceso.

4.8.6.3.1 Retroalimentación

Se deben sumar esfuerzos para identificar los comportamientos críticos (positivos y negativos) que está teniendo el personal, de esta manera se evitan resultados no satisfactorios al final de la evaluación y se incentiva el desarrollo de acciones positivas que fomenten la calidad del servicio al usuario interno y externo.

Es importante que se dé una retroalimentación sobre las acciones positivas y las formas en que se alcanzaron, con el fin de que estas acciones sean replicadas por el resto de servidores.

Conforme se vayan identificando aspectos negativos el servidor evaluado debe convocar a una sesión de trabajo de forma individual con el servidor que no está cumpliendo a satisfacción su rol en el trabajo, de esta forma se pueden identificar los errores que pudiese estar cometiendo la institución o identificar si son errores atribuibles exclusivamente a la voluntad del empleado al cumplir con sus responsabilidades.

4.8.6.3.2 Entrevistas

Al finalizar el período de evaluación, los servidores evaluadores (jefes inmediatos) deberán elaborar un cronograma de entrevistas, el cual será puesto en conocimiento del personal a ser calificado.

En la entrevista el evaluador dará a conocer al empleado evaluado el resultado de su evaluación y de forma detallada indicará los argumentos para asignar un determinado valor.

Debiendo iniciar con los aspectos positivos y finalizar con los aspectos negativos.

Al finalizar se deberá elaborar un acta de compromisos, en la que el personal evaluado se comprometa a realizar acciones que conlleven a una mejora en su próxima evaluación de desempeño.

4.8.6.4 Cuarta Fase: Evaluación

En esta última fase se analizarán los resultados y se establecerán planes de acción.

4.8.6.4.1 Resultados

Se analizarán los resultados que haya obtenido el personal y se identificarán qué objetivos e indicadores no han sido cumplidos.

Se creará una base de datos donde se registren los resultados obtenidos por el personal, asi como los compromisos que ha adquirido el este personal para que se dé un mejor desempeño en su laboral.

Se registrarán de menor a mayor nota, a fin de que se trabaje en el fortalecimiento de aquellos servidores que han obtenido notas por debajo de las esperadas.

4.8.6.4.2 Planes de acción

Se desarrollarán planes de acción para fortalecer aquellos comportamientos que han derivado en evaluaciones no satisfactorias.

Se analizarán las falencias y debilidades que ha demostrado el personal con el objeto de poder trabajar sobre ellas y encaminar los esfuerzos para mitigarlas o eliminarlas.

Todos los planes de acción que deriven del proceso de evaluación serán comunicados al personal de forma oportuna y con trasparencia.

4.9 Consideraciones Generales

1. Previo al inicio de cada período de evaluación, los servidores evaluadores planificarán y llevarán a cabo una reunión de trabajo con todo el personal que esté bajo su cargo, en dicha reunión deberá obligatoriamente informar los siguientes aspectos:

    - ✓ Objetivo de la evaluación
    - ✓ Importancia de la evaluación
    - ✓ Fases del SED
    - ✓ Cronograma de evaluación
    - ✓ Proyectos a desarrollarse
    - ✓ Métodos, técnicas y los herramientas que dispone la DDE para llevar a cabo el proceso de evaluación del desempeño laboral
    - ✓ Indicadores (nombre, descripción, metas, fórmulas para el cálculo e instrumentos de recolección de datos)
    - ✓ PIPONE

Entre otros temas que se consideren necesarios.

2. A fin de dar cumplimiento con la consideración No. 1, el servidor evaluado deberá verificar la participación de cada uno de los funcionarios que estén bajo su cargo. En caso de que uno o varios funcionarios no hayan asistido a dicha reunión de trabajo, deberá coordinar una nueva reunión con el personal faltante.

3. Previo al inicio de cada período de evaluación todos los funcionarios tienen el derecho a recibir la información referente al proceso de evaluación que se les aplicará, para los cual se firmaran las actas respectivas.

4. Si iniciado el período de evaluación ingresa personal nuevo, como parte del proceso de inducción se le deberá informar sobre el SED que dispone la DDE, conforme lo indicado en la consideración No. 1, capacitación que no podrá exceder los 15 días hábiles contados a partir del ingreso formal del nuevo servidor. Para determinar la fecha real de ingreso se considerará la fecha en que fue notificada la respectiva acción de personal.

5. Los incentivos positivos serán otorgados a los servidores evaluados que obtengan resultados “Excelente”, “Muy Bueno” o “Satisfactorio” en su evaluación de desempeño.

6. Los incentivos negativos serán otorgados a los servidores evaluados que obtengan resultados “Regular” o “Insuficiente” en su evaluación de desempeño.

7. El Director Distrital será el responsable de suscribir el oficio a través del cual se envíen formalmente a la Dirección General del SENAE, vía Quipux los resultados obtenidos por el personal de la DDE en el proceso de evaluación.

8. El Comité de Evaluación de la DDE será el encargado de analizar las calificaciones obtenidos por los servidores evaluados y se procederá a formar grupos de atención en función a las calificaciones y se procede a realizar el PIPONE.

9. Se debe comunicar el PIPONE a todo el personal de la DDE, programando entrevistas individuales con cada uno de los servidores evaluados, para lo cual se deberá dejar constancia mediante acta.

10. En base a los resultados obtenidos se inician las gestiones necesarias para la ejecución del PIPONE.

11. Una vez ejecutado el PIPONE se emite un informe final dirigido a la Dirección General del SENAE, comunicando las acciones realizadas y las novedades encontradas.

4.10 Incentivos Positivos

Los incentivos positivos están orientados al personal que obtenga excelente, muy bueno o satisfactorio en su evaluación de desempeño, en virtud de ello, el artículo 80 de la LOSEP contempla los efectos de estas calificaciones, a lo que correspondería:

El servidor evaluado que sea calificado como excelente, muy bueno o satisfactorio, será considerado para los ascensos, promociones o reconocimientos, priorizando al mejor calificado en la evaluación del desempeño. Estas calificaciones constituirán antecedente para la concesión de estímulos que establece la ley y sugerir recomendaciones relacionadas con el mejoramiento y desarrollo de los recursos humanos.

A continuación se describen los incentivos positivos en función a la calificación obtenida.

4.10.1 Resultado: EXCELENTE

1. Capacitación en el extranjero

El servidor que obtenga calificación excelente y cuyo resultado sea el más alto, tendrá derecho a recibir una capacitación en el extranjero, la cual tenga por objeto potenciar aquellas áreas que contribuyan al cumplimento de los objetivos de la Institución. En caso de haber algún impedimento para que éste reciba la capacitación en el extranjero, el servidor que haya obtenido excelente y se ubique en el segundo puesto ocupará su lugar.

En caso de que dos o más servidores hayan obtenido el mismo resultado y se ubiquen dentro del grupo de los servidores con calificación excelente, considerando que todos tienen el mismo derecho, estos se someterán a un sorteo, el servidor que gane será el que reciba la capacitación en el extranjero y el o los que pierdan recibirán incentivos conforme los establecidos para el personal que obtenga muy bueno.

De ser posible y siempre y cuando haya recursos financieros, el Director Distrital podrá gestionar que todos los que obtengan excelente sean capacitados internacionalmente.

Para poder llevar a cabo la capacitación en el extranjero se deberá cumplir con lo siguiente:

I. El Director Distrital comunicará los resultados de la evaluación a la Dirección Nacional de Talento Humano del SENAE, a quien solicitará se incluya en el Plan de Capacitaciones del SENAE, una capacitación en el extranjero en temas que cubran brechas de competencias relacionadas con el área de trabajo del servidor que obtuvo calificación “excelente”.

II. Una vez que se haya incluido la capacitación en el Plan de Capacitaciones, la Dirección de Talento Humano comunicará a la Dirección Distrital el detalle de la capacitación y dará inicio al proceso de autorización de viajes al exterior para lo cual dará cumplimiento al procedimiento establecido en el MANUAL DE USUARIO SISTEMA DE VIAJES AL EXTERIOR de marzo de 2009, publicado por la Presidencia de la República.

III. Una vez que el viaje haya sido autorizado por la Secretaría Nacional de la Administración Pública (SNAP), el Departamento de Talento Humano comunicará a la Dirección Distrital la aprobación del viaje y el detalle de la capacitación, acto seguido, la Dirección Distrital informará al servidor la aprobación del viaje, a fin de que este último realice los trámites personales que permitan su salida del país, como lo es la obtención del pasaporte o Visa en caso de ser requerida. Cabe señalar que los costos que se generen por trámites personales serán cubiertos en su totalidad por el servidor aduanero.

IV. Una vez culminado el servicio institucional, se deberá elaborar el informe de viáticos al exterior en el mismo formato de viáticos al interior (anexo 10), adjuntando los originales de los pases a bordo respectivos. También se emitirá un informe ejecutivo mediante Quipux dirigido al Director General, Director Nacional de Talento Humano y Director Distrital, el cual deberá contener en su estructura los siguientes apartados: logros obtenidos, compromisos adquiridos, beneficios de la comisión del servicio al exterior, conclusiones y recomendaciones, ya que esta información será la que se ingresará en la página de la Presidencia en la opción “Resultado del Viaje”.

V. Para dar por culminado este proceso, se deberá ingresar a la página web del Sistema de Solicitudes de Viajes al Exterior,

http://viajes.administracionpublica.gob.ec/, en el cual se debe digitar usuario y clave de Quipux (ver anexo 11) y llenar los campos que solicita la Presidencia en la pestaña de “Resultados del Viaje”, esto en razón de justificar la autorización de viaje al exterior que fue otorgada y Talento Humano de por finalizada en el sistema la solicitud que fue autorizada.

2. **Reconocimiento a la Excelencia**

La DDE otorgará reconocimientos a la labor realizada, resaltando básicamente la excelencia, por ello dará diplomas a todos los servidores que obtenga excelente en su evaluación de desempeño.

Los Diplomas deberán estar firmados por el Director General, el Director de Talento Humano y el Director Distrital del SENAE.

A fin de entregar los diplomas y resaltar los logros alcanzados, el Comité de Evaluación será el encargado de organizar un evento con todos los servidores de la DDE, donde se reconozca la labor del servidor o de los servidores con resultado excelente.

3. **Licencia para estudios**

El funcionario que obtenga la máxima calificación (excelente y mayor promedio) tendrá la opción de solicitar licencia sin sueldo a fin de poder realizar estudios, ya sea a nivel Nacional, es decir que éstos se lleven a cabo en una ciudad distinta a lugar de trabajo o a nivel internacional.

Para poder acceder a licencia sin remuneración para estudios, el servidor deberá enviar el requerimiento mediante memorando vía Quipux a la Dirección Nacional de Talento Humano del SENAE, verificando con antelación que se haya cumplido lo siguiente:

I. Contar con la aprobación del Jefe inmediato o Director, ya sea a través de memorando elaborado por Quipux o correo electrónico;

II. Que el centro de educación superior esté legalmente reconocido por la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación, Senescyt;

III. Contar con documento que certifique la duración de la formación hasta la obtención del título;

IV. Que los estudios de postgrado no sean un egreso económico para el presupuesto del Estado, salvo los créditos otorgados por el Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo (IECE) o lo previsto respecto en el Plan Nacional de Capacitación y Desarrollo Profesional;

V. Que existan argumentos sobre los beneficio que obtendría la administración pública, la institución, la unidad área o proceso, relacionada con los estudios a desarrollar por parte de la o el servidor;

VI. La formación a adquirirse debe ser de utilidad para el puesto que ocupa; y,

VII. Presentar el contenido curricular del postgrado.

4.10.2 Resultado: MUY BUENO o SATISFACTORIO

1. **Capacitaciones**

Se identificarán aquellos puntos que no permitieron alcanzar la excelencia, y se elaborará un Plan de Capacitaciones en función a sus necesidades, donde se propenda básicamente al fortalecimiento de sus capacidades. Dichas

capacitaciones además tienen como fin estimular el ascenso de categoría en las evaluaciones de desempeño.

El responsable del Departamento de Talento Humano de la DDE será el encargado de comunicar el cronograma de capacitaciones y velar por el fiel cumplimiento del mismo.

4.11 Incentivos Negativos

Los incentivos negativos están orientados al personal que obtenga regular o insuficiente en su evaluación de desempeño, en virtud de ello, el artículo 80 de la LOSEP contempla los efectos de estas calificaciones.

4.11.1 Resultado: REGULAR o INSUFICIENTE

Quien obtenga la calificación de insuficiente, será destituido de su puesto, previo el respectivo sumario administrativo, el cual se dará inicio de manera inmediata. Por otro lado, quien obtenga la calificación de regular, será nuevamente evaluado en el plazo de tres meses y si nuevamente obtiene la calificación de regular, dará lugar a que sea destituido de su puesto, previo el respectivo sumario administrativo, el cual se lo realizará de manera inmediata, conforme lo previsto en el Art. 80 de la LOSEP.

Para el inicio de los sumarios admirativos por destitución, el Director Distrital deberá comunicar por escrito a la Dirección Nacional de Talento Humano, para que dicha Dirección proceda con el debido proceso de destitución.

4.12 Procedimientos

4.12.1 Procedimiento para gestión del PIPONE

NO.	ACTIVIDAD	PRODUCTO DE ENTRADA	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PRODUCTO DE SALIDA
1	Presentación de resultados	Formularios EVAL-01 y EVAL-03	Envía formalmente a la Dirección General del SENAE, vía Quipux los resultados obtenidos en el proceso de evaluación.	Director Distrital	Memorando
2	Análisis de resultados (calificaciones)	Memorando	Se analizan los resultados de cada uno de los servidores evaluados y se procede a formar grupos de atención en función a las calificaciones y se procede a realizar el PIPONE.	Comité de Evaluación	Acta de reunión y PIPONE
3	Retroalimentación de los resultados obtenidos y comunicación del PIPONE	Acta de reunión y PIPONE	Se procede a comunicar el PIPONE a todo en personal, programando entrevistas individuales con cada uno de los servidores evaluados.	Servidores Evaluadores	Acta de reuniones individuales
4	Ejecución del PIPONE	Acta de reuniones individuales	En base a los resultados obtenidos se	Servidores evaluados y evaluadores	PIPONE en proceso de ejecución

			gestiona la ejecución del PIPONE.		
5	Informe final	PIPONE en proceso de ejecución	Una vez ejecutado el PIPONE se emite un informe final comunicando las acciones realizadas y las novedades encontradas, de ser el caso, dirigido a la Dirección General del SENAE.	Director Distrital	Memorando

4.12.2 Procedimiento para las capacitaciones en el exterior

NO.	ACTIVIDAD	PRODUCTO DE ENTRADA	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PRODUCTO DE SALIDA
1	Comunica el PIPONE	PIPONE	Comunica los resultados de la evaluación a la Dirección Nacional de Talento Humano del SENAE.	Director Distrital	Memorando
2	Incluye la capacitación	Memorando	Incluye la capacitación en el Plan de Capacitaciones.	Talento Humano	Plan de capacitaciones
3.1	Comunica el Plan de capacitación	Talento Humano	Comunica mediante memorando vía Quipux el detalle de la capacitación.	Talento Humano	Memorando
3.2	Solicita autorización	Plan de Capacitación	Solicita autorización a la SNAP, a través del Sistema de Solicitudes de Viajes al Exterior.	Talento Humano.	Solicitud de autorización
	Analiza solicitud	SNAP	Revisa la información ingresada por Talento Humano y emite resultado.	SNAP	¿Aprueba solicitud?
4.2	Solicitud aprobada	SNAP	Cambia estado de la solicitud a “Aprobada”. Ir a la actividad 5.	SNAP	Solicitud aprobada

	Solicitud rechazada	SNAP	Cambia estado de la solicitud a “Rechazada”. Ir a la actividad 14.	SNAP	Solicitud rechazada
5	Comunica la aprobación del SNAP	Solicitud aprobada	Comunica a la Dirección Distrital la aprobación del viaje al exterior.	Talento Humano	Memorando
6	Comunica al servidor evaluado	Memorando	Comunica al servidor evaluado con calificación “excelente” la aprobación del viaje al exterior.	Director Distrital	Memorando
7	Gestiona trámites	Memorando	Realiza los trámites personales que permitan su salida del país, como lo es la obtención del pasaporte o Visa en caso de ser requerida.	Servidor evaluado	¿Procede el viaje?
7.1	Si procede	Salida del país permitida	Solicita la compra de los tickets aéreos al Departamento de Talento Humano. Ir a la actividad 8.	Servidor evaluado	Correo electrónico
7.2	No procede	Salida del país no permitida	Comunica a la Dirección Distrital mediante memorando los motivos que impiden la salida del país	Servidor evaluado	Memorando

			para cumplir con el servicio institucional. Ir a la actividad 15.		
8	Compra los tickets aéreos	Correo electrónico	Adquiere los tickets aéreos conforme lo solicitado por el servidor evaluado y los envía a través de correo electrónico.	Talento Humano	Correo electrónico
9	Cumple con la comisión	Correo electrónico	Cumple con la comisión conforme el cronograma y detalle informado previamente.	Servidor evaluado	Viaje al exterior
10	Asiste a capacitación	Viaje al exterior	Asiste a la capacitación que corresponde.	Servidor evaluado	Certificado
11	Emite informe	Certificado	Una vez que haya culminado con el servicio institucional emite los informes respectivos y los envía físicamente a Talento Humano.	Servidor evaluado	Memorando vía Quipux/Formulario de informe de servicio institucional
12	Ingresa informe en el sistema de la Presidencia	Memorando vía Quipux/Formulario de informe de servicio institucional	Procede a ingresar el informe en el Sistema de solicitudes de viajes al exterior en la opción “Resultados de viaje”.	Servidor evaluado	Informe con estado ingresado

13	Finaliza el trámite	Informe con estado ingresado	Revisa el informe ingresado por el servidor evaluado y procede con la finalización de la solicitud.	Talento humano	Trámite con estado “Finalizado”.
14.	Comunica el resultado	Solicitud rechazada	Comunica el resultado de la gestión a la Dirección Distrital con copia al servidor evaluado.	Talento Humano	Memorando
15	Comunica la imposibilidad de viajar	Memorando	Envía memorando a Talento Humano comunicando la imposibilidad del servidor de viajar al exterior.	Director Distrital	Memorando

4.12.3 Procedimiento para solicitar licencias sin remuneración para estudios

NO.	ACTIVIDAD	PRODUCTO DE ENTRADA	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PRODUCTO DE SALIDA
1	Comunica el PIPONE	PIPONE	Comunica los resultados de la evaluación a la Dirección Nacional de Talento Humano del SENAE.	Director Distrital	Memorando
2	Presenta solicitud de autorización	Memorando	Presenta mediante memorando la solicitud de autorización de licencia sin remuneración para estudios.	Servidor aduanero	Memorando
3	Analiza solicitud	Memorando	Analiza la solicitud presentada por el servidor aduanero.	Director Distrital	¿Aprueba solicitud?
3.1	Aprueba solicitud	Memorando	Comunica al servidor la aprobación de la solicitud. Ir a la actividad 4.	Director Distrital	Memorando
3.2	Rechaza solicitud	Memorando	Comunica al servidor la aprobación de la solicitud.	Director Distrital	Memorando
4	Envía solicitud	Memorando	Envía solicitud a la Dirección Nacional de Talento Humano.	Servidor aduanero	Memorando

5	Recibe solicitud	Memorando	Recibe la solicitud y verifica que se haya presentado la documentación necesaria y se cumpla con las condiciones para autorizar la licencia para estudios.	Talento Humano	¿Aprueba solicitud?
5.1	Aprueba solicitud	Solicitud aprobada	Emite acción de personal autorizando la licencia sin remuneración. Ir a la actividad 6.	Talento Humano	Acción de personal
5.2	Rechaza solicitud	Solicitud no aprobada	Comunica media memorando las justificaciones del rechazo de la solicitud. Ir a la actividad 6.	Talento Humano	Memorando
6	Notifica resultado	Acción de personal /memorando	Notifica el resultado del trámite.	Talento Humano	Documento con constancia de recepción

4.12.4 Procedimiento para el seguimiento de los servidores que obtengan "Regular"

NO.	ACTIVIDAD	PRODUCTO DE ENTRADA	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PRODUCTO DE SALIDA
1	Emite memorando	EVAL 01 y EVAL 03	Emite memorando dirigido al servidor que obtuviere "Regular", comunicando que va a ser evaluado dentro de meses.	Director Distrital	Memorando
2	Recibe memorando	Memorando	Recibe memorando sobre y se prepara para ser evaluado.	Servidor Aduanero	Memorando con constancia de recepción
3	Servidor evaluado nuevamente	Memorando con constancia de recepción	El servidor es sujeto a un proceso de evaluación.	Dirección Distrital	EVAL 01 y EVAL 03
4	Revisa resultados	EVAL 01 y EVAL 03	Revisa los resultados a fin de tomar las acciones que correspondan.	Dirección Distrital	¿Resultado "Regular" o "Insuficiente"?
4.1	Resultado "Regular" o "Insuficiente"	EVAL 01 y EVAL 03	Solicita a Talento Humano se dé inicio al sumario para la destitución del servidor.	Dirección Distrital	Memorando
4.2	Resultado "Bueno", "Muy Bueno" o	EVAL 01 y EVAL 03	Se comunica al servidor aduanero el	Dirección Distrital	Memorando

	“Excelente”		resultado de su evaluación.		
5	Inicia sumario	EVAL 01, EVAL 03 y Memorando	Talento Humano a inicia un sumario por destitución y solicita al servidor pruebas de descargo.	Talento Humano	Memorando
6	Presenta pruebas	Memorando	Dentro del plazo otorgando por Talento Humano presenta pruebas dentro del sumario iniciado.	Servidor Aduanero	Memorando
7	Recibe pruebas	Memorando	Recibe pruebas y procede con el análisis de las mismas.	Talento Humano	¿Procede destitución?
7.1	Procede destitución	Memorando (Pruebas)	Emite resolución y acción de personal de destitución del cargo.	Talento Humano	Resolución y acción de personal
7.2	No procede destitución	Memorando (Pruebas)	Emite resolución archivando el expediente sumario.	Talento Humano	Resolución
8	Notifica resultado	Resolución y/o Acción de Personal	Notifica al servidor aduanero la resolución final del sumario.	Talento Humano	Resolución y/o Acción de Personal con constancia de recepción.

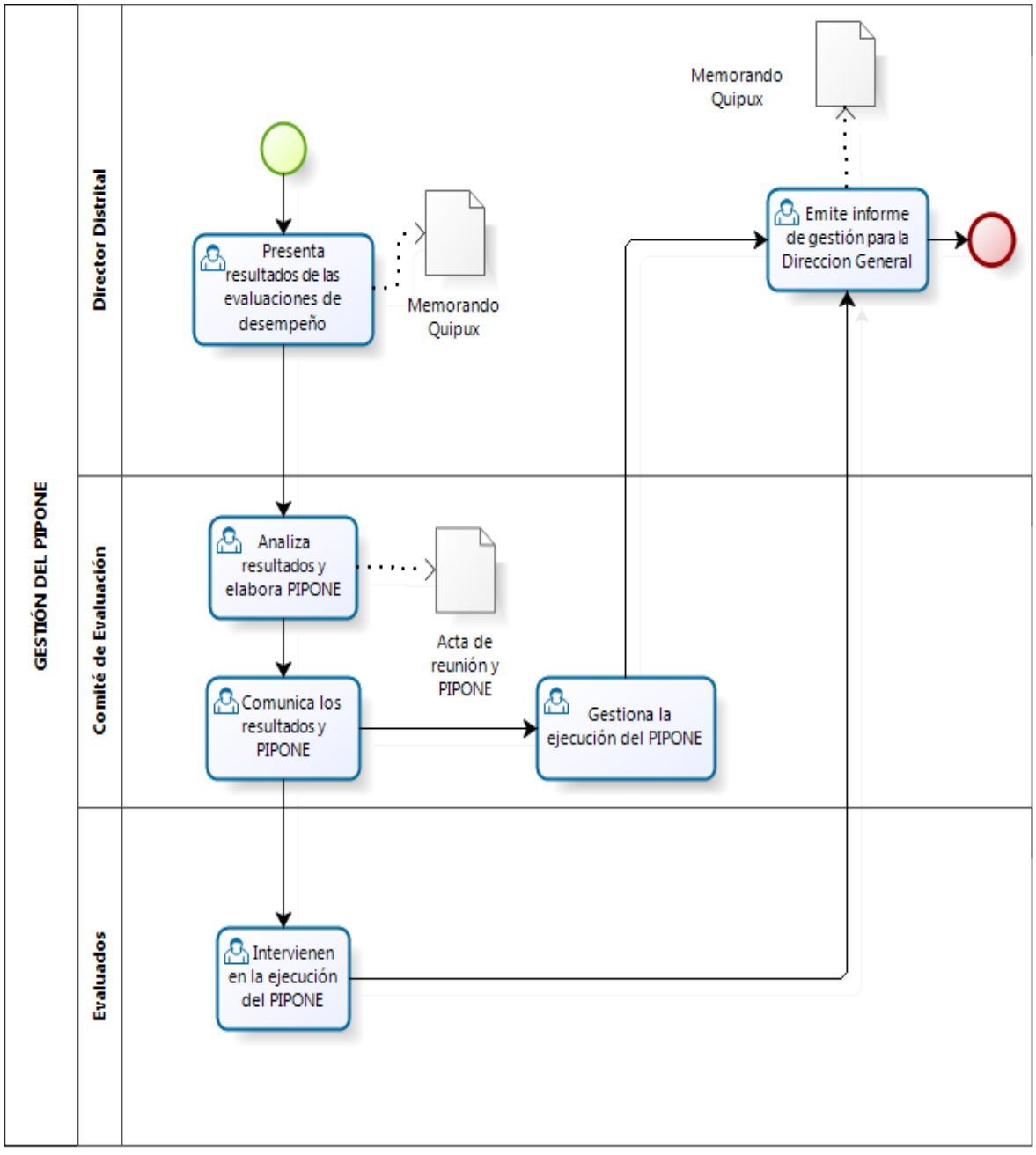
4.12.5 Procedimiento para la destitución de servidores que obtengan "Insuficiente"

NO.	ACTIVIDAD	PRODUCTO DE ENTRADA	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PRODUCTO DE SALIDA
1	Resultado "Insuficiente"	EVAL 01 y EVAL 03	Solicita a Talento Humano se dé inicio al sumario para la destitución del servidor.	Dirección Distrital	Memorando
2	Inicia sumario	EVAL 01, EVAL 03 y Memorando	Talento Humano a inicia un sumario por destitución y solicita al servidor pruebas de descargo.	Talento Humano	Memorando
3	Presenta pruebas	Memorando	Dentro del plazo otorgando por Talento Humano presenta pruebas dentro del sumario iniciado.	Servidor Aduanero	Memorando
4	Recibe pruebas	Memorando	Recibe pruebas y procede con el análisis de las mismas.	Talento Humano	¿Procede destitución?
4.1	Procede destitución	Memorando (Pruebas)	Emite resolución y acción de personal de destitución del cargo.	Talento Humano	Resolución y acción de personal
4.2	No procede destitución	Memorando (Pruebas)	Emite resolución archivando el expediente sumario.	Talento Humano	Resolución

5	Notifica resultado	Resolución y/o Acción de Personal	Notifica al servidor aduanero la resolución final del sumario.	Talento Humano	Resolución y/o Acción de Personal con constancia de recepción.

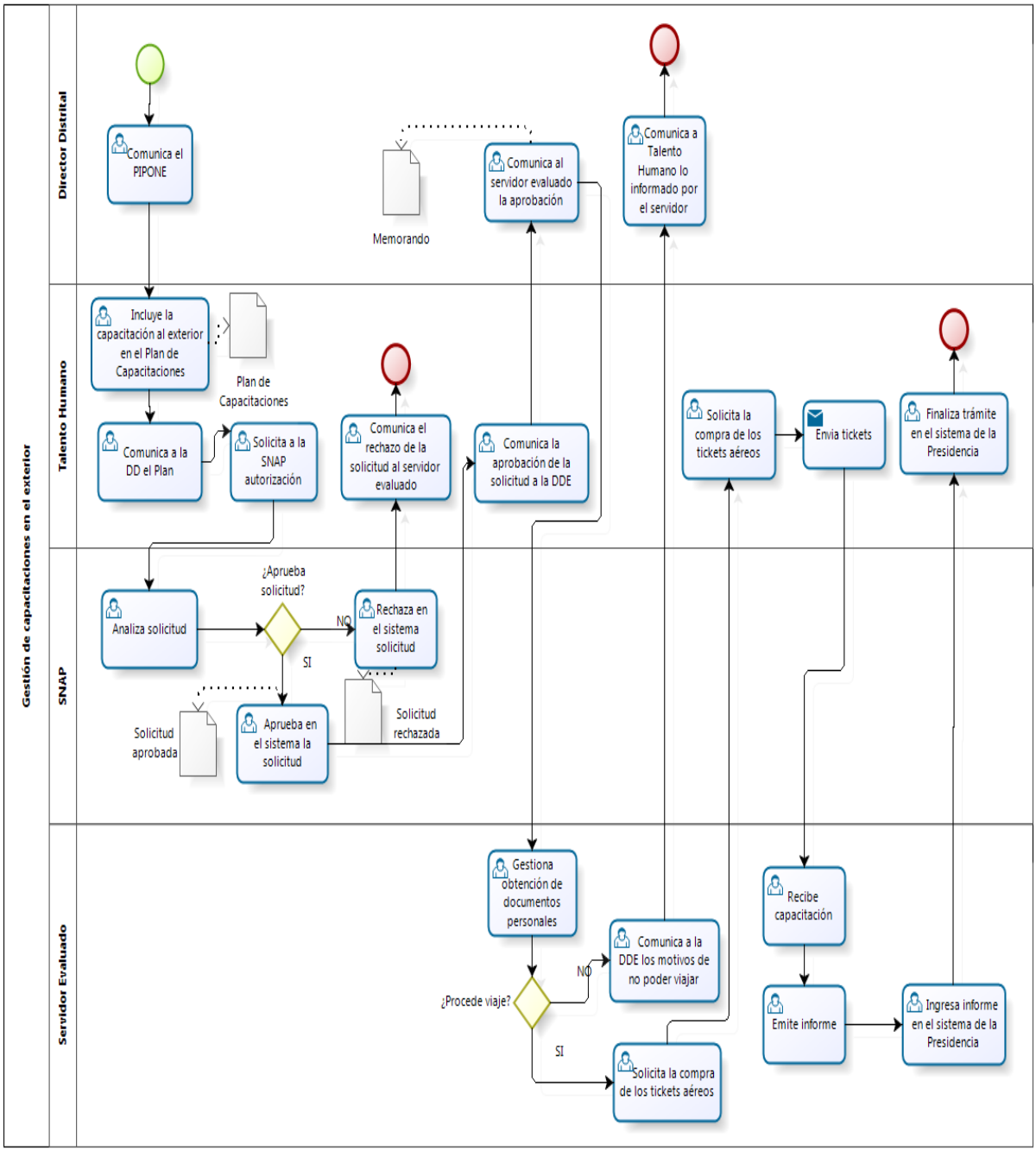
4.13 Flujogramas

4.13.1 Gestión del PIPONE

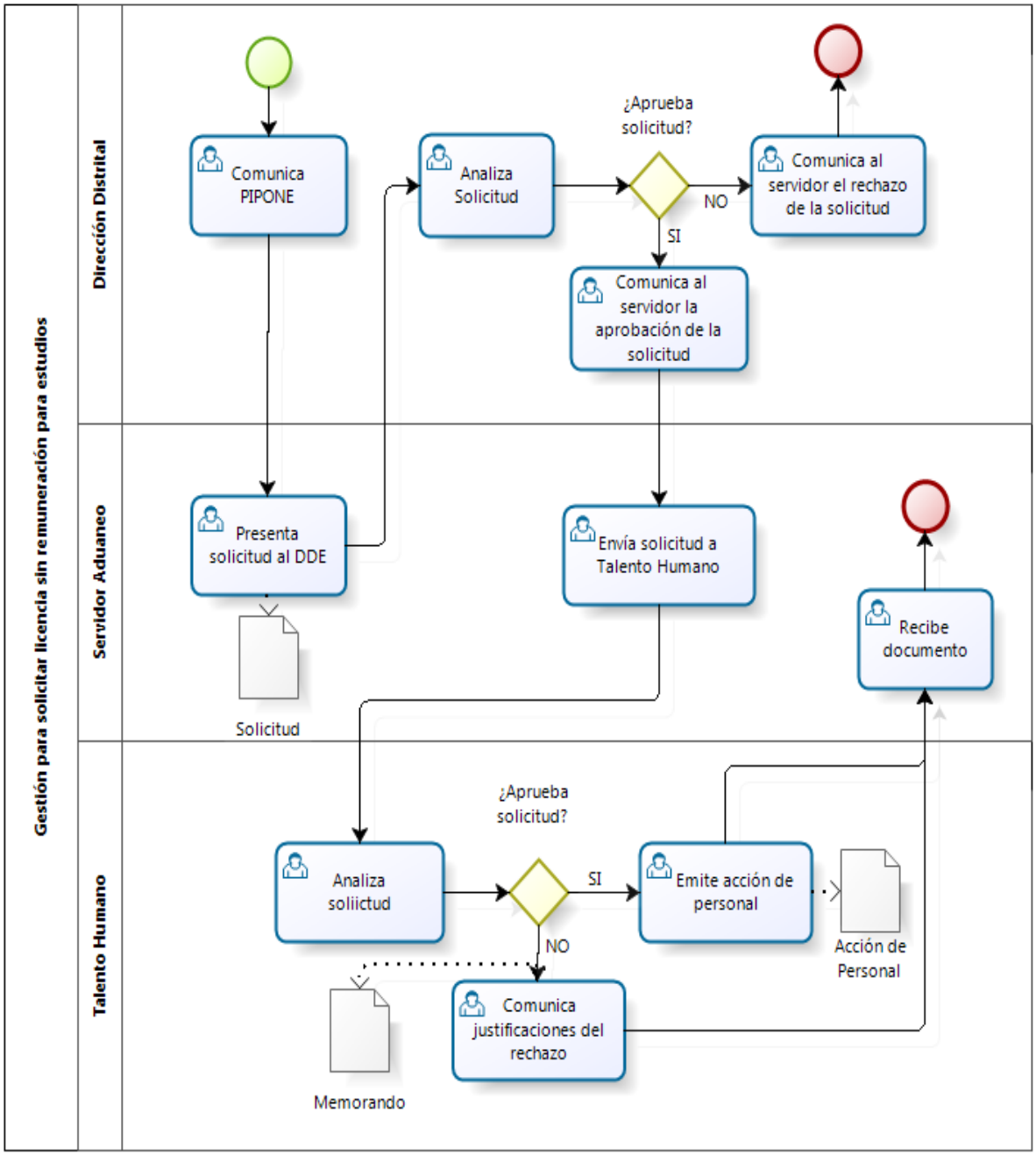


Powered by bizagi Modeler

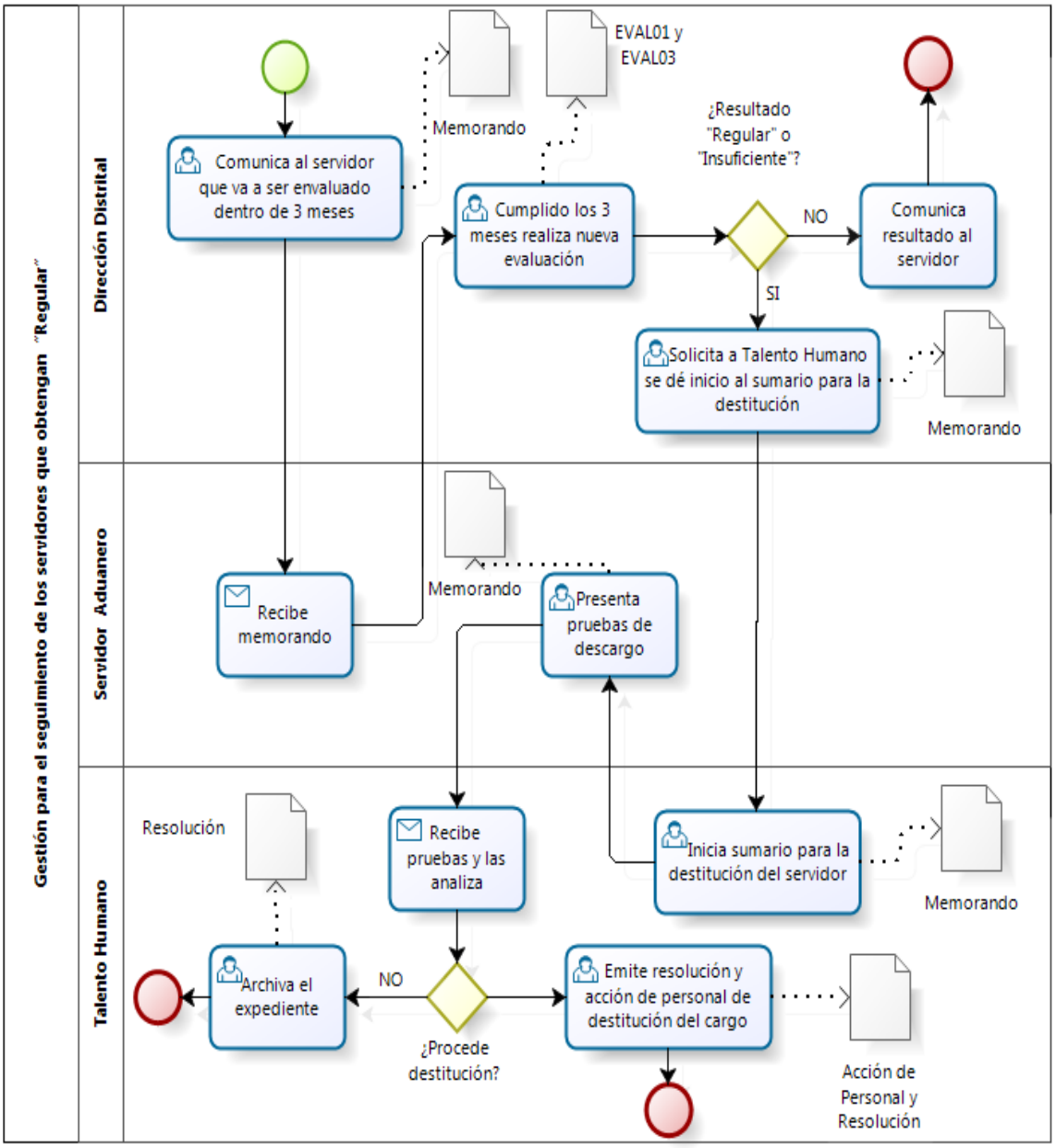
4.13.2 Gestión de capacitaciones en el exterior



4.13.3 Gestión para solicitar licencia sin remuneración para estudios

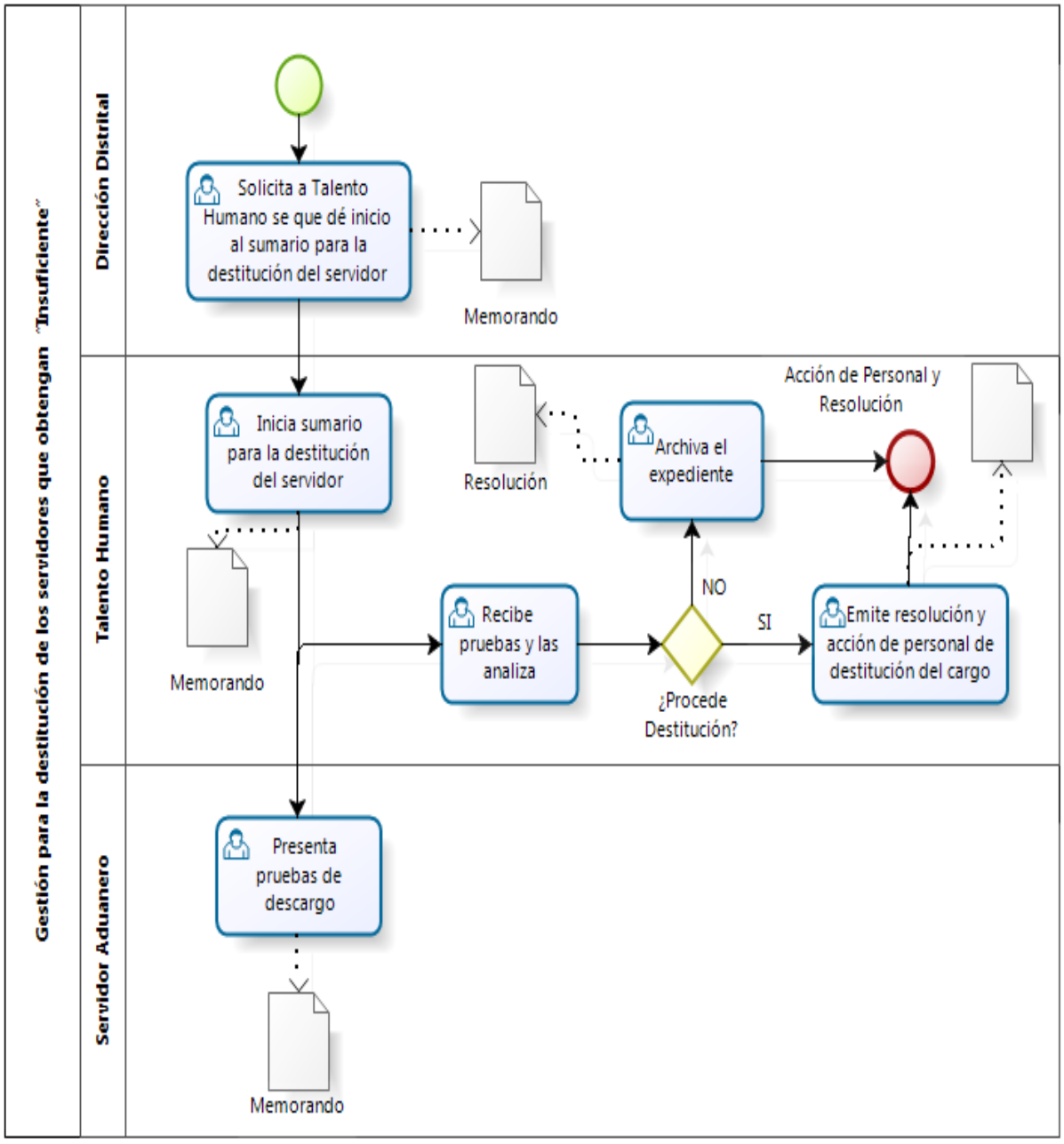


4.13.4 Gestión para el seguimiento de los servidores que obtengan "Regular"



Powered by bizagi Modeler

4.13.5 Gestión para la destitución de los servidores que obtengan "Insuficiente"



Powered by bizagi Modeler

4.14 Indicadores

Para el diseño de los indicadores es importante que se identifique de dónde se obtendrá la información para el cálculo de los mismos como lo señala (Kaplan & Norton, 2000), por ello se presenta en el cuadro de indicadores el campo *"Instrumento de recolección de información"* donde se señala la fuente de información para la obtención de los resultados.

Por otro lado, con el objeto de verificar el grado de efectividad de lo contemplado en la presente norma y monitorear la gestión de los procesos aplicados, se han definido dos indicadores, los cuales son de responsabilidad del Director Distrital, Director de Despacho y Control de Zona Primaria y del funcionario responsable del talento humano en la Dirección Distrital de Esmeraldas, este último quien actualmente ocupa el cargo de Técnico en Gestión de Garantías y Cobranzas, según el siguiente detalle:

No.	NOMBRE DEL INDICADOR	PARÁMETROS DE MEDICIÓN	RESULTADO DESEABLE	INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	PERIODICIDAD
1	Incentivos positivos ejecutados	Total de empleados a quienes se les haya otorgado un incentivo positivo, sobre, Total de empleados con resultado "Excelente", "Muy Bueno" o "Satisfactorio" en su evaluación de desempeño.	1	Bitácoras (registro manual)	Semestral
2	Incentivos negativos ejecutados	Total de empleados a quienes se les haya aplicado un incentivo negativo, sobre, Total de empleados con resultado "Regular" o "Insuficiente" en su evaluación de desempeño.	1	Bitácoras (registro manual)	Semestral

3	Ascenso de categoría de evaluación	Total de empleados que ascendieron de categoría (nueva evaluación), sobre, Total de empleados con resultados Insuficiente, regular, muy bueno, bueno (última evaluación de desempeño)	1	Informe de gestión	Semestral

4.15 Validación de la propuesta

Con el propósito de verificar la validez y pertinencia de la propuesta con el nombre *"Norma de control interno sobre incentivos positivos y negativos para el sistema de evaluación de desempeño de la Dirección Distrital de Esmeraldas del SENAE"* en los anexos 12 y 13 constan certificaciones emitidas por las máximas autoridades de la Dirección Distrital de Esmeraldas del SENAE, en las que en un contexto general se manifiesta la importancia y la validez de la propuesta desarrollada.

Referencias Bibliográficas

1. Alles, M. (2013). *Desempeño por competencias - Evaluación de 360 .* Buenos Aires: Granica.
2. Arias, F. (2006). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica (5ta Edición).* Caracas, Venezuela: Editorial Epistemes.
3. Asamblea Nacional. (16 de 12 de 2010). *Aduana del Ecuador.* Obtenido de http://www.aduana.gob.ec/files/pro/leg/ccop/S351_20101229.pdf
4. Asamblea Nacional. (10 de 08 de 2010). *Ministerio de Relaciones Laborales.* Obtenido de http://www.relacioneslaborales.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/08/Ley-Orgánica-del-Servicio-Público.pdf
5. Borello, A. (1994). *El plan de negocios.* Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
6. Cano, M. (2014). *Gestión de RR.HH. en las Administraciones Aduaneras (3ra. Edición).* Valencia: Banco Interamericano de Desarrollo (BID).
7. Capuano, A. (Noviembre de 2004). *REDALYC (Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe) .* Obtenido de http://www.redalyc.org/pdf/877/87713710.pdf
8. Chiavenato, I. (02 de julio de 2014). *ITESCAM.* Obtenido de http://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r91760.PDF
9. Covey, S. (1997). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva.* Barcelona: PAIDOS.
10. Editorial Vértice. (2007). *Retribución de personal.* España: Vértice .
11. e-Strategia Consulting Group. (2013). *GUIA METODOLÓGICA.* México: e-Strategia Consulting Group.
12. Fleitman, J. (2007). *Evaluación integral para implantar modelos de calidad.* México: Pax México.

13. Gan, F., & Triginé, J. (2006). *Manual de Instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones.* España: Diaz de Santos.

14. Gómez, M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica.* Córdoba: Editorial Brujas.

15. Guerra, I. (2007). *Evaluación y Mejora Continua.* Indiana: AuthorHouse.

16. Kaplan, R., & Norton, D. (2000). *El Cuadro de Mando Integral.* Barcelona: Grupo Planeta.

17. Maslow, A. H. (1991). *Motivación y personalidad.* Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.

18. Nelson, B. (2005). *1001 Formas de Motivar a los Empleados.* Bogotá: Grupo Editorial Norma.

19. Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation.* New York, USA : Oxford University Press.

20. Pachano, F., & Gutiérrez, K. (Enero de 2014). *REDALYC (Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe).* Obtenido de http://www.redalyc.org/pdf/356/35631103007.pdf

21. Porret, M. (2012). *Gestión de persona (5ta edición).* Madrid: ESIC.

22. Presidencia de la República del Ecuador. (20 de 10 de 2008). *CICAD.* Obtenido de http://www.cicad.oas.org/fortalecimiento_institucional/legislations/PDF/EC/constitucion.pdf

23. Presidencia de la República del Ecuador. (13 de 08 de 2009). *Ministerio de Relaciones laborales .* Obtenido de http://www.relacioneslaborales.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/Decreto_10_1.pdf

24. Presidencia de la República del Ecuador. (06 de 05 de 2011). *Aduana del Ecuador.* Obtenido de http://www.aduana.gob.ec/files/pro/leg/rcop/S452_20110519.pdf

25. Presidencia de la República del Ecuador. (24 de 03 de 2011). *Ministerio de Relaciones Laborales.* Obtenido de

http://www.relacioneslaborales.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/08/Reglamento-LOSEP.pdf

26. PUCESE. (04 de 28 de 2012). *PUCESE.* Obtenido de http://www.pucese.edu.ec/images/Reglamentos/2012%20REGLAMENTO%20GENERAL%20DE%20GRADOS.pdf

27. PUCESE. (14 de 06 de 2012). *PUCESE.* Obtenido de http://www.pucese.edu.ec/images/Reglamentos/2012%20INSTRUCTIVO%20PARA%20DISERTACION%20DE%20GRADO%20ORAL%20DE%20LA%20PUCESE.pdf

28. Reis, P. (2007). *Evaluación de Desempeño.* Madrid: Verlag Dashöfer.

29. Rueda, M., Serrano, E., García, B., & Loredo, J. (2010). *Universidad Autónoma de Madrid.* Obtenido de https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/661585/RIEE_3_1_6.pdf?sequence=1

30. SENAE. (26 de Junio de 2014). Boletín Evaluaciones de Desempeño. Guayaquil, Ecuador .

31. SENRES. (05 de Marzo de 2008). *Secretaría Nacional de Gestión de la Política.* Obtenido de http://www.politica.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/04/NORMA-TECNICA-DEL-SUBSISTEMA-DE-EVALUACION-DEL-DESEMPE%C3%91O.pdf

32. Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. (2008). *GAD- 0011-2008: Examen Especial a los procedimientos aplicados a las importaciones temporales de mercancías para perfeccionamiento activo.* Guayaquil.

33. Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. (25 de Mayo de 2011). *Aduana del Ecuador.* Obtenido de http://www.aduana.gob.ec/files/pro/leg/tra/res-dgn-0282-2011.pdf

34. Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. (10 de 01 de 2013). *Aduana del Ecuador.* Obtenido de http://www.aduana.gob.ec/files/main/banners/codigodeetica.pdf

35. Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. (14 de 02 de 2015). *Servicio Nacional de Aduana del Ecuador*. Obtenido de http://www.aduana.gob.ec/ace/mission_vision.action

36. Sescovich, S. (2009). *La Gestion de Personas: Un instrumento para humanizar el trabajo.* Chile: LibrosEnRed.

37. Tobón, S. (01 de julio de 2014). *MARISTAS.* Obtenido de http://maristas.org.mx/gestion/web/doctos/aspectos_basicos_formacion_competencias.pdf

38. Torres, S., Gonzalez, A., & Vavilova, I. (2013). *UCES*. Obtenido de http://www.uces.edu.ar/biblioteca/citas-bibliograficas-APA-2012.pdf

Anexos

Algunos de los anexos constan en digital, en el CD adjunto al presente documento, en razón de que corresponden a formularios.

A continuación se detallan los anexos del presente informe final de tesis.

Anexo 1: EVAL01 - Formatos del Distrito de Esmeraldas
Anexo 2: EVAL03 - Formato consolidado evaluaciones de desempeño
Anexo 3: Catálogo de competencias técnicas de la DDE
Anexo 4: Catálogo de competencias universales de la DDE
Anexo 5: Catálogo de otras competencias de la DDE
Anexo 6: EVAL02 – Formulario de evaluación utilizado por el ciudadano
Anexo 7: EVAL01 – Formato
Anexo 8: Catálogo de comportamientos observables
Anexo 9: FRAC – Formularios de Registro de Acontecimientos Críticos
Anexo 10: Formato de informe de servicio institucional
Anexo 11: Pantallas de ingreso al sistema de viajes al exterior
Anexo 12: Certificado de validación emitido por el Director Distrital de la DDE
Anexo 13: Certificado de validación emitido por el Director de Despacho y Control de Zona Primaria de la DDE
Anexo 14: Certificado de desarrollo de la investigación emitido por la máxima autoridad de la DDE del SENAE