

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU APOORTE
ESTRATÉGICO EN LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES DEL
SERVICIO DE RENTAS INTERNAS, CON SUSTENTO EN EL
CUADRO DE MANDO DEL TALENTO HUMANO.**

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE MAGÍSTER EN
GERENCIA EMPRESARIAL, MBA., MENCIÓN GESTIÓN DE PROYECTOS.**

ÁLVARO HERNÁN TOAPANTA GUAMBI.

ahtoapanta@hotmail.com

Director: Dr. Kléber Hernán Mejía Guzmán.

klever.mejia@epn.edu.ec

2013

DECLARACIÓN

Yo, Álvaro Hernán Toapanta Guambi, declaro que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias que se incluyen en este documento.

La Escuela Politécnica Nacional puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normativa institucional vigente.

Álvaro Hernán Toapanta Guambi

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Álvaro Hernán Toapanta Guambi bajo mi supervisión.

Kléber Hernán Mejía Guzmán

DIRECTOR

AGRADECIMIENTO

A Dios por darme la vida, inteligencia y sabiduría para culminar un sueño más en mi vida.

Al Dr. Kléber Mejía por su valiosa colaboración, direccionamiento y tutoría en el presente trabajo de investigación.

Álvaro Toapanta

DEDICATORIA

A mi esposa y mi hijo por su apoyo, ánimo y principalmente por la comprensión del tiempo que he dejado de compartir con ellos por culminar esta nueva meta.

Álvaro Toapanta

ÍNDICE DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 ANTECEDENTES	1
1.1.1 EL SRI, Y SU ROL INSTITUCIONAL.....	3
1.1.2 ASPECTOS AMBIENTALES Y ORGANIZACIONALES DEL SRI.....	7
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	9
1.2.1 ANTECEDENTES	9
1.2.2 SITUACIÓN ACTUAL DEL SERVICIO DE RENTAS INTERNAS.....	10
1.2.3 PRONÓSTICO	11
1.2.4 ALTERNATIVA PARA SUPERAR EL PROBLEMA.....	11
1.3 FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	12
1.3.1 FORMULACIÓN	12
1.3.2 SISTEMATIZACIÓN	12
1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	13
1.4.1 OBJETIVO GENERAL.....	13
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	13
1.4.3 HIPÓTESIS DEL TRABAJO.....	14
2. MARCO TEÓRICO.....	15
2.1 BASE LEGAL PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	15
2.1.1 CONSTITUCIÓN DEL ECUADOR.....	16
2.1.2 LEY ORGÁNICA DE SERVICIO PÚBLICO (LOSEP) Y SU REGLAMENTO (RLOSEP).....	17

2.1.3	NORMA INTERNA PARA LA ADMINSTRACIÓN DE TALENTO HUMANO DEL SERVICIO DE RENTAS INTERNAS	20
2.1.4	GOBIERNO POR RESULTADOS (GPR).....	23
2.2	EL TALENTO HUMANO COMO HERRAMIENTA ESTRATÉGICA	29
2.2.1	PAPEL DEL TALENTO HUMANO EN LA ESTRATEGIA.....	31
2.3	EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL	33
2.3.1	PERSPECTIVA FINANCIERA.....	36
2.3.2	PERSPECTIVA DEL CLIENTE.....	36
2.3.3	PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS.....	37
2.3.4	PROCESOS DE INNOVACIÓN Y FORMACIÓN O DE CAPACIDAD ORGANIZACIONAL	37
2.3.5	CUADRO DE MANDO PARA ENTIDADES PÚBLICAS.....	39
2.3.6	CUADRO DE MANDO DE TALENTO HUMANO PARA UNA ENTIDAD PÚBLICA.....	41
2.4	DESARROLLO DEL CUADRO DE MANDO DE TALENTO HUMANO (7 PASOS PARA MEDIR LA INFLUENCIA DEL TALENTO HUMANO)	42
2.4.1	ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL CLARAMENTE DEFINIDA–PASO 1 .	44
2.4.2	CREAR CONCIENCIA DE QUE EL TALENTO HUMANO ES UN ACTIVO ESTRATÉGICO – PASO 2.....	48
2.4.3	CREACIÓN DE UN MAPA ESTRATÉGICO – PASO 3.....	48
2.4.4	IDENTIFICAR LOS PRODUCTOS DE TALENTO HUMANO EN EL MAPA ESTRATÉGICO – PASO 4.....	50
2.4.5	COMBINAR LOS SUBSISTEMAS DE TALENTO HUMANO CON LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS DE TALENTO HUMANO – PASO 5.....	51
2.4.6	DISEÑAR UN CUADRO DE MANDO ESTRATÉGICO DE TALENTO HUMANO – PASO 6.....	53
2.4.6.1	Elementos del Cuadro de Mando de Talento Humano para el sector público. .	53
2.4.6.1.1	Perspectivas.....	53

2.4.6.1.2	Objetivos	57
2.4.6.1.3	Indicadores	57
2.4.6.1.4	Metas	58
2.4.6.1.5	Relación causa – efecto	58
2.4.6.1.6	Iniciativas	59
2.4.7	IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA A TRAVÉS DE LA MEDICIÓN – PASO 7	61
2.4.7.1	Plan de implementación del Cuadro de Mando de Talento Humano.....	62
3.	METODOLOGÍA	64
3.1	PLAN ESTRATÉGICO 2012- 2015 Y OPERATIVO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	64
3.1.1	ANÁLISIS SITUACIONAL SRI	64
3.1.2	ANÁLISIS SITUACIONAL DIRECCIÓN NACIONAL DE TALENTO HUMANO	73
3.2	DESARROLLO DEL CUADRO DE MANDO DE TALENTO HUMANO PARA UNA ENTIDAD PÚBLICA.....	94
3.2.1	ESTRATEGIA INSTITUCIONAL CLARAMENTE DEFINIDA	94
3.2.2	CREAR CONCIENCIA DE QUE EL TALENTO HUMANO ES UN ACTIVO ESTRATÉGICO.....	108
3.2.3	CREACIÓN DE UN MAPA ESTRATÉGICO	109
3.2.4	IDENTIFICAR PRODUCTOS Y SERVICIOS DE TALENTO HUMANO EN EL MAPA ESTRATÉGICO	111
3.2.5	COMBINAR LOS SUBSISTEMAS DE TALENTO HUMANO CON LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS DE TH	112
3.2.6	DISEÑAR UN CUADRO DE MANDO ESTRATÉGICO DE TALENTO HUMANO	113
3.2.7	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICO O CUADRO DE MANDO DE TALENTO HUMANO.....	119

3.2.7.1	Matriz de gestión del cuadro de mando de talento humano	120
3.2.7.2	Aspectos importantes a considerar en la implementación del Cuadro de Mando en la DNTH del SRI	123
3.2.8	HERRAMIENTA PARA ADMINISTRAR EL CUADRO DE MANDO DE TH DE UNA ORGANIZACIÓN PÚBLICA Y EVIDENCIAR EL APORTE ESTRATÉGICO DE LA GESTIÓN DE TH EN LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES.	123
4.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	129
4.1	CONCLUSIONES.....	129
4.2	RECOMENDACIONES	131
	REFERENCIAS	133

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Recaudaciones 2002 – 2011	2
Figura 2 - Estructura Orgánica del SRI vigente	6
Figura 3 - Subsistemas de TH según la LOSEP	18
Figura 4 - ¿Quién debe implantar el CMI?.....	35
Figura 5 - Transformar la estructura de RRHH en un activo estratégico	43
Figura 6 - Mapa estratégico simple	49
Figura 7 - Mapa estratégico, consecución de las competencias necesarias.....	52
Figura 8 – Esquema con las perspectivas del mapa estratégico y cuadro de mando de TH para el sector público.....	60
Figura 9 - Principales planes y proyectos ejecutados en los último años.....	68
Figura 10 - Recaudaciones 2002 – 2012	70
Figura 11 - Presupuesto SRI 2013 - DNF	72
Figura 12 - Organigrama estructural de la Dirección Nacional de Talento Humano.....	73
Figura 13 - Cuadros comparativos de remuneraciones SRI 2011-2012.....	85
Figura 14 - Pago aportes IESS.....	86
Figura 15 - Comparativo de Indicadores de gestión de la institución	91
Figura 16 - Estrategia claramente definida del SRI.....	101
Figura 17 - Estrategia claramente definida de la DNTH	107
Figura 18 - Talento Humano como activo estratégico	109
Figura 19 - Mapa estratégico institucional	110
Figura 20 - Mapa estratégico institucional con los productos y servicios estratégicos de TH	111
Figura 21 - Combinación de los subsistemas de Talento Humano con Productos de TH.	112
Figura 22 – Opciones de la herramienta.....	124
Figura 23 – Opción Mapa Estratégico basado en el TH.....	125
Figura 24 – Opción Cuadro de Mando de Talento Humano	126

Figura 25 – Opción seguimiento de cada Indicador por subsistema de TH.....	127
Figura 26 – Opción resultados por cada objetivo de TH.....	128

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 - Porcentaje de Funcionarios Capacitados respecto de la Dotación Efectiva.....	25
Tabla 2 - Índice de rotación de mandos medios	26
Tabla 3 - Calificación Promedio de Evaluación del Desempeño	26
Tabla 4 - Inclusión de personas con capacidades especiales.....	27
Tabla 5 - Principales reformas del Sistema Tributario	65
Tabla 6 - Pilares estratégicos del SRI.....	69
Tabla 7 - Presupuesto 2012	71
Tabla 8 - Ejecución Presupuestaria SRI 2010-2011	71
Tabla 9 - Total General de movimientos a nivel nacional.....	75
Tabla 10 - Comparativo Concursos 2011-2012.....	76
Tabla 11 - Distributivo Servidores con discapacidad.....	79
Tabla 12 - Servidores planificados vs capacitados.....	81
Tabla 13 - Cobertura de capacitación	82
Tabla 14 - Presupuesto de capacitación.....	82
Tabla 15 - Presupuesto de capacitación por Dirección.....	83
Tabla 16 - Dotación de personal 2012.....	88
Tabla 17 - Dotación de personal establecida por el MRL	89
Tabla 18 - Indicadores de gestión de la institución	91
Tabla 19 - Misión de la DNTH.....	102
Tabla 20 – Visión de la DNTH.....	102
Tabla 21 - Indicadores de eficiencia de TH.....	113
Tabla 22 - Cuadro de mando de Talento Humano del SRI	116
Tabla 23 - Plan de Implementación del cuadro de mando de talento humano	119
Tabla 24 - Matriz de gestión de cuadro de mando de talento humano	122

RESUMEN

La presente tesis tiene el propósito de evidenciar el aporte estratégico de la gestión del Talento Humano en la consecución de los objetivos organizacionales sustentado en el cuadro de mando de talento humano para una institución pública, basado en el conocimiento de los 7 pasos para medir la influencia del talento humano de (Becker, Huselid, & Ulrich, 2001) y cuadro de mando para instituciones públicas. El esquema desarrollado en este estudio puede ser aplicado en cualquier institución pública para mostrar el aporte estratégico de la gestión del talento humano en la consecución de los objetivos de la institución. En la parte final del proyecto se ha estructurado el cuadro de mando de talento humano que permitirá dirigir al talento humano como un activo estratégico, así como evidenciar el aporte estratégico de la gestión del talento humano en los objetivos de la organización, adicionalmente se ha diseñado una herramienta que contribuirá a la administración del cuadro de mando de talento humano.

Palabras clave: Contribución de la gestión del talento humano en la consecución de los objetivos organizacionales. Dirigir al talento humano como activo estratégico. Cuadro de Mando de Talento Humano, para instituciones públicas.

CAPÍTULO I

1. INTRODUCCIÓN

1.1 ANTECEDENTES

El Servicio de Rentas Internas (SRI), fue creado el 2 de Diciembre de 1.997 mediante la ley 41 y publicada en el Registro Oficial N.- 206, en el cual se promulgó la Ley de Creación del Servicio de Rentas Internas por la necesidad de transformar la Administración Tributaria del país, misma que mostraba grandes problemas de evasión, ocasionando inconvenientes de suficiencia al Presupuesto General del Estado.

El SRI es creado como “una entidad técnica y autónoma, con personería jurídica, de derecho público, patrimonio y fondos propios, jurisdicción nacional” mediante la ley 41 que establecía además, que su autonomía concierne a los órdenes administrativo, financiero y operativo. La recaudación tributaria mejora con la creación del SRI y la nueva Reforma Tributaria presentada en el año de 1999. (Arias, Buenaño, Oliva, & Ramírez, 2008, pág. 122).

Según el Art.2 de la Ley 41 de Creación del Servicio de Rentas Internas (1997), el SRI tendrá las siguientes facultades, atribuciones y obligaciones:

1. Ejecutar la política tributaria aprobada por el Presidente de la República;
2. Efectuar la determinación, recaudación y control de los tributos internos del Estado y de aquellos cuya administración no esté expresamente asignada por Ley a otra autoridad;
3. Preparar estudios respecto de reformas a la legislación tributaria;
4. Conocer y resolver las peticiones, reclamos, recursos y absolver las consultas que se propongan, de conformidad con la Ley;

5. Emitir y anular títulos de crédito, notas de crédito y órdenes de cobro;
6. Imponer sanciones de conformidad con la Ley;
7. Establecer y mantener el sistema estadístico tributario nacional;
8. Efectuar la cesión a título oneroso, de la cartera de títulos de crédito en forma total o parcial, previa autorización del Directorio y con sujeción a la Ley;
9. Solicitar a los contribuyentes o a quien los represente cualquier tipo de documentación o información vinculada con la determinación de sus obligaciones tributarias o de terceros, así como para la verificación de actos de determinación tributaria, conforme con la Ley; y,
10. Las demás que le asignen las leyes.

Desde 1997 hasta la actualidad y según la Ley citada, el SRI se ha convertido en la única entidad encargada del manejo de bienes y recursos concernientes al aspecto tributario del país. Con cobertura a nivel nacional, contando con oficinas y agencias en todas las provincias del Ecuador.

En el siguiente gráfico se puede observar la variación de la recaudación alcanzada desde el año 2002 hasta 2011, tres años después de aplicada la Reforma Tributaria del año 1999:



Figura 1 - Recaudaciones 2002 – 2011
(SRI, 2012)

En base a los datos del gráfico se puede evidenciar que el incremento de la recaudación desde el 2002 hasta el 2011 es de un 343.42 % y en los dos últimos años del 114.41%, concluyendo que la gestión realizada por el SRI ha sido exitosa y que a través del tiempo se muestra una mejor eficiencia de la Institución, reflejada en el incremento año a año de la recaudación, esto basado fundamentalmente en la gestión del Talento Humano (TH) que capacitado, comprometido y motivado contribuye al cumplimiento de los objetivos estratégicos generales.

Para la gestión del Talento Humano mencionada en el párrafo anterior, el Servicio de Rentas Internas cuenta con la Dirección Nacional de Talento Humano (DNTH) que es la responsable de planificar, organizar, coordinar, controlar y ejecutar las actividades de Talento Humano enmarcado en lo establecido en la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP), su reglamento y todas las normas de Recursos Humanos que rigen al sector público, estas últimas emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales (MRL).

A pesar de la importante gestión realizada por la DNTH y su valor estratégico, la misma no está siendo medida o evidenciada, por tanto el impacto de los RRHH en la estrategia institucional no está siendo visible. Por lo cual la acción importante y primordial para la DNTH es desarrollar un cuadro de mando, el mismo que permitirá evidenciar el impacto de la gestión del Talento Humano en la consecución de los objetivos del SRI.

1.1.1 EL SRI, Y SU ROL INSTITUCIONAL

En los siguientes puntos se hará una descripción del Servicio de Rentas Internas y su rol institucional que consta en la misión, visión, valores y principios y su estructura orgánica, los que están alineados a lo establecido en la carta magna en el Art. 300, que dice:

“El régimen tributario se regirá por los principios de generalidad, progresividad, eficiencia, simplicidad administrativa, irretroactividad, equidad, transparencia y suficiencia recaudatoria. Se priorizarán los impuestos directos y progresivos. La política tributaria promoverá la redistribución y estimulará el empleo, la producción de bienes y servicios, y conductas ecológicas, sociales y económicas responsables”.

Misión

“Contribuir a la construcción de ciudadanía fiscal, mediante la concientización, la promoción, la persuasión y la exigencia del cumplimiento de las obligaciones tributarias, en el marco de principios y valores, así como de la Constitución y la Ley; de manera que se asegure una efectiva recaudación destinada al fomento de la cohesión social.” (SRI, 2012)

Visión

“Ser una institución que goza de confianza y reconocimiento social por hacerle bien al país.

Hacer bien al país por nuestra transparencia, modernidad, cercanía y respeto a los derechos de los ciudadanos y contribuyentes.

Hacer bien al país porque contamos con funcionarios competentes, honestos, comprometidos y motivados.

Hacer bien al país por cumplir a cabalidad la gestión tributaria, disminuyendo significativamente la evasión, elusión y fraude fiscal.” (SRI, 2012)

Valores y principios

Los valores y principios para el SRI (2012, págs. 87-89) son “el conjunto de atributos mínimos indispensables para llevar a cabo la administración tributaria con integridad e imparcialidad”. A continuación se detallan los mismos:

- Conocimiento y cumplimiento de la Constitución de la República del Ecuador y de la legislación ecuatoriana
- Confidencialidad o reserva
- Vocación de Servicio
- Honradez
- Honestidad
- Responsabilidad social
- Responsabilidad ambiental
- Transparencia y participación
- Compromiso
- Equidad
- Respeto
- Colaboración
- Solidaridad

Estructura Orgánica

Ante la necesidad de que el SRI se oriente a lo que manda la Carta Magna en el Art. 300, en diciembre de 2008 se expide el Reglamento Orgánico Funcional (ROF) vigente a la fecha, así como se establecen importantes pautas de las competencias y responsabilidades a nivel nacional.

Es así que en el Art. 1 del ROF se establece que los lineamientos estratégicos a aplicarse en el ámbito nacional se deberán generar en la Administración Nacional, mientras que la ejecución operativa es desconcentrada en las Administraciones Regionales y Provinciales, y su estructura orgánica está conformada según se muestra en el siguiente gráfico.

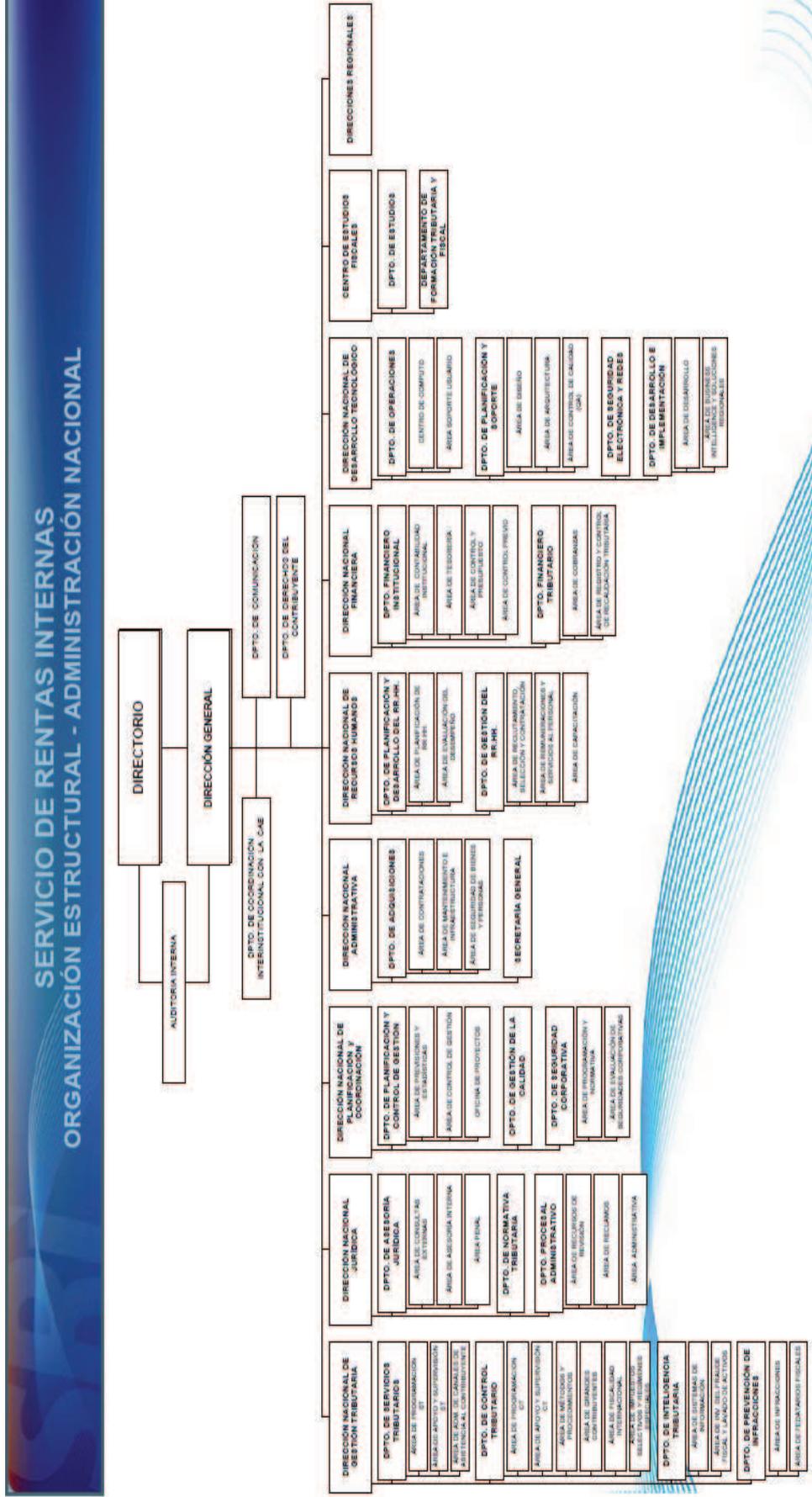


Figura 2 - Estructura Orgánica del SRI vigente (SRI, 2012)

Dentro de la estructura orgánica del SRI debemos resaltar a la Dirección Nacional de Recursos Humanos o Dirección Nacional de Talento Humano (DNTH), unidad administrativa de estudio del presente documento, sus atribuciones y responsabilidades se encuentran establecidas en el Art. 5 del ROF, y son las siguientes:

1. Velar por el bienestar del personal del Servicio de Rentas Internas;
2. Coordinar el diseño y ejecución de las políticas, normas y procedimientos de programación, clasificación, reclutamiento, selección, inducción, capacitación y evaluación del desempeño del recurso humano;
3. Coordinar y aprobar la planificación del recurso humano necesario para la ejecución de los procesos en las diferentes áreas y departamentos de la Institución;
4. Coordinar la aplicación del régimen disciplinario;
5. Coordinar el diseño de propuestas para mantener las remuneraciones del personal en niveles competitivos;
6. Coordinar la elaboración de la proforma anual y distributivo de sueldos del personal;
7. Coordinar la ejecución del Plan Anual de Capacitación para el personal del SRI con el Centro de Estudios Fiscales; y,
8. Coordinar el diseño y ejecución de normas, políticas, procesos, planes y programas de comunicación interna.

1.1.2 ASPECTOS AMBIENTALES Y ORGANIZACIONALES DEL SRI

Partiendo de la misión y visión, el Plan estratégico del SRI busca reducir costos que puedan afectar al contribuyente en el cumplimiento de sus obligaciones tributarias, esto simplificando y estandarizando procedimientos, así como, fortalecer los servicios por nuevos canales de interacción, apertura de nuevas oficinas, brigadas móviles, entre otros a nivel nacional.

Por otro lado el SRI conocedor que su principal cliente es el contribuyente continúa con la campaña de concientización y mejora de la Cultura tributaria en el país, con una temática orientada a demostrar que la declaración y recaudación de impuestos permite el desarrollo del país y por ende de todos quienes lo habitan.

Además, la manera desconcentrada en la que opera el SRI, le permite aplicar un esquema operativo estandarizado, retroalimentando los sistemas implantados, con el propósito de promover su mejoramiento y alcanzar las metas y objetivos institucionales, en todas sus Direcciones Regionales y Provinciales ubicadas a nivel nacional.

Lo expuesto no sería posible si la Administración Tributaria no tuviera personal capacitado, calificado y enfocado al logro de los objetivos institucionales, para lo cual el SRI a través de la DNTH por medio del subsistema de Formación y Capacitación, ha ampliado la cobertura de las actividades de formación del talento humano, con el fin de permitir un desarrollo profesional del servidor, esto a través de la propuesta de ejecutar programas de capacitación internos y externos orientados a cubrir la necesidad de formación técnica para el puesto de trabajo, así como desarrollar capacidades y habilidades gerenciales a los servidores/as que forman parte del Servicio de Rentas Internas.

Estas actividades de formación y capacitación no están siendo medidas, por tanto no es visible el impacto de dicha gestión en los objetivos estratégicos institucionales, de igual manera sucede en los demás subsistemas de Talento Humano que son:

- Planificación de TH
- Clasificación de Puestos
- Selección
- Evaluación del Desempeño

Estos subsistemas están establecidos en la LOSEP y que serán descritos en el Capítulo II de este documento.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1 ANTECEDENTES

El SRI desde su creación, ha establecido mecanismos para gestionar y hacer cumplir lo determinado en el mandato legal, basado en metas y objetivos claros y definidos, con una visión orientada a aportar en el desarrollo del país mediante la gestión tributaria y el incremento constante en la recaudación.

Para el primer trimestre del año 2012, el Servicio de Rentas Internas recibió más de 96.000 declaraciones de Impuesto a la Renta (IR) por parte de personas naturales, lo que significó un 22% más de lo registrado en igual periodo del 2011 (SRI, 2012)

Este incremento de contribuyentes generó mayores ingresos al presupuesto del Estado por concepto del pago de impuestos, que de acuerdo a los datos estadísticos proporcionados por el SRI, entre enero y marzo de 2012, significó más de 105 millones de dólares, valores que representan un 42% más respecto al mismo período del año 2011.

Uno de los pilares fundamentales para estos resultados favorables, nuevamente es la gestión del talento humano, desarrollando productos y actividades diarias encaminadas a cumplir los objetivos organizacionales, sin embargo, dicha gestión no está siendo medida o evidenciada, debido a la falta de un mecanismo que permita evaluar su real aporte estratégico.

1.2.2 SITUACIÓN ACTUAL DEL SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

El talento humano es definido como el punto neurálgico o estratégico de toda organización, ya que no basta contar con tecnología de punta o la mejor infraestructura para alcanzar los objetivos organizacionales, son necesarias y fundamentales las personas, es decir el talento humano.

Muchas organizaciones consideran que el acceso a las nuevas tecnologías es un factor de ventaja competitiva, sin embargo, no es así, ya que las mismas están al alcance de todos, la verdadera ventaja competitiva está en las capacidades de utilizar dichas nuevas tecnologías, mismas capacidades que se encuentran sólo en las personas, por tanto el talento humano es el activo estratégico de una organización.

Es así que para el Servicio de Rentas Internas, el Talento Humano constituye la base fundamental de la creación de valor y es el “activo estratégico”¹ más importante; no obstante, al momento no existen mecanismos o herramientas que permitan medir, evidenciar, demostrar y verificar el aporte estratégico de la gestión del Talento Humano en el logro de los objetivos organizacionales.

Como dicen David Norton y Robert Kaplan (2009, pág. 187) en su obra Cuadro de Mando Integral “no podemos medir algo que no podemos describir”. Para el caso del SRI, no existe una “medición” del aporte real de la gestión de Talento Humano realizado por la Dirección Nacional de Talento Humano, a la organización, sus objetivos y estrategias. Uno de los mecanismos que puede ayudar en este propósito es el llamado Cuadro de Mando (o su nombre en inglés: Balance Score Card) orientado al Talento Humano.

¹ Conjunto de recursos y capacidades difíciles de comprar e imitar, escasa y especializada y que confieren a la institución una ventaja competitiva.

1.2.3 PRONÓSTICO

Es posible pronosticar que el desconocimiento de los logros de la gestión del personal, puede llegar a agotar los esfuerzos que cada servidor realiza en el día a día, bajando su desempeño pese a las mejoras remunerativas, a mayor capacitación o la existencia de un ambiente de trabajo positivo; ya que no existe la medición y verificación de su aporte estratégico en los logros institucionales, tendiendo incluso a que las metas y objetivos establecidos no se cumplan.

Otro tema que puede afectarse a causa del desconocimiento del aporte de la gestión del Talento Humano, es que a futuro exista el riesgo de que el presupuesto anual asignado para el talento humano se reduzca significativamente y se comprometa el cumplimiento de las metas organizacionales.

1.2.4 ALTERNATIVA PARA SUPERAR EL PROBLEMA

Para determinar la contribución estratégica de la gestión del Talento Humano (responsabilidad de la DNTH) en el logro de los objetivos organizacionales, se propone la herramienta de Cuadro de Mando del Talento Humano (CMTH), con el propósito de relacionar la gestión del talento humano con los objetivos y estrategia organizacional.

Si se llega a cumplir éste propósito, los directivos del SRI deberían adoptar una práctica diferente centrada en reconocer el real papel de la Dirección Nacional de Talento Humano mediante la gestión del Talento Humano en la implementación de estrategias y cumplimiento de objetivos estratégicos.

Esto permitiría también observar a dicha Dirección ya no como un ente solo administrativo, responsable de un conjunto de actividades y funciones rutinarias,

sino como una parte importante de la estrategia global institucional y una fuente de ventaja competitiva, pasando de la perspectiva tradicional (papel actual de la Dirección Nacional de Talento Humano) a una perspectiva innovadora que destaque su rol en la implementación de las estrategias.

Para lograr que la propuesta de Cuadro de Mando de Talento Humano, sea efectiva, se requerirá un claro entendimiento del Plan Estratégico y de los objetivos del SRI, así como la identificación y reafirmación de las competencias y conductas que deben mostrar los servidores inmersos en este proceso.

1.3 FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1 FORMULACIÓN

¿De qué manera el Cuadro de Mando de Talento Humano constituirá una herramienta para evidenciar el aporte estratégico de la gestión del Talento Humano en los objetivos organizacionales del SRI?

1.3.2 SISTEMATIZACIÓN

- ¿De qué manera los planes y proyectos de la Gestión del Talento Humano están vinculados a aportar a los objetivos organizacionales del SRI?
- ¿Cuáles son los indicadores de la gestión del Talento Humano con los que cuenta el SRI para evidenciar su aporte estratégico en los objetivos organizacionales?

- ¿Cómo las estrategias e instrumentos legales, técnicos y administrativos de gestión del Talento Humano, han aportado a los objetivos organizacionales del SRI?
- ¿De qué manera el Cuadro de Mando, es la herramienta o mecanismo que permitirá evidenciar el aporte estratégico del Talento Humano en los objetivos organizacionales del SRI?

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Determinar el aporte estratégico de la gestión del Talento Humano en la consecución de los objetivos organizacionales, bajo la responsabilidad de la Dirección Nacional de Talento Humano del Servicio de Rentas Internas, sustentado en el Cuadro de Mando de Talento Humano.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Estudiar el Plan Estratégico 2012 – 2015 y Plan operativo anual de la gestión del Talento Humano y su relación en el cumplimiento de las metas e indicadores.

Describir e identificar los indicadores con los que cuenta el SRI para evidenciar el rol y aporte estratégico del Talento Humano en los objetivos organizacionales.

Analizar y determinar las estrategias e instrumentos legales, técnicos y administrativos de la gestión del Talento Humano que aportan a los objetivos organizacionales.

Proponer un Modelo de Cuadro de Mando del Talento Humano que evidencie la gestión estratégica de la Dirección Nacional de Talento Humano en el logro de los objetivos organizacionales, así como las pautas para la implementación de éste Modelo en el Servicio de Rentas Internas.

1.4.3 HIPÓTESIS DEL TRABAJO

El aporte estratégico, a través del Cuadro de Mando, en la gestión del talento humano realizada por la DNTH, coadyuva a la consecución de los objetivos organizacionales.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

El presente capítulo presenta información en primera instancia sobre la legislación ecuatoriana actual en la que se enmarca la gestión del talento humano de las instituciones públicas del Ecuador y por ende del SRI.

En la segunda parte del capítulo consta la referencia teórica que permitirá establecer información y directrices para el desarrollo de la propuesta, estableciendo conceptos, análisis, comentarios y críticas de autores conocedores sobre el Cuadro de Mando de Talento Humano y la importancia de su implantación en la organización.

2.1 BASE LEGAL PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

En la actualidad la Gestión del Talento Humano del sector público, direcciona sus lineamientos y actividades enmarcados en la base legal general instituida por el Estado Ecuatoriano a través del Ministerio de Relaciones Laborales y en una base legal interna específica establecida por cada Institución, las cuales constan de leyes, normas y reglamentos aplicados para cumplir adecuadamente con lo establecido en la Constitución del Ecuador.

2.1.1 CONSTITUCIÓN DEL ECUADOR

Referente al Talento Humano de Entidades Públicas, en la Constitución del Ecuador, en el Título IV sobre la Participación y Organización del Poder, en el Capítulo Séptimo de la Administración Pública establece en el Art. 227 que la administración pública otorga un servicio a la comunidad basada en principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación, todo encaminado en contribuir con el desarrollo del país.

En el Art. 229 y 233 se consideran como servidores/as públicos a todas las personas que ejercen un cargo, función o dignidad dentro de este sector. Gozando de derechos y cumpliendo obligaciones para desempeñar sus actividades en un ambiente de equidad.

Los derechos de las servidoras y servidores públicos son irrenunciables. La ley definirá el organismo rector en materia de recursos humanos y remuneraciones para todo el sector público y regulará el ingreso, ascenso, promoción, incentivos, régimen disciplinario, estabilidad, sistema de remuneración y cesación de funciones de sus servidores, siendo este organismo el Ministerio de Relaciones Laborales (MRL).

Una parte importante en el desarrollo de la presente propuesta se relaciona con lo estipulado en el Art. 234, donde el Estado garantiza la formación y capacitación continua coordinada con diferentes instituciones educativas nacionales e internacionales que mantengan convenios con el Estado y a través de programas desarrollados en las propias instituciones, así como lo estipulado en el Art. 228, sobre el ingreso al sector público,

“El ingreso al servicio público, el ascenso y la promoción en la carrera administrativa se realizarán mediante concurso de méritos y oposición, en la forma que determine la ley, con excepción de las servidoras y servidores públicos de elección popular o de libre nombramiento y remoción. Su inobservancia provocará la destitución de la autoridad nominadora”.

Bajo estos antecedentes, establecidos en la Constitución, en Octubre del 2010 se expide la Ley Orgánica de Servicio Público publicada en el Registro Oficial N.- 294, la cual rige a todas las entidades públicas del Ecuador y por ende a los servidores públicos. A continuación se realiza un análisis de la mencionada ley y los subsistemas de talento humano que contempla.

2.1.2 LEY ORGÁNICA DE SERVICIO PÚBLICO (LOSEP) Y SU REGLAMENTO (RLOSEP)

La LOSEP publicada en el Segundo Suplemento del Registro Oficial No. 294 de 06 de octubre de 2010, tiene por objetivo propender al desarrollo profesional, técnico y personal de las y los servidores públicos, para lograr el permanente mejoramiento, eficiencia, eficacia, calidad, productividad del Estado y de sus instituciones, mediante la conformación, el funcionamiento y desarrollo de un sistema de gestión del talento humano sustentado en la igualdad de derechos, oportunidades y la no discriminación, como lo establece en su Art. 2.

A continuación se citará aquellos artículos de la LOSEP que tienen relación y fundamentan el sustento legal para este estudio.

La LOSEP en el Art. 52 establece las responsabilidades y atribuciones de las Unidades de Administración de Talento Humano (UATH), para el caso del SRI la UATH está representada por la Dirección Nacional de Talento Humano, quien según el Art. 52 literal b), tiene la responsabilidad de “elaborar los proyectos de estatuto, normativa interna, manuales e indicadores de gestión del talento humano”, este último, **elaborar indicadores de gestión del talento humano**, será contemplado por nuestro estudio dentro del cuadro de mando de talento humano.

Para éste estudio se considera lo manifestado en el Art. 76 de la LOSEP “Subsistema de evaluación del desempeño” en el párrafo dos establece que, “La

evaluación se fundamentará en indicadores cuantitativos y cualitativos de gestión, encaminados a impulsar la consecución de los fines y propósitos institucionales”, lo cual está en concordancia a lo dispuesto en el Art. 216 del Reglamento de la LOSEP.

Los Indicadores para el cuadro de Mando de Talento Humano estarán enmarcados acorde a al Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano establecido por la LOSEP, por lo cual a continuación se describe la normativa legal que establece como está conformado dicho sistema.

En el Título V de la Administración Técnica del Talento Humano, Capítulo I sobre el Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano del Sector Público, el Art. 53 considera que es un conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos que buscan validar e impulsar las habilidades, conocimientos, garantías y derechos del servidor público, con el propósito de “desarrollar su potencial y promover la eficiencia, eficacia, oportunidad, interculturalidad, igualdad y la no discriminación en el servicio público”. El sistema integrado de desarrollo del talento humano según el Art. 54, y en concordancia al Art. 130 del Reglamento de la LOSEP, está conformado por los siguientes subsistemas:



Figura 3 - Subsistemas de TH según la LOSEP
(Ministerio de Relaciones Laborales, 2010)
Elaborado por el autor.

El cuadro de mando de talento humano se basará principalmente en los subsistemas mencionados y los cuales están siendo gestionados por las unidades de la DNTH, por lo cual es importante considerar los aspectos legales establecidos por la LOSEP referentes a estos subsistemas.

Según el Art. 55 y 56 el Subsistema de Planificación del Talento Humano constituye un conjunto de normas, técnicas y procedimientos, que permitan garantizar una cantidad y calidad de personal, con relación a la estructura administrativa de cada institución. Las encargadas de elaborar y presentar la planificación son las Unidades de Administración del Talento Humano, lo cual está en concordancia a lo dispuesto en el Art. 139, 141 y 142 del Reglamento de la LOSEP (RLOSEP).

Sobre el Subsistema de Clasificación de Puestos, el Art. 61 de la LOSEP y en los Art. 162 del RLOSEP, establece que las normas consideradas dentro de este subsistema permiten analizar, describir, valorar y clasificar los puestos, estableciendo funciones y los requerimientos y requisitos para ocuparlos.

El Subsistema de Selección de Personal, se encarga de evaluar competitivamente la idoneidad de las y los aspirantes, que cumplan con las características requeridas para ocupar un puesto según el manual de puestos, vigilando la equidad de género, la interculturalidad y la inclusión de las personas con discapacidad y grupos de atención prioritaria, lo cual está dispuesto en el Art. 63 de la LOSEP y en el capítulo V del RLOSEP.

Lo dispuesto en el párrafo anterior está relacionado en lo referente a las personas con discapacidades o con enfermedades catastróficas, en el Art. 64 establece que, la Institución Pública que cuente con más de veinte y cinco servidores debe cumplir con un porcentaje hasta del 4% de contrato de personas con discapacidad o con enfermedades catastróficas, bajo el principio de no discriminación, asegurando las condiciones de igualdad de oportunidades en la integración laboral, dotando de los implementos y demás medios necesarios para el ejercicio de las actividades correspondientes.

Finalmente el subsistema importante a considerar dentro del presente proyecto es el Subsistema de Formación y Capacitación del Talento Humano, al respecto, se expresa en el Art. 70, que es necesario actualizar en forma constante los conocimientos, el desarrollo de técnicas, habilidades y valores para la generación de una identidad encaminada a respetar todos los derechos humanos, mostrando un comportamiento y actitud que permitan a los servidores desarrollar sus actividades eficiente y eficazmente, lo cual está acorde a lo establecido en el capítulo VI del RLOSEP. La importancia de este subsistema radica en que un pilar fundamental para alcanzar las metas institucionales, es la formación y capacitación de los servidores acorde a las necesidades de los objetivos y estrategias planteadas por la institución, y será uno de nuestros indicadores claves dentro del cuadro de mando.

Una vez desarrollado los aspectos relevantes de la LOSEP y sus subsistemas, a continuación se presenta el reglamento interno de administración del TH del SRI, mismo que guarda relación entre la LOSEP, RLOSEP y sus subsistemas.

2.1.3 NORMA INTERNA PARA LA ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO DEL SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Según lo establece la LOSEP en su Art. 52 literal c) es responsabilidad de las UATH realizar el reglamento interno de administración de talento humano, con sujeción a las normas técnicas del Ministerio de Relaciones Laborales, en tal sentido la DNTH elaboró el Estatuto Especial de Personal (EEP) con el objeto de establecer reglas complementarias a las normas constantes en la Ley de Creación del Servicio de Rentas Internas, Ley Orgánica del Servicio Público y su reglamento general, normas técnicas de los diferentes subsistemas del sistema integrado de desarrollo del talento humano y más disposiciones del Ministerio de Relaciones Laborales (MRL).

El EEP que fue expedido mediante resolución NAC-DGERCGC12-00526 el 31 de Agosto de 2012, en lo referente al SISTEMA INTEGRADO DE DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO necesario para nuestro estudio, instituye lo siguiente:

En su Art. 42 establece que la Dirección Nacional de Talento Humano es la unidad responsable de administrar el sistema Integrado de desarrollo del Talento Humano según las atribuciones que le asigna la LOSEP y su reglamento general.

A continuación se describen artículos del EEP referentes al presente estudio:

Sobre el Subsistema de Planificación, el Art. 45 establece el alcance de éste subsistema y dispone lo siguiente:

“El Subsistema de Planificación comprende un conjunto de normas, técnicas y procedimientos, para determinar las necesidades cuantitativas y cualitativas del talento humano de la institución. Esta determinación se realiza en función de los procesos institucionales y del portafolio de productos y servicios definido en su estructura organizacional, además de considerar sus planes, programas y proyectos”

Sobre el Subsistema de Clasificación de Puestos, en el Art. 46 establece el análisis, descripción, valoración y clasificación de puestos y dispone lo siguiente:

“El análisis y la descripción de un puesto determinará en forma técnica su naturaleza, atribuciones, responsabilidades, ubicación, rol, impacto y grado de contribución al logro de los objetivos institucionales.

Al realizar el proceso de análisis y descripción, se deben identificar las actividades que se ejecutan en los puestos, independientemente de las características de las personas que ocupan los mismos; además, deberán considerarse factores comunes que permitan determinar con claridad y transparencia la posición comparativa de cada puesto.

La valoración de puestos se realizará en base a un análisis de factores de competencias, complejidad del puesto, responsabilidad y los que sean pertinentes, considerando la especialización de la gestión tributaria”.

Sobre el Subsistema de Selección, el Art. 47 establece que:

“La selección de personal se sustentará en los principios de objetividad, igualdad, legalidad, imparcialidad, credibilidad y transparencia, se ceñirá al procedimiento de selección establecido por el Ministerio de Relaciones Laborales, así como, en las políticas y procedimientos aprobados por la Dirección General.

El proceso de selección estará encaminado a garantizar la idoneidad técnica y ética de los candidatos y candidatas en las competencias, habilidades, conocimientos y valores necesarios para el cargo que postulan.

Todo proceso de selección incluirá en la evaluación de conocimientos técnicos, preguntas relacionadas al Servicio de Rentas Internas.”

Sobre el Subsistema de Evaluación del Desempeño, en el Art. 49 se establece que:

“La Unidad de Talento Humano será la responsable de la planificación y coordinación de la evaluación; de asesorar al personal evaluado y evaluador, respecto de sus derechos y deberes; y, de consolidar los resultados obtenidos. La reconsideración o recalificación de una evaluación, deberá ser decidida por la autoridad nominadora, previo informe del tribunal al que se refiere el Art. 78 de la Ley Orgánica del Servicio Público.”

Las responsabilidades, atribuciones y disposiciones establecidas en las diferentes normas legales citadas para cada uno de los subsistemas de TH están siendo gestionadas por las unidades que conforman la DNTH, estas unidades generan los productos y servicios que coadyuvan al cumplimiento de los objetivos estratégicos del SRI; los productos y servicios serán identificados dentro del Mapa Estratégico para la elaboración del Cuadro de Mando del Talento Humano, este tema será desarrollado y especificado en el capítulo III del presente documento.

2.1.4 GOBIERNO POR RESULTADOS (GPR)

Es necesario citar la normativa legal con la cual el gobierno dispuso a las instituciones públicas la implementación de la herramienta Gobierno por Resultados, en razón que dentro de la misma se establece la obligatoriedad de crear indicadores para todos los procesos de las instituciones públicas entre ellos para la gestión del Talento Humano, a continuación se describe artículos relacionados y de sustento para el presente estudio.

Mediante Acuerdo Ministerial N.- 1002 publicado en Registro Oficial Suplemento 606 de fecha 28 de diciembre de 2011 se estableció la NORMA TECNICA DE IMPLEMENTACION Y OPERACION DE LA METODOLOGIA Y HERRAMIENTA DE GOBIERNO POR RESULTADOS, la cual tiene por objeto:

“Establecer la normativa técnica, que permita a la Función Ejecutiva realizar la implementación y asegurar la continuidad y operación de la metodología y herramienta de Gobierno Por Resultados.

La implementación y operación de Gobierno Por Resultados tiene como fin obtener una gestión pública de calidad, orientada a resultados, centrada en el ciudadano y fundamentada en los principios de Administración Pública establecidos en la Constitución de la República, así también dar transparencia y continuidad a la gestión de las instituciones públicas mediante la definición, alineación, seguimiento y actualización de sus planes estratégicos, planes operativos, riesgos, proyectos y procesos”.

Esto según lo establece el Art. 1 de la norma citada, y su ámbito de aplicación, es para todas las instituciones públicas de la Administración Central, a la cual pertenece el SRI.

La definición de Gobierno por Resultados se encuentra determinada en el Art. 4 de la norma en referencia y menciona lo siguiente:

“Es el conjunto de conceptos, metodologías y herramientas que permitirá orientar las acciones del gobierno y sus instituciones al cumplimiento de objetivos y resultados esperados en el marco de mejores prácticas de

gestión. La aplicación de Gobierno Por Resultados permitirá una gestión eficiente de los planes estratégicos, planes operativos, riesgos, proyectos y procesos institucionales, en los distintos niveles organizacionales, a través de un seguimiento y control de los elementos, así como de los resultados obtenidos”.

Además dentro de dicha normativa en el Art. 6.- se establece conceptos y definiciones de términos que serán utilizados dentro del desarrollo de nuestra propuesta, los mismos que se citan a continuación:

Mapa Estratégico: Al nivel institucional, los objetivos se clasifican de acuerdo a las cuatro dimensiones o perspectivas siguientes:

1. **Ciudadanía.-** Objetivos orientados a los productos, servicios y resultados esperados para el beneficio de la ciudadanía y la sociedad.
2. **Procesos.-** Objetivos orientados a la eficiencia institucional.
3. **Talento Humano.-** Objetivos orientados al aprendizaje institucional y las capacidades de talento humano.
4. **Finanzas.-** Objetivos orientados al uso eficiente y transparente de presupuestos y recursos materiales.

Dimensiones o perspectivas que serán consideradas para la construcción de nuestro mapa estratégico y cuadro de mando acorde a las necesidades de la DNTH del SRI.

Uno de los componentes importantes dentro de nuestro cuadro de mando son los indicadores y el acuerdo ministerial 1002 lo define como “un instrumento para monitorear, predecir y administrar el desempeño necesario para alcanzar una meta determinada”

Así como dentro del Art. 14 dispone las directrices para la construcción de los planes estratégicos siendo una de las principales normas el establecer un objetivo orientado al talento humano, objeto de este estudio, y se dispone que cada institución incluirá en su plan estratégico el objetivo estándar de "Incrementar el

desarrollo del talento humano" con indicadores definidos por la Secretaría Nacional de la Administración Pública (SNAP), tales como:

- Porcentaje de Funcionarios Capacitados respecto de la Dotación Efectiva
- Índice de rotación de mandos medios
- Calificación Promedio de Evaluación del Desempeño
- Inclusión de personas con capacidades especiales

Estos indicadores se describen a continuación en los siguientes cuadros:

Tabla 1 - Porcentaje de Funcionarios Capacitados respecto de la Dotación Efectiva

ELEMENTO	
Nombre del Indicador:	<i>Porcentaje de Funcionarios Capacitados respecto de la Dotación Efectiva.</i>
Patrón de comportamiento:	Incremento continuo acumulado Fraccional: Configuración avanzada fraccional 1. Numerador: Número de funcionarios capacitados 2. Denominador: Total de funcionarios en la institución.
Descripción (Base Legal):	Se busca medir la cobertura de capacitación a los funcionarios de las instituciones públicas según lo que señala las leyes respectivas. Dentro de los derechos de los servidores públicos detallados en el artículo 23 de la LOSEP, específicamente el artículo: q) Recibir formación y capacitación continua por parte del Estado, para lo cual las instituciones prestarán las facilidades. Además el capítulo VI del reglamento "de la formación y capacitación" del artículo 194 al 214. Uno de sus artículos señala: "Las UATH serán responsables de la capacitación programada anualmente, en virtud de la programación que establezca el Ministerio de Relaciones Laborales, así como de generar para dicha planificación, las necesidades institucionales de capacitación de lo cual reportarán al Ministerio de Relaciones Laborales semestralmente. Para la elaboración del plan de capacitación, las UATH serán responsables del control y seguimiento de la capacitación en todos los procesos internos; mientras que los responsables de los procesos tendrán a su cargo la programación y dirección de eventos de capacitación propios de la naturaleza y especialización de la misión y objetivo de cada uno de ellos, con el apoyo técnico y logístico de las UATH".
Línea Base:	N/A
Unidades de Medida:	Porcentaje
Fuente:	Unidad de Recursos Humanos (tabulación de datos).
Método de Cálculo:	(N° funcionarios Capacitados en el periodo conforme al Plan de Capacitación/ Total de funcionarios en la institución) Se debe registrar el número de personas capacitadas en el periodo (trimestral) y se lo divide al total de personal de la institución (dotación efectiva). Para el segundo trimestre se debe calcular el acumulado del año sobre la dotación efectiva.
Comportamiento del indicador:	Se busca incrementar y capacitar a los funcionarios con el fin de mejorar las capacidades institucionales. Según los artículos 194 al 214 del Reglamento de la LOSEP.
Frecuencia de actualización:	Trimestral
Jerarquía del indicador:	Resultado
Responsable:	Coordinación de Planificación y/o Equipo Metodológico GPR

(Secretaría Nacional de la Administración Pública, 2011)

Tabla 2 - Índice de rotación de mandos medios

ELEMENTO	
Nombre del Indicador:	Índice de rotación de mandos medios
Patrón de comportamiento:	Reducción Discreto por periodo
Descripción (Base Legal):	La rotación de personal no es una causa, sino un efecto, la consecuencia de ciertos fenómenos localizados interna y externamente en la organización sobre la actitud y el comportamiento del personal. El índice de rotación se usa para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, el intercambio de personas entre la organización y su ambiente es definido por el volumen de personas que ingresan y salen de la organización. La rotación de personal se expresa a través de una relación porcentual entre las admisiones y las desvinculaciones con relación al número medio de participantes de la organización, en el transcurso de cierto periodo de tiempo. El índice Ideal permite a la organización retener al personal de buena calidad especialmente en puestos de libre remoción. Debe entenderse como mandos medios a los responsables de las Unidades de niveles: N2, N3, N4 y gerentes/líderes de programas/proyectos.
Línea Base:	N/A
Unidades de Medida:	Porcentaje
Fuente:	Unidad de Recursos humanos.
Método de Cálculo:	<p>Índice de Rotación = $\frac{((A + D)/2) * 100}{TP}$</p> <p>A = admisiones de personal de mandos medios (libre nombramiento y remoción) en el área considerada dentro del periodo considerado. D = desvinculación de mandos medios (tanto por iniciativa de la Institución como por iniciativa del personal de autoridad) en el área considerada dentro del periodo considerado. TP = total de puestos de mandos medios (Responsables de unidades de N2, N3, N4 gerentes/líderes de programas/proyectos; tanto de libre remoción y nombramiento.</p> <p>Detalle de fórmula: Se suma el número de admisiones en un periodo determinado más el número de desvinculaciones en dicho periodo de puestos de autoridad. Este resultado se divide para 2, y se procede a dividir este último resultado para el total de puestos de autoridad de la institución al final del periodo.</p> <p>Ilustración de fórmula: En una Institución con un total de 100 empleados con cargos de Autoridad, en un periodo determinado se contratan 10 empleados con cargos de Autoridad, mientras que en el mismo periodo se desvinculan 13 empleados con cargos de Autoridad; el índice de rotación de personal es:</p> <p>Índice de rotación de mandos medios = $\frac{((A + D)/2)}{TP}$ = $\frac{((10+13) / 2)}{100}$ = 0,12</p> <p>Mientras mayor es el índice, mayor es la rotación de autoridades.</p>
Comportamiento del indicador:	Permite mejorar el proceso de selección y colocación de autoridades con el propósito de minimizar el porcentaje de rotación. La Rotación constante del personal de Autoridad retrasa la labor de desarrollo de la Institución.
Frecuencia actualización:	de Trimestral
Jerarquía del indicador:	Resultado
Responsable:	Coordinación de Planificación y/o Equipo Metodológico GPR

(Secretaría Nacional de la Administración Pública, 2011)

Tabla 3 - Calificación Promedio de Evaluación del Desempeño

ELEMENTO	
Nombre del Indicador:	Calificación Ponderada de evaluación del desempeño
Patrón de comportamiento:	Incremento Discreto por Período
Descripción (Base Legal):	LOSEP- Art. 77.- De la planificación de la evaluación.- El Ministerio de Relaciones Laborales y las Unidades Institucionales de Administración del Talento Humano, planificarán y administrarán un sistema periódico de evaluación del desempeño, con el objetivo de estimular el rendimiento de las servidoras y los servidores públicos, de conformidad con el reglamento que se expedirá para tal propósito. Planificación y administración que deberá ser desconcentrada y descentralizada, acorde a los preceptos constitucionales correspondientes. Las evaluaciones a las y los servidores públicos se realizarán una vez al año, a excepción de las y los servidores que hubieren obtenido la calificación de regular quienes serán evaluados nuevamente conforme lo indicado en el Artículo 80 de esta ley.
Línea Base:	N/A
Unidades de Medida:	Numero
Fuente:	Unidad de Recursos Humanos (tabulación de datos)
Método de Cálculo:	Suma de todos los resultados de la evaluación / total de funcionarios evaluados Se debe sumar todos los resultados de las evaluaciones realizadas a todos los funcionarios y dividirlos para el número total de funcionarios evaluados de la institución pública.
Comportamiento del indicador:	Se busca mayor resultado en la evaluación de desempeño en cada periodo. Se hace promedio hasta tener un mejor método de cálculo.
Frecuencia de actualización:	de Anual
Jerarquía del indicador:	Resultado
Responsable:	Coordinación de Planificación y/o Equipo Metodológico GPR

(Secretaría Nacional de la Administración Pública, 2011)

Tabla 4 - Inclusión de personas con capacidades especiales

ELEMENTO	
Nombre del Indicador:	<i>Porcentaje de cumplimiento en la inclusión de personas con capacidades especiales</i>
Patrón de comportamiento:	Incremento continuo acumulado Fraccional: Configuración avanzada fraccional Numerador: Número de Servidores Públicos con capacidades especiales Denominador: Total de Servidores Públicos en la institución.
Descripción (Base Legal):	El artículo 42 numeral 33 del Código del Trabajo determina que el empleador público o 4privado, que cuente con un número mínimo de veinticinco trabajadores, está obligado a contratar, al menos, a una persona con discapacidad, en labores permanentes que se consideren apropiadas en relación con sus conocimientos, condición física y

	<p>aptitudes individuales, observándose los principios de equidad de género y diversidad de discapacidad. A partir del año 2009, el porcentaje obligatorio de contratación de personas con discapacidad, es del 4% del total de trabajadores de cada empresa o patrono persona natural.</p> <p>El Art. 64 de la Ley Orgánica del Servidor Público (LOSEP) las instituciones determinadas en el artículo 3 de esta ley que cuenten con más de veinte y cinco servidoras o servidores en total, están en la obligación de contratar o nombrar personas con discapacidad o con enfermedades catastróficas, promoviendo acciones afirmativas para ello, de manera progresiva hasta un 4% del total de servidores o servidoras, bajo el principio de no discriminación, asegurando las condiciones de igualdad de oportunidades en la integración laboral, dotando de los implementos y demás medios necesarios para el ejercicio de las actividades correspondientes.</p>
Línea Base:	N/A
Unidades de Medida:	Porcentaje
Fuente:	Unidad de Recursos Humanos (tabulación de datos).
Método de Cálculo:	Personal de la institución con capacidades especiales/Total de personal de la institución
Comportamiento del indicador:	Se busca llegar a cumplir por lo menos con la cantidad de servidores públicos con discapacidad que indica la LOSEP.
Frecuencia de actualización:	Trimestral
Jerarquía del indicador:	Por período
Responsable:	Unidad de Recursos Humanos

(Secretaría Nacional de la Administración Pública, 2011)

Los indicadores de talento humano descritos son de utilización obligatoria para todas las instituciones públicas, por lo cual deben ser considerados dentro de nuestro cuadro de mando de talento humano que será desarrollado en el Capítulo III.

Una vez descrita la base legal que sustentará el presente estudio, a continuación se expone y analiza el fundamento teórico y técnico para la elaboración de la propuesta.

2.2 EL TALENTO HUMANO COMO HERRAMIENTA ESTRATÉGICA

Previo a la revisión bibliográfica, es importante considerar que la propuesta se enfoca a una entidad pública como es el Servicio de Rentas Internas, cuyo objetivo principal es recaudar y contribuir a la construcción de la ciudadanía fiscal, y es diferente a la de las empresas privadas, situación que será superada al utilizar el término organización, en los siguientes párrafos.

Según Castillo (2012), en la actualidad el desarrollo y el éxito organizacional están ligados a la administración del talento humano. A pesar de lo mencionado la mayoría de organizaciones no se enfocan directamente a este aspecto, orientan sus esfuerzos a la consolidación de aspectos puramente prácticos y poniendo mayor interés en los puestos superiores que en la fuerza laboral (área operativa). La frase usualmente utilizada por las organizaciones es: “nuestro principal capital es nuestra gente”, la misma que busca mostrar una imagen que a fin de cuentas constituye únicamente un anuncio social por parte de las mismas.

El talento humano se entiende a modo de una mezcla de aspectos como: características, conocimientos, compromiso y autoridad de las personas que forman parte de una organización. (Psicología y empresas, 2010)

Generalmente las grandes organizaciones del mundo están conscientes de la importancia que constituye el talento humano dentro de las mismas, brindando más atención en el desarrollo, conocimiento y apoyo del talento interno de la organización. (Revista Líderes, 2012)

Por su parte Ruyle vicepresidente de Desarrollo de Productos en Leadership&TalentConsultig de Korn/Ferry citado en Revista Líderes (2012), menciona: “Así como la estrategia de negocio diferencia a las organizaciones en un terreno competitivo, una estrategia efectiva en el recurso humano le ayudará a diferenciar el talento en su organización, para impulsar las metas del negocio.”

Además acota que se puede considerar al talento humano como una palanca que diferencia a la organización del resto, desarrollando una estrategia a partir de esta herramienta. Por lo mencionado es importante que las organizaciones dirijan sus actividades a la retención del talento humano, los promueva y comprometan a alcanzar los objetivos planteados por la organización.

Según Becker, Huselid & Ulrich (2001), la influencia del Talento Humano en las economías actuales presionan para que las organizaciones amplíen sus expectativas, que no se limiten únicamente a realizar sus actividades tradicionales, sino más bien, en actividades que contribuyan al desarrollo estratégico general de la organización.

Se presume que en la actualidad el utilizar herramientas que permitan identificar el verdadero valor del talento humano que dispone una organización, es importante para encaminar todos los esfuerzos a crear una organización con grandes oportunidades en el mercado y en constante crecimiento, cumpliendo con los objetivos estratégicos planteados a corto, mediano y largo plazo, con la colaboración de todos quienes forman la organización.

De lo expuesto por los diferentes autores se puede concluir que el enunciado “la gestión del talento humano es estratégico para la consecución de los objetivos organizacionales”, puede llegar a ser un simple enunciado sino se evidencia y se mide el real aporte estratégico que significa para las organizaciones la gestión del talento humano, por lo cual la DNTH tiene que desarrollar un Cuadro de Mando de TH, en el cual, al describir su estrategia demuestre el impacto que RRHH tiene en la estrategia del SRI en su conjunto.

Finalmente es importante definir que es el capital intelectual.- Es el conocimiento intelectual de una organización, la información intangible que no es visible, y se clasifican en tres grupos:

Capital Humano: se trata de las capacidades, actitudes, destrezas y conocimientos que cada miembro de la organización aporta a la misma.

Capital Organizacional: son los elementos que quedan en la organización cuando las personas se van, tales como: procedimientos, normativas, manuales, bases de datos, archivos, tecnología, informes, programas, patentes, imagen, marcas, etc.

Capital Relacional: Las relaciones que la organización ha desarrollado con las personas usuarias, proveedoras, entidades aliadas o competidoras, clientes, personas socia. Se basa en compromisos, alianzas, redes, contratos, convenios, relaciones, historias comunes, etc. (bloger, 2010)

Para nuestra investigación de los 3 grupos debemos resaltar al capital humano, que son las capacidades, experiencias, habilidades y conocimientos del talento humano, lo cual difícilmente puede ser copiado por otra entidad por tanto se convierte en una ventaja competitiva de cualquier organización y en un activo estratégico dentro de la misma.

2.2.1 PAPEL DEL TALENTO HUMANO EN LA ESTRATEGIA

Según Becker, Huselid & Ulrich (2001) mencionan que el papel del talento humano tradicionalmente se enfocaba como una tarea principalmente profesional y administrativa, es decir, se basaba únicamente en la administración de incentivos, nóminas y otras funciones, aspectos generales y ambiguos de una administración tradicional, que no se enfocaba en pensar que el Talento Humano forman parte importante de una estrategia global. Sin embargo, hoy en día se espera cambiar esa mentalidad, considerado al Talento Humano como un activo estratégico.

Para Huselid, Becker & Beatty (2005, pág. 31) el talento humano es considerado como Capital humano y mencionan que este “implica un activo con flujo de beneficios mayores que los costes del activo. Desde la perspectiva de la

organización, el capital humano tendrá el mayor valor cuando esos beneficios tomen la forma de comportamientos de la planilla que ejecuta la estrategia”

Continuando con Huselid, Becker, & Beatty (2005) acotan, que el valor estratégico del talento humano se basa en el papel que realiza en la ejecución de la estrategia general de la organización, sus habilidades tienen valor en el mercado comparado con el valor de otras organizaciones. Generalmente la evaluación del papel que juega el talento humano requiere inicialmente de comprender los inductores ² necesarios para ejecutar la estrategia y seguido la intensidad del Talento Humano para que estos inductores den resultados, siendo parte importante en el cumplimiento de la estrategia organizacional.

Se observa que actualmente la mayoría de organizaciones tienen la obligación de reconocer que el talento humano forma parte esencial para el cumplimiento de los objetivos estratégicos organizacionales, por lo cual es importante que el talento humano tenga presente las obligaciones y derechos que posee en una organización y cuál es el valor que genera dentro de la misma.

Respecto al talento humano la estrategia del SRI se basa en incrementar el desarrollo profesional y los niveles de productividad de los servidores, a través de un proceso completo e integrado de reclutamiento de personas con el perfil requerido por la institución, ruta de carrera, programas de capacitación y desarrollo del personal; impulsando el profesionalismo, integridad, ética y compromiso de los servidores con la institución.

La medición del aporte estratégico de la gestión del talento humano en los objetivos organizacionales se lo realizará mediante el Cuadro de Mando de Talento Humano por lo cual es importante revisar el fundamento teórico para el efecto desde sus raíces.

² Miden las acciones que se realizan para conseguir un objetivo

2.3 EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

A continuación se plantean conceptos generales de diferentes autores sobre el cuadro de mando integral:

“El cuadro de mando integral (CMI), proporciona a los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro. Hoy en día, las organizaciones están compitiendo en entornos complejos y, por lo tanto, es vital que tengan una exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos que han de utilizar para alcanzarlos.”
(Kaplan & Norton, El cuadro de mando integral, 2009, pág. 18)

Bajo esta contextualización, Ballvé (2001) define al BSC o CMI, como un sistema estratégico de gestión y una versión actualizada mucho más completa y con mucho más valor agregado que la dirección por objetivos. (pág. 20)

Martínez y Milla (2005, págs. 207-208) mencionan, que el cuadro de mando integral (CMI) permite describir las estrategias destinadas a crear valor. Un CMI busca reducir gráficamente la estrategia global de una organización, a través, de un mapa estratégico.

Además acotan que el CMI es considerado como un motor del cambio estratégico, que abarca y refuerza grandes compromisos como: creación sostenible de valor, crecimiento, alineamiento, hacer que la estrategia sea el trabajo de todos, cambio, todo enfocado a cumplimiento de los objetivos estratégicos, generadores de valor en las organizaciones. (Martínez & Milla, 2005, págs. 200-201)

Según Niven (2003, pág. 24), el cuadro de mando integral ayuda a las organizaciones a superar dos cuestiones claves como son: la medición eficaz de las actividades que realiza la organización y la puesta en marcha de la estrategia establecida por la misma.

Martínez y Milla (2005, pág. 174) acotan que el CMI es una herramienta que permite describir y comunicar una estrategia de forma coherente y clara, para lo cual se presenta una metodología clara de enlace entre la estrategia de la organización y la acción, algo que habitualmente no se cumple en la mayoría de planes estratégicos.

Además mencionan que el CMI ofrece los siguientes beneficios:

1. Alineación de los empleados hacia la visión de la organización.
2. Mejora de la comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento.
3. Redefinición de la estrategia de acuerdo a los resultados.
4. Traducción de la visión y de la estrategia en acción.
5. Orientación hacia la creación de valor.
6. Integración de la información de las diversas áreas de negocio.
7. Mejora de la capacidad de análisis y de la toma de decisiones. (pág. 199-200)

A continuación se muestra a través de una figura a las personas u organizaciones que deben implantar el BSC o CMI (Cuadro de Mando Integral), tomando en cuentas ciertos aspectos que influyen en la competitividad de la organización.

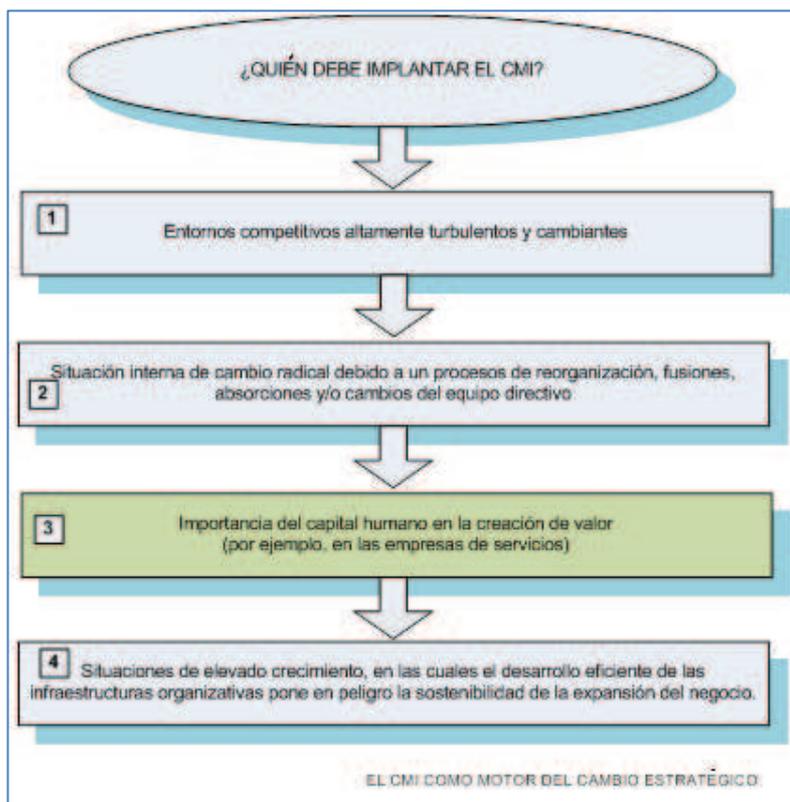


Figura 4 - ¿Quién debe implantar el CMI?
(Martínez & Milla, 2005)

Como muestra el gráfico, organizaciones que creen en la importancia del talento humano en la creación de valor, son las que deben implementar el CMI, este es el caso del SRI y la razón de este estudio que tiene el objeto de demostrar mediante el cuadro de mando que el talento humano genera valor para el SRI y contribuye en la consecución de los objetivos institucionales.

En forma general el cuadro de mando tiene como objetivo principal convertir la estrategia de una organización en acciones y resultados, de tal forma que las propuestas planteadas y los objetivos se delinee bajo las cuatro perspectivas básicas que contempla un CMI, perspectivas que se detallan a continuación:

1. Perspectiva financiera.
2. Perspectiva del cliente.
3. Perspectiva de procesos internos.
4. Procesos de innovación y formación o de capacidad organizacional.

2.3.1 PERSPECTIVA FINANCIERA

El diseño del CMI está sustentado en varios ámbitos de la dirección estratégica, uno de ellos es el financiero, o denominada perspectiva financiera, cuya orientación principal es maximizar el valor de los accionistas. También permite medir la creación de valor en la organización, es decir, que con ella se pretende incorporar la visión de los propios accionistas, que es la utilidad o ganancias, esto relacionado con la empresa privada, en el caso de la entidades públicas, que ofrecen servicios están obligadas a mostrar resultados al Estado, mediante la estrategia que debe estar orientada al cumplimiento de las expectativas de la ciudadanía.

2.3.2 PERSPECTIVA DEL CLIENTE

Siguiendo el orden que se plantea en el CMI y una vez que los procesos son eficientes respecto del manejo financiero, los clientes son el siguiente elemento básico de la cadena de análisis, para ello, las líneas estratégicas definidas por la organización respecto de su visión, deben permitir y definir el perfil de los clientes, analizar las posibilidades en el mercado a través de los segmentos actuales y potenciales, a fin de alinearse con los objetivos financieros que se pretenden conseguir. Se asume que el objetivo principal de esta perspectiva es la generación o propuesta de Valor para el cliente, alcanzado su satisfacción y fidelidad. En el caso de las entidades públicas no se constituyen clientes, tomando de referencia al Servicio de Rentas Internas, al hablar de clientes se está tratando de Contribuyentes.

2.3.3 PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

Respecto de la perspectiva de procesos internos, se puede asumir que esta es una de las más elementales, puesto que mantienen relación directa con la cadena de valor, para lo cual se han de identificar aquellos procesos o tareas críticos que impiden el logro de los objetivos estratégicos propuestos en la perspectiva financiera y de clientes. Dentro de esta perspectiva se debe responder al cuestionamiento acerca de cuál va a ser el camino a seguir para alcanzar la propuesta de valor para el cliente, así como para los accionistas, para el caso del SRI los contribuyentes y el estado.

2.3.4 PROCESOS DE INNOVACIÓN Y FORMACIÓN O DE CAPACIDAD ORGANIZACIONAL

Se puede mencionar que la perspectiva de la capacidad organizacional es la clave dentro del CMI, puesto que de ella depende que los cimientos organizativos permitan consolidar una cultura organizacional por medio de la cual se puedan instaurar cambios en el grupo de colaboradores de tal forma que su contingente, apoyados en plataformas tecnológicas, permita desarrollar cada una de las actividades conforme a los objetivos planteados en las perspectivas financiera, clientes y procesos internos. Bajo esta perspectiva lo que se pretende es convertir los recursos estratégicos en capacidades auténticas que satisfagan las expectativas del negocio, se maneja de igual manera para las entidades públicas tomando en cuenta que el Talento Humano en forma conjunta contribuye a brindar un servicio de calidad para la ciudadanía, generando valor en cada una de las actividades que realiza.

En resumen, el CMI es la definición de los objetivos financieros, siendo precisos para alcanzar la visión organizacional. Se debe resaltar que estos objetivos constituirían el efecto de la forma de actuar con los clientes y, a su vez, el logro de

los objetivos dependerá necesariamente de cómo se hayan programado y planificado los procesos internos. Por último, el CMI plantea que el logro unificado de todos estos objetivos pasa y obedece a una capacidad organizacional y crecimiento continuos, siendo esto, uno de los pilares básicos de esta metodología.

Finalmente, a continuación se expone los resultados y beneficios de la implementación de un CMI en las organizaciones.

Según Martínez & Milla (2005) estas son algunas de las ventajas percibidas con su implementación:

- El talento humano se compromete al logro de la visión de la organización.
- Todo el personal tiene pleno conocimiento de los objetivos estratégicos y su cumplimiento.
- Se pueden redefinir las estrategias en base a resultados.
- Se traduce la visión y estrategias en acción.
- Favorece en el presente la creación de valor futuro.
- Integración de información de diversas áreas de negocio.
- Mejoría en los indicadores financieros y no financieros.
- Mejor desarrollo de las competencias del personal.
- Se pueden realizar controles en tiempo real. (pág. 199)

Es importante mencionar que el presente estudio está orientado a desarrollar una propuesta de CMI de Talento Humano más no un CMI para la organización completa, sin embargo el fundamento teórico es el mismo y se adecuará acorde a la realidad de la organización de estudio y las necesidades y particularidades propias considerando que el SRI es una entidad pública.

2.3.5 CUADRO DE MANDO PARA ENTIDADES PÚBLICAS

En la actualidad las entidades públicas con el propósito de dirigir a una ciudadanía con mayor conocimiento democrático, exigente, participativa, con necesidad de mejores políticas sociales, una mayor transparencia de recursos y crecimiento económico sostenido, busca administrar la entidad a través de estrategias y resultados gubernamentales, favorables para la institución y la ciudadanía. (Mora & Vivas, 2001, pág. 8).

Por lo mencionado se ha creado la necesidad de buscar herramientas de administración del desempeño como el CMI, que ya están siendo analizadas y utilizadas en entidades públicas, mostrando un enorme potencial de éxito en la compleja tarea de administrar los bienes y servicios públicos. (López, 2004)

La diversidad de instituciones dentro del sector público es un factor importante a considerar previo a la implementación de una herramienta estratégica como es el Cuadro de Mando. Esto debido a que algunas entidades públicas disponen de metas claramente definidas, así como un buen direccionamiento estratégico, se desenvuelven en ambientes externos estables y se tiene claro el enfoque de su actividad, sin embargo, otras instituciones muestran una situación contraria, en ambos casos se puede implantar la estrategia e indicadores de gestión, solo que en una resulta más fácil que en la otra. (Radin, 2002, pág. 2)

En el caso del SRI más adelante se notará que esta institución tiene claramente definidas sus metas, así como la DNTH (unidad de estudio), sin embargo es necesaria la implementación de una herramienta que evidencia la gestión estratégica realizada, mediante indicadores de gestión enlazados a la estrategia institucional y dentro de un cuadro de mando.

Según Bonnefoy & Armijo (2006, pág. 88) el Cuadro de mando integral se ha popularizado tanto en organizaciones públicas y privadas, por la importancia de presentar un grado de formalidad y simplicidad que permite a las organizaciones

adaptación en distintos ámbitos de acción, complejidad organizativa y tamaño. Con respecto al talento humano, el CMI facilita el trabajo participativo de todos los departamentos que forman la institución. Finalmente con relación a aspectos comunicacionales la aplicación de esta herramienta permite comunicar a los directivos sobre cómo los productos de la gestión del talento humano crean valor en la institución.

La creación de valor que generan una serie de activos intangibles que dispone la institución generalmente está relacionada a valores y actitudes de las personas que componen la organización. Al igual que un CMI del sector privado, el CMI del sector público se basa en el principio de causa y efecto, donde se busca las verdaderas razones que hacen posible la consecución de la visión y misión de la organización. (Bonney & Armijo, 2006, pág. 88)

Entonces para que el CMI contribuya, a la gestión, medición y evaluación del logro de los objetivos estratégicos de la institución, debe plantearse en estas organizaciones, para ser excelentes en satisfacer, a la comunidad, los usuarios, los empleados y la protección del ambiente, también para dar una buena imagen ante los órganos fiscalizadores, por el manejo de los recursos asignados. Por lo cual es importante realizar ajustes al modelo inicial para que pueda ser aplicado en el sector público, según Bonney & Armijo (2006) plantea los siguientes ajustes:

1. Proponer tres perspectivas paralelas que ocuparán la principal jerarquía en la estructura del CMI; éstas son: la Perspectiva del Usuario, la Perspectiva de la Comunidad y la Perspectiva Medioambiental.
2. Integrar la planificación estratégica como un proceso indispensable para la identificación de los *stakeholders*³, sus intereses, potencialidad de conflictos e influencia de poder.

³ Este concepto se utiliza para referirse a los grupos de interés para la organización como empleados, directivos, etc.

3. La Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento será sustituida por la Perspectiva Humana e incluirá los objetivos concernientes a la propuesta de valor para los recursos humanos de la organización.

4. La Perspectiva Financiera será un medio para alcanzar los fines de las perspectivas anteriores y se medirá en términos de economía, eficiencia, eficacia y efectividad.

5. Dado que la Perspectiva Interna define los factores críticos del éxito, la entrega de valor a sus proveedores se considerará una variable clave; y la comparación con sus rivales más inmediatos, podrá servir de método para impulsar la mejora y la innovación en los procesos. (pág. 89)

A pesar de disponer de la metodología del CMI para entidades públicas, es importante considerar que la presente propuesta no se basa en el cuadro de mando integral para la institución en general, sino más bien para la Dirección Nacional de Talento Humano, por lo cual el modelo a utilizar en la presente propuesta se basará en la combinación de la metodología de Becker, Huselid, & Ulrich (2001) sobre el Cuadro Mando de Talento Humano y las perspectivas para el sector público expuestas por los diferentes autores, y principalmente acorde a las particularidades y necesidades de la DNTH del SRI.

2.3.6 CUADRO DE MANDO DE TALENTO HUMANO PARA UNA ENTIDAD PÚBLICA

Según Huselid, Becker, & Beatty (2005) el cuadro de mando se centra en una clase concreta de actividad organizacional que es la ejecución de la estrategia. Considera al CMI del Talento Humano como un sistema de indicadores adelantados y posteriores del éxito de la organización y reconoce la importancia potencial tanto del activo tangible como intangible. El cuadro de mando del

Talento Humano sirve tanto para gestionar el éxito buscado por la institución como para medir el valor que genera el talento humano en la organización.

Por su parte Becker, Huselid, & Ulrich (2001) mencionan que el cuadro de mando permite dos cuestiones muy importantes: la primera, dirigir el talento humano como activo estratégico y segunda, demostrar la contribución del Talento Humano en el éxito de la organización. Generalmente un cuadro de mando debe estar compuesto por 4 aspectos principales como son: elementos clave que harán que el talento humano influya en la estrategia global (productos y servicios), un sistema de trabajo de alto rendimiento, nivel de coordinación del sistema con la estrategia empresarial (sistema de alineación) y la eficiencia del sistema (indicadores), sin embargo, cada institución diseñará su cuadro de mando de acuerdo a su conveniencia y necesidad tomando en cuenta los aspectos mencionados.

2.4 DESARROLLO DEL CUADRO DE MANDO DE TALENTO HUMANO (7 PASOS PARA MEDIR LA INFLUENCIA DEL TALENTO HUMANO)

(Becker, Huselid, & Ulrich, 2001) mencionan que son 7 los pasos requeridos para medir la influencia estratégica de la unidad de Talento Humano en los objetivos organizacionales, el siguiente gráfico muestra un esquema de los mismos:

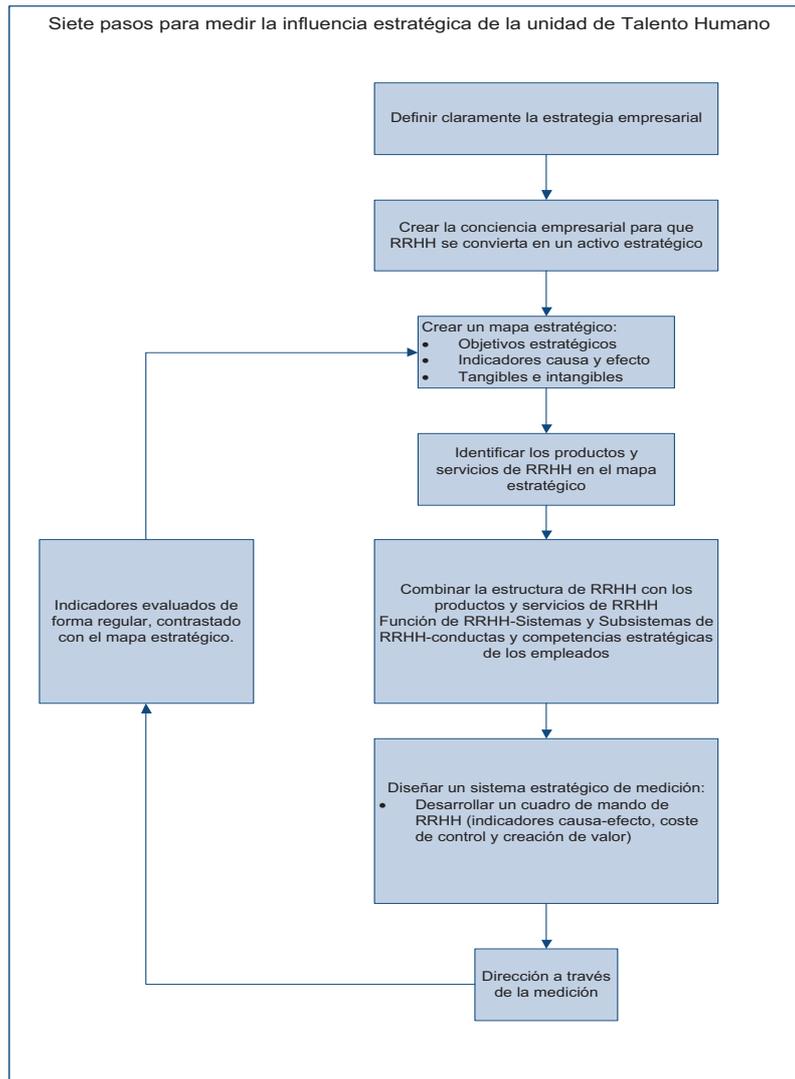


Figura 5 - Transformar la estructura de RRHH en un activo estratégico
(Becker, Huselid, & Ulrich, 2001)

El modelo mostrado será desarrollado en la presente propuesta para evidenciar cómo la gestión del talento humano aporta al cumplimiento de los objetivos organizacionales, así como la información generada en los pasos del 1 al 5 sustentarán el desarrollo del cuadro de mando de TH del SRI.

En los siguientes párrafos se describe en qué consiste cada uno de los 7 pasos que permiten medir la influencia estratégica de Talento Humano en los objetivos organizacionales y posteriormente los mismos se desarrollarán en el capítulo III para mostrar la influencia estratégica de la gestión de la DNTH en los objetivos del SRI.

2.4.1 ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL CLARAMENTE DEFINIDA–PASO 1

“Clarificar la estrategia de su organización en términos precisos puede requerir cierta práctica. El aspecto clave es determinar los objetivos de la empresa de forma que los empleados puedan entender su papel y la organización pueda medir su éxito y su consecución.” (Becker, Huselid, & Ulrich, 2001, pág. 60)

El direccionamiento estratégico por lo general responde a la pregunta: ¿En dónde queremos estar?. Aquí se deben revisar los procedimientos, los planes de acción, la misión y la visión.

...“El direccionamiento estratégico de la organización se enfoca a partir de la formulación de políticas, la misión, la visión y objetivos que la alta dirección y la organización misma se hayan planteado” (Bautista & Morales, 2007, pág. 143)

Por su parte David (2003) define al direccionamiento estratégico como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una organización alcanzar sus objetivos.

Bajo esta perspectiva, el direccionamiento estratégico se centra en integrar la Unidad de Talento Humano con los objetivos organizacionales a fin de alcanzar el éxito de la organización. El propósito de la dirección estratégica es explotar y crear oportunidades nuevas y diferentes para un futuro mejor.

El direccionamiento estratégico lo conforman un grupo de elementos sobre los cuales las organizaciones centran todos sus esfuerzos; sin ellos difícilmente las organizaciones podrían alcanzar sus objetivos o en su defecto sus estrategias no podrían ser realizadas eficientemente.

Además de lo descrito, cabe indicar que las actividades que integran el proceso de direccionamiento estratégico ocurren en tres niveles de jerarquía al interior de

las organizaciones, donde resalta el nivel directivo, la división o unidad de negocios estratégicos y la funcional u operativa.

Finalmente se resalta que un buen direccionamiento estratégico permite a las organizaciones desenvolverse como un equipo competitivo, sustentados en una buena comunicación e interacción entre los directivos, jefes y el grupo de colaboradores.

Por lo expuesto se puede concluir que objetivos institucionales que no sean claros y no sean comunicados en la organización pueden conllevar a que los empleados no contribuyan y no conozcan qué realizar para alcanzarlos de allí la importancia de tener la estrategia organizacional claramente definida.

Dentro de la determinación de la estrategia organizacional existen varios componentes a considerar, a continuación se expone los fundamentos teóricos de tres componentes primordiales para la construcción de la estrategia organizacional, éstos son: misión, visión y los valores o cultura organizacional.

2.4.1.1 Misión

Milind (1998, pág. 101), menciona que la misión de una organización difiere de su visión, en que ésta abarca tanto el propósito de la organización como la base de la competencia y la ventaja competitiva. Entonces, la declaración de la misión debe ser más específica y centrada en los medios a través de los cuales la organización competirá.

Por su parte Francés (2006, pág. 40), menciona que la misión comprende el alcance del negocio en términos de productos, mercados, cobertura geográfica y forma de competir, descritos de modo breve y conciso, de fácil comprensión.

Tomando como referencia lo expuesto, la misión se denota como el eje institucional sobre el cual la entidad gira a su entorno, de tal forma que toda la

organización tiene el pleno conocimiento sobre el rol que cumple, y de sus responsabilidades dentro de la organización.

La correcta formulación y comunicación de la misión permite que los empleados se apropien de la misión y por ende que tengan claro que acciones deben realizar para aportar a la misma, teniendo de esta manera un norte claro, hacia dónde vamos.

2.4.1.2 Visión

La visión es el eje fundamental de toda organización, sirve para articular la jerarquía de sus metas. Bajo este precepto a la visión se la define como,..."la declaración que determina a dónde queremos llegar en el futuro. Una visión puede o no tener éxito, depende si el resto sucede según la estrategia de la empresa" (Martínez & Milla, 2005, pág. 21)

De igual forma, se asume que toda organización necesita un gran objetivo hacia donde encaminar sus esfuerzos, para llegar a ello, la dirección debe formularse, ¿a dónde quiere llegar?, la resultante es la visión.

Bajo este contexto, Francés (2006, pág. 45), enuncia que la visión puede concebirse, también, como el logro más global e importante de la organización en el mediano plazo, y debe servir de norte a las acciones de sus miembros, de tal forma que la rentabilidad y la cuota de participación del mercado sea la más gratificante posible, tanto para los inversionistas como para los grupos de interés.

La visión se convierte en la esencia misma de la razón de ser de las organizaciones a través del tiempo, puesto que todos los esfuerzos y recursos deben ser encaminados a reposicionar a la entidad dentro de su entorno, ofreciendo productos y servicios que satisfagan plenamente las expectativas de sus clientes.

2.4.1.3 Cultura Organizacional

Chiavenato citado en García (2008, pág. 110), define a la cultura organizacional como el conjunto de valores, creencias, tradiciones y modos de ejecutar las tareas que, de manera consciente o inconsciente, cada organización adopta y acumula en el tiempo, y que condiciona fuertemente el pensamiento y el comportamiento de sus miembros.

El estudio de la cultura organizacional expresa el sistema de significados compartidos por los miembros de la organización, para ello es necesario identificar las causas de tales conductas y sobre los cuales versan su desempeño en pro del crecimiento institucional.

En la actualidad es importante que todas las organizaciones denoten y reafirmen cuáles son sus valores y principios que definen su cultura organizacional, de tal forma que su grupo de colaboradores tengan pleno conocimiento de los mismos a fin de reafirmar su compromiso en pro del crecimiento de la entidad, siempre enmarcados en el cumplimiento de sus obligaciones bajo parámetros de efectividad.

En conclusión se debe definir los patrones de conducta que guían la actuación de la institución mediante valores y principios institucionales.

Los aspectos teóricos descritos serán revisados en la misión, visión y valores del SRI y la DNTH, necesarios para el desarrollo de los 7 pasos que permite mostrar la influencia del talento humano en los objetivos organizacionales, así como en el planteamiento del Cuadro de Mando de Talento Humano.

2.4.2 CREAR CONCIENCIA DE QUE EL TALENTO HUMANO ES UN ACTIVO ESTRATÉGICO – PASO 2

En este paso es importante instruir al talento humano para que tenga claro que forma parte de la estrategia, la misma que es planteada previamente. Los profesionales de RRHH deben saber por qué y cómo puede su unidad aportar al desarrollo de la estrategia global.

El esfuerzo se enfoca en mostrar que el Talento Humano tiene un papel estratégico dentro de la implementación de la estrategia organizacional.

Para una buena implementación de la estrategia se tiene que llevar a cabo mediante un enfoque estratégico de los empleados, una combinación estratégica de RRHH y un cuadro de mando del rendimiento. (Kaplan & Norton, El cuadro de mando integral, 2009) , lo cual se va a realizar dentro de nuestra investigación aplicada a la DNTH del SRI.

Para la presente propuesta es importante conocer el verdadero valor que el Talento Humano constituye en la implementación de la estrategia organizacional, para lo cual es necesario que el servidor tome en cuenta que forma parte de un todo y que con su contribución se podrán alcanzar los objetivos de la Dirección Nacional de Talento Humano y seguidamente los objetivos institucionales.

2.4.3 CREACIÓN DE UN MAPA ESTRATÉGICO – PASO 3

El mapa estratégico representa gráficamente las relaciones causa-efecto entre los objetivos estratégicos de la organización, donde los objetivos de los niveles inferiores apoyan la realización de los objetivos de los niveles superiores y la interrelación de todos los objetivos estratégicos de cada una de las perspectivas debe enfocarse directamente a la misión y visión organizacional, así como se

debe resaltar que es un instrumento muy sencillo para comunicar y socializar a los servidores de la institución sobre hacia dónde se dirige la organización.

El mapa estratégico, es un elemento importante del cuadro de mando ya que describe en forma clara y gráfica, la estrategia de la organización y permite comprender la dependencia y como están vinculados los objetivos estratégicos de la institución.

El mapa estratégico proporciona una manera gráfica de describir la estrategia, de tal forma que se puedan establecer, describir y gestionar los objetivos e indicadores estratégicos, los que sirven para mostrar cómo interactúan las perspectivas del cuadro de mando de TH.

El siguiente gráfico muestra un proceso simple de un mapa estratégico:

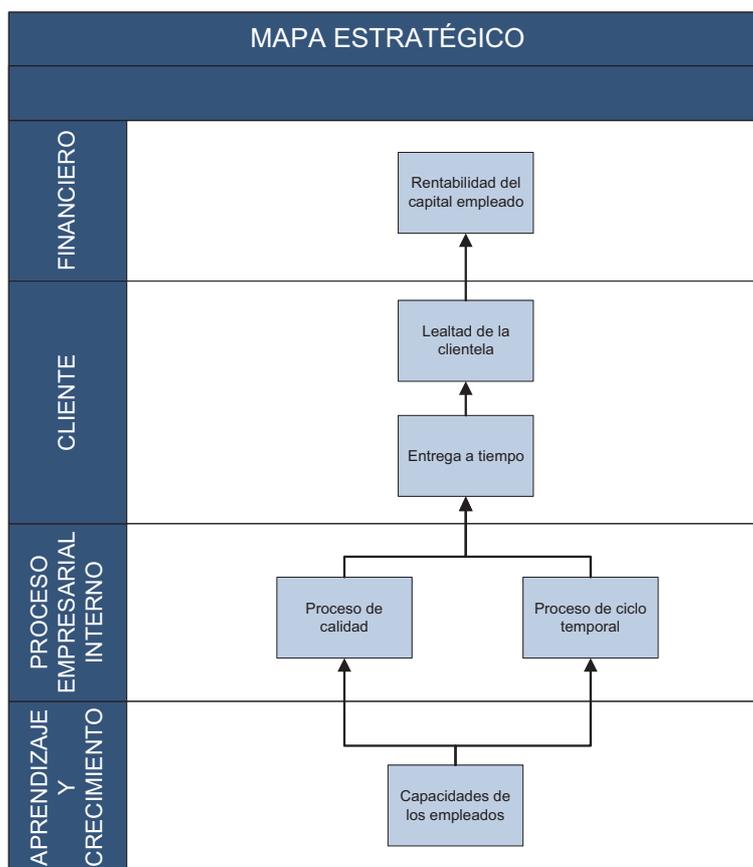


Figura 6 - Mapa estratégico simple
(Becker, Huselid, & Ulrich, 2001)

Este gráfico visualiza cómo cada uno de los eslabones de las diferentes perspectivas generan valor y se interrelacionan para alcanzar el objetivo organizacional, que para este caso es la rentabilidad.

El mapa estratégico a través del cuadro de mando muestra a la organización cómo cada uno de los objetivos estratégicos se convierte en resultados.

2.4.4 IDENTIFICAR LOS PRODUCTOS DE TALENTO HUMANO EN EL MAPA ESTRATÉGICO – PASO 4

La unidad de Talento Humano crea su valor mediante la intersección del sistema de TH y el sistema de implementación de la estrategia, para lo cual dentro del mapa de la cadena de valor se debe identificar los productos de la unidad de talento humano con sus respectivos indicadores que apoyan al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Los principales indicadores de rendimiento de Talento Humano como la competencia, la motivación y la disponibilidad son tan fundamentales, pero el situarlos en el mapa suele ser complicado y muchas veces imposible. Para facilitar esta actividad es importante identificar los verdaderos productos de Talento Humano que apoyen al nivel de rendimiento de los módulos considerados por la organización en el mapa estratégico.

Es importante destacar en esta parte del proceso, que la Gestión del Talento Humano crea gran parte de su valor mediante la intersección del sistema de talento humano y el sistema de implementación de la estrategia. Ya que identifica qué capacidades organizativas se deben potenciar de tal manera que contribuya a la generación de valor en la organización.

Para este estudio, el Sistema de talento humano está fundamentado en lo establecido en LOSEP y RLOSEP, descrito en el Capítulo II.

2.4.5 COMBINAR LOS SUBSISTEMAS DE TALENTO HUMANO CON LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS DE TALENTO HUMANO – PASO 5

En el paso descrito anteriormente lo importante es identificar los productos y servicios por cada estrategia dentro del mapa estratégico, en el paso 5 la pregunta es la siguiente: “¿Cómo pueden los subsistemas de talento humano (planificación, selección, capacitación, evaluación.) integrarse para ofrecer esos productos?” (Becker, Huselid, & Ulrich, 2001, pág. 69)

Con la información levantada en los pasos anteriores (1 al 4), en el quinto paso es el momento de desarrollar un sistema de Talento Humano integrado que permita identificar y crear los productos y servicios de Talento Humano requeridos para alcanzar la estrategia.

En conclusión, se debe integrar los subsistemas de talento humano con el objeto de crear los productos necesarios para la implementación de la estrategia de la institución, con el propósito de cumplir con la visión de creación de valor de la organización. El siguiente gráfico muestra un ejemplo de la combinación e integración mencionada:

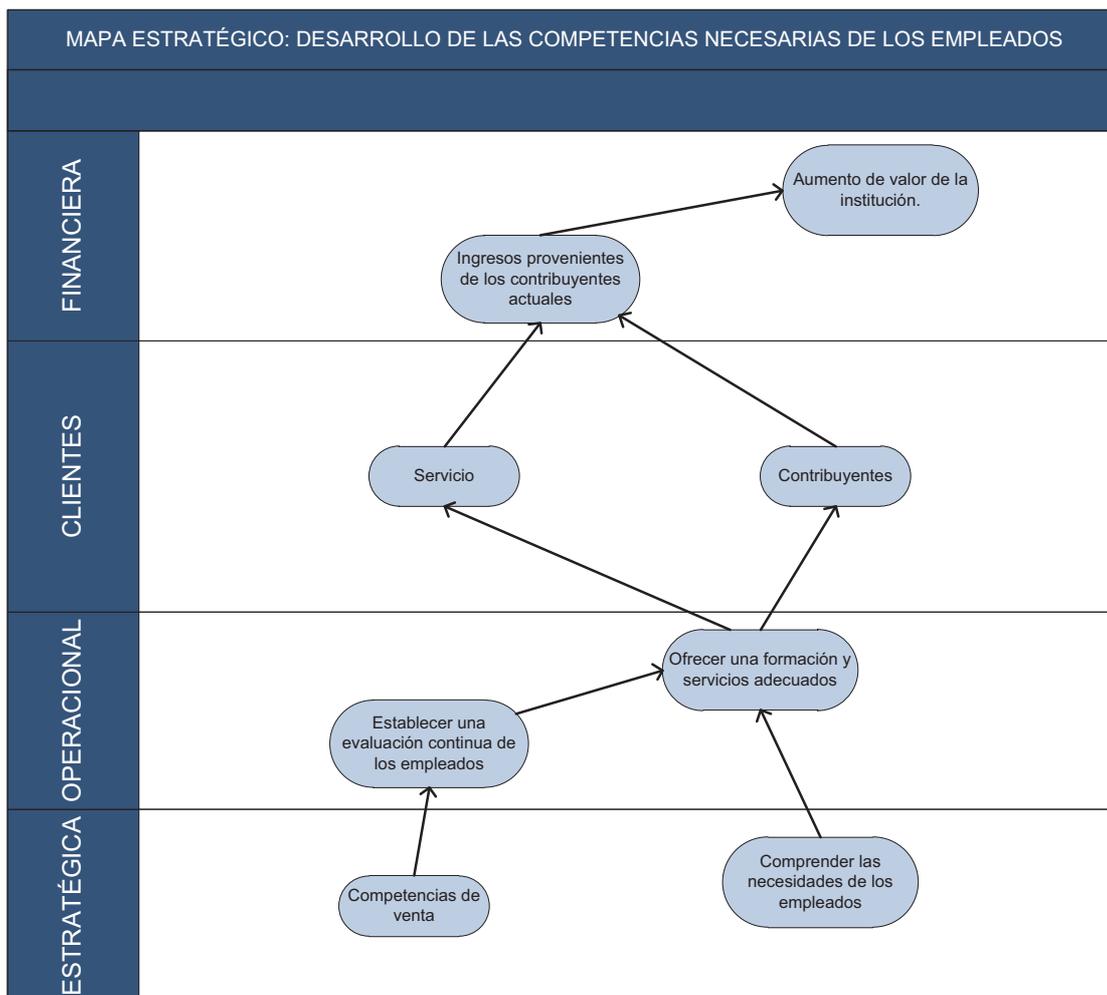


Figura 7 - Mapa estratégico, consecución de las competencias necesarias.
(Becker, Huselid, & Ulrich, 2001)

En el gráfico se puede observar cómo un sistema de talento humano debidamente combinado crea los productos que contribuyen a alcanzar los objetivos de la organización.

En resumen en este paso se debe analizar cómo se integran los componentes del sistema de Talento Humano al resto de los eslabones de la cadena de valor de la organización para alcanzar las metas institucionales, lo cual se debe ir revisando periódicamente.

2.4.6 DISEÑAR UN CUADRO DE MANDO ESTRATÉGICO DE TALENTO HUMANO – PASO 6

En este paso es el momento de diseñar el cuadro de mando de Talento Humano, basado en la información de los pasos desarrollados anteriormente.

Para medir con precisión las relaciones de rendimiento y contribución entre Talento Humano y la organización, se necesita desarrollar indicadores para los productos de Talento Humano, se debe elegir los indicadores de talento humano por cada producto que contribuye al cumplimiento de los objetivos organizacionales. Para ello deberá comprender claramente las estrategias o iniciativas de talento humano que están reflejadas en el mapa estratégico.

Así como, es necesario especificar ciertos componentes o elementos para su construcción, los cuales se detallan a continuación:

2.4.6.1 Elementos del Cuadro de Mando de Talento Humano para el sector público.

Si bien para la creación del cuadro de mando de Talento Humano este estudio se basará en la información generada en los pasos descritos anteriormente, es necesario determinar ciertos elementos para su desarrollo, tales como, las perspectivas, objetivos, indicadores, meta e iniciativas, relación causa - efecto.

2.4.6.1.1 Perspectivas

Para el efecto nos basamos, en el fundamento teórico para la elaboración de un cuadro de mando del sector público de los diferentes autores descritos anteriormente, las dimensiones o perspectivas determinadas en el Acuerdo Ministerial 1002 para los planes estratégicos y principalmente en las necesidades

propias de la DNTH del SRI, a continuación se enlista las perspectivas que se utilizará para el desarrollo del mapa estratégico y el cuadro de mando de talento humano para una entidad pública.

1. Misión.
2. Contribuyentes o Ciudadanía
3. Procesos Internos
4. Talento Humano
5. Base Legal y Presupuesto

✓ ***Misión.***

En los modelos del cuadro de mando para el Sector público propuesto por (Kaplan, *The Balanced Scorecard for Public-Sector Organizations*, 1999, pág. 4) y (Niven, 2003, pág. 33) destacan *cómo* la Misión debe ser el punto de partida o cúspide de las instituciones públicas; las demás perspectivas del modelo deben ser vistas como medios para alcanzar esta misión, en razón que es el punto de partida para la elaboración de los planes y proyectos estratégicos de cualquier institución pública y basados en su razón de ser y que está establecida en la normativa legal correspondiente.

El SRI al no estar orientado a obtener utilidades o lucro como es el caso de las empresas privadas, sino a alcanzar su misión utilizará en el modelo la Misión como la perspectiva de más alto nivel y a la cual estarán enfocadas las demás perspectivas y orientadas a las estrategias que talento humano realiza para alcanzar los objetivos organizacionales.

✓ ***Contribuyentes o Ciudadanía.***

Dentro de la propuesta, la siguiente perspectiva es el contribuyente, quien es el cliente y a quien se debe satisfacer y proporcionar los mejores servicios de calidad y eficientes en función de facilitar el cumplimiento de sus tributos. Aquí debemos hacernos las siguientes preguntas, para alcanzar la misión ¿Qué

servicios necesitan los contribuyente para facilitar el pago de sus impuestos?, ¿qué estrategias se debe implementar para satisfacerlos?. y principalmente que productos y servicios de TH van a contribuir a dichas estrategias.

✓ **Procesos Internos**

La estandarización, documentación y mejora de los procesos internos en el SRI debe aportar principalmente a la reducción del gasto, la eficiencia en la recaudación y el aumento en la calidad final de los servicios prestados al contribuyente con miras a facilitar el cumplimiento de sus obligaciones tributarias para lo cual se pregunta ¿en qué procesos debemos ser excelentes?

Y según lo establecido en el Acuerdo Ministerial 1002 del GPR, el objetivo de esta perspectiva debe estar orientada a “Incrementar la eficiencia institucional”

✓ **Talento**

Según (Lopez, 2004, pág. 3) , considera que esta perspectiva es la que respalda a todas las demás y su aplicación al sector público constituye una mezcla entre el desarrollo individual de los servidores y el de la propia institución pública.

Esta es la perspectiva más importante y estratégica ya que es fundamental para la mejora continua de los procesos internos, así como se orienta a la formación y mejora de las habilidades de los servidores de la institución.

Los procesos sólo tendrán éxito si son administrados por servidores motivados, informados y capacitados, con lo cual estarán en capacidad de asumir nuevas responsabilidades y adquirir nuevas habilidades

En este punto es importante mencionar que los servidores del SRI se encuentran regidos por la LOSEP y su reglamento, leyes en las cuales se establecen los deberes y derechos de los servidores, así como las normas de la gestión del talento humano, por lo cual, la innovación y desarrollo del talento humano debe

estar enmarcado bajo lo que determine la mencionada normativa a diferencia de lo que sucede en el sector privado.

Finalmente según lo establecido en el Acuerdo Ministerial 1002 del GPR, el objetivo de esta perspectiva debe estar orientado a “Incrementar el desarrollo del talento humano”

✓ **Base Legal y Presupuesto**

Se considera a esta perspectiva como la base del esquema en razón que en la administración pública el límite previsto para toda su gestión se encuentra en la ley. Para el efecto y considerando el principio legal para la administración pública, “solo se puede hacer lo que está escrito en la ley”, se encuentra que la ley muchas veces constituye un impedimento para concretar planes y proyectos, como por ejemplo la asignación presupuestaria, al contrario de lo que ocurre en el sector privado donde se puede hacer todo lo que no esté prohibido en la ley, por tanto su forma de actuar es más libre.

Es importante considerar que sin la asignación presupuestaria adecuada ningún plan o proyecto sería factible realizarlo por tanto condiciona las iniciativas relativas a las demás perspectivas del modelo, la asignación presupuestaria se considera dentro del ámbito legal en razón que la misma es aprobada por una instancia legal para el caso del Ecuador por medio de la Asamblea Nacional, incluso aquellas destinadas a innovación, formación, organización y mejora de los procesos internos, son necesariamente proformadas en el presupuesto que será sometido a la respectiva aprobación.

Según (Lopez, 2004, pág. 3), la institución pública debe asignar los recursos destinados a aquellos proyectos y acciones estratégicas que van a incidir directamente en los contribuyentes, de modo que su ausencia o mala aplicación impactará directamente en la calidad de los servicios y en la percepción de los contribuyentes, los cuales son en definitiva quienes financian la actividad estatal.

Por tanto se puede concluir que el presupuesto aprobado legalmente por la Asamblea Nacional se constituye en un medio para alcanzar los fines de las demás perspectivas.

A partir de un marco legal establecido y de los recursos presupuestarios aprobados, el SRI puede efectuar inversiones vinculadas a la perspectiva de Talento Humano, Procesos Internos y Contribuyentes y por ende a alcanzar la misión de la institución.

2.4.6.1.2 Objetivos

Es un fin esperado, el cumplimiento del mismo es clave para alcanzar la estrategia, es recomendable entre 5 a 10 objetivos estratégicos como máximo, caso contrario se puede desviar la atención y no obtener el éxito esperado.

2.4.6.1.3 Indicadores

Es una medida cuantificable que se utiliza para monitorear y valorar el cumplimiento y los avances en los logros de los objetivos estratégicos dentro de la organización.

Los indicadores deben tener las siguientes características:

- Enlazados a la estrategia
- Para cada objetivo se debe seleccionar un conjunto de indicadores que aporten a la estrategia institucional.
- Seleccionar aquellos indicadores que mejor reflejen los objetivos que se persiguen.

- Cuantitativos (se basan en medidas de cantidades o tiempo) y Cualitativos (se basan en la medida de la percepción de la calidad de un servicio o producto)
- Accesibles
- De fácil comprensión
- Para el seguimiento o alertas de los indicadores debe representarse gráficamente, puede ser mediante barras, líneas, tortas, semáforos, etc. Para nuestro caso las alertas serán representadas mediante semáforos.

Finalmente se debe resaltar que para el cuadro de mando de TH de la presente propuesta se utilizará los denominados indicadores claves de desempeño, los cuales son una medida cuantificable que se puede utilizar para monitorear el avance del logro de los objetivos importantes dentro de la institución o unidad.

Ejemplos: en RH Compromiso del Personal, Rotación, Porcentaje de empleados capacitados, etc.

2.4.6.1.4 Metas

Es el valor objetivo que se espera obtener para un indicador en un rango de tiempo determinado, las cuales deben ser retadoras pero realizables y deben ser establecidas con una periodicidad adecuada con el fin de corregir posibles desviaciones oportunamente. Recuerde que la meta también es el compromiso que el responsable del proceso asume de cara al futuro.

2.4.6.1.5 Relación causa – efecto

Según (Kaplan & Norton, El cuadro de mando integral, 2009) el enlace causa – efecto es la relación mediante la cual se explica la historia de la estrategia.

Facilitan la comprensión de la contribución individual al cumplimiento de la misión de la organización.

Las relaciones entre los objetivos se denominan como causa - efecto, considerando que la acción en cualquiera de esas perspectivas impactará sobre las demás.

Por tanto la relación causa – efecto es la conexión que permite observar la relación entre los objetivos estratégicos, así como observar el cómo la institución va alcanzar los objetivos en función de cumplimiento de otro objetivo.

Para leer e interpretar los objetivos estratégicos del mapa, se debe emplear las palabras SI y ENTONCES desde la perspectiva más baja.

2.4.6.1.6 Iniciativas

Son los planes, programas o proyectos necesarios para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización y acorde a la disponibilidad presupuestaria asignada y aprobada.

En base a los componentes expuestos a continuación se presente el esquema que utilizaremos para la construcción de nuestro mapa estratégico y cuadro de mando de talento humano para la DNTH del SRI, y en general podría ser utilizado para cualquier institución pública.

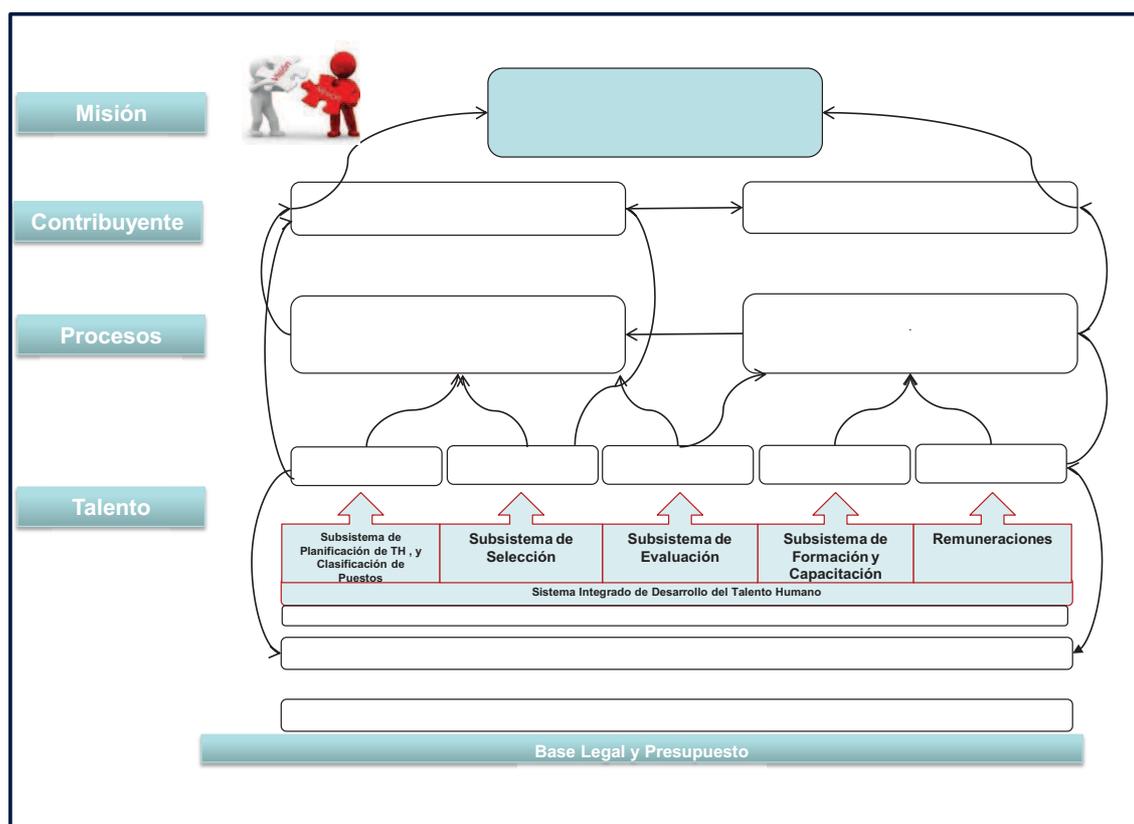


Figura 8 – Esquema con las perspectivas del mapa estratégico y cuadro de mando de TH para el sector público
Elaborado por el autor.

En el esquema se muestra las perspectivas que se utilizará en la elaboración del mapa estratégico y cuadro de mando de talento humano para el sector público, así como es importante resaltar que dentro del esquema se ha incluido el sistema integrado de desarrollo de Talento Humano con sus respectivos subsistemas establecido en la LOSEP, subsistemas que generan productos y servicios que aportan a los objetivos organizacionales y son administrados por las diferentes áreas que conforman la DNTH.

Es importante resaltar que este estudio se enfocará en los objetivos y estrategias que la DNTH realiza con el fin de coadyuvar a los objetivos estratégicos del SRI sustentado en el cuadro de mando de Talento Humano, el cuadro de mando integral del SRI puede ser otro caso de estudio y podría estar fundamentado en el presente estudio.

2.4.7 IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA A TRAVÉS DE LA MEDICIÓN – PASO 7

Finalmente una vez que se desarrolle el cuadro de mando de Talento Humano según los principios descritos por el modelo, se obtendrá una nueva y poderosa herramienta de dirección y se debe considerar que la puesta en marcha de la herramienta creada también requiere de gran esfuerzo, debido a que el cuadro de mando debe compaginarse con la estrategia global de la organización.

Implementar un nuevo proceso de dirección basado en el trabajo realizado a lo largo de los pasos 1-6 requiere un cambio flexible y considerable. El éxito del cuadro de mando depende de que los directivos de TH revisen en forma regular los productos de talento humano seleccionados para que sigan siendo estratégicos. Es decir cuando un indicador de TH ya no contribuye con el cumplimiento de la estrategia, debe ser cambiado por uno nuevo.

El cuadro de mando además permitirá a la Unidad de administración de talento humano poseer el conocimiento sobre como dirigir el Talento Humano de la organización para que sea un activo estratégico.

En base a los pasos descritos y una vez implementados se podrá llegar a determinar que efectivamente la gestión del talento humano es estratégica dentro de los objetivos organizacionales, así como mostrar que efectivamente el TH es un activo estratégico de las organizaciones.

En resumen el cuadro de Mando de Talento Humano de cualquier organización creará valor si se combina los productos y servicios de TH con la estrategia y objetivos organizacionales, y el diseño depende de las particularidades de cada institución sin existir una fórmula exacta para su desarrollo.

En base al fundamento teórico descrito y utilizando los 7 pasos, se puede demostrar que el cuadro de mando de Talento Humano permite resolver dos cuestiones importantes:

1. Dirigir al Talento Humano como activo estratégico y
2. Demostrar la contribución del Talento Humano en la consecución de los objetivos organizacionales.

2.4.7.1 Plan de implementación del Cuadro de Mando de Talento Humano

Continuando con (Becker, Huselid, & Ulrich, 2001), indican que son cosas diferentes el desarrollar un cuadro de mando de Talento Humano que implementarlo. En razón que para la implementación y su éxito se requiere de la aceptación de los involucrados en el mismo, puesto que sin ella este esfuerzo de cambio podría iniciar y terminar sin conseguir su objetivo, por lo cual es importante y fundamental el conseguir el apoyo de la alta dirección de la organización, así como el establecer un plan de implementación con sus respectivos responsables y tiempos.

El plan de implementación debe contener: actividades, establecimiento de responsabilidades, fechas y presupuesto para la implementación del CMTH.

Dentro del plan se debe considerar como una actividad importante la comunicación y socialización a los involucrados en el proyecto.

Así como, con miras a tener éxito en la implementación del cuadro de mando se debe realizar un plan de trabajo que debe contener lo siguiente:

- Planificar y definir un espacio para su presentación, que incluya el propósito del proyecto, estos pueden ser seminarios, charlas informativas,

foros, entre otros, el SRI utilizará charlas informativas con los involucrados en el proceso.

- Una charla específica para los directivos de la institución la cual tendrá el objeto de mostrar la importancia de la implementación del cuadro de mando de TH ya que el mismo permitirá dirigir al talento humano como un activo estratégico, así como se podrá evidenciar el aporte estratégico de la gestión del TH en los objetivos organizacionales, con miras a comprometer a la alta dirección en el proyecto.
- Capacitación a los responsables de la implementación sobre como diseñar cuadros de mando y principalmente como establecer indicadores.
- Establecer responsables de cada actividad del plan de implementación.
- Establecer las fechas máximas de las actividades asignadas
- Establecer el presupuesto referencial por cada una de las actividades del plan.

Una vez descrito y analizado el fundamento teórico necesario para elaborar esta propuesta, en el siguiente capítulo se desarrolla la parte práctica, la cual se basa en los pasos y fundamentos descritos en ésta parte del estudio.

CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA

3.1 PLAN ESTRATÉGICO 2012- 2015 Y OPERATIVO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Para la elaboración de esta propuesta es necesario revisar el plan estratégico 2012-2015 del Servicio de Rentas Internas, el mismo que se desenvuelve, mostrando tendencias y resultados obtenidos en su gestión durante los últimos períodos y el establecimiento de los objetivos y estrategias planteadas hasta el 2015, recordado siempre que el análisis se enfoca en la Dirección Nacional de Talento Humano.

3.1.1 ANÁLISIS SITUACIONAL SRI

La observación de la gestión realizada por el Servicio de Rentas de Internas en los últimos períodos, permitirá conocer las metas alcanzadas y las que están en proceso de cumplimiento, todo con el propósito de lograr sus objetivos organizacionales, para ofrecer un servicio de calidad, cumpliendo las expectativas del contribuyente y de sus servidores/as, formando parte activa del desarrollo del país, sobre todo tomando en consideración los aspectos relacionados con la presente investigación.

3.1.1.1 Recaudación

Siendo uno de los principales objetivos para el SRI la recaudación según lo establecido en la Constitución, y considerando que los impuestos es la única fuente de recursos permanentes para el Estado ya que son el respaldo económico principal del gobierno que ha puesto en marcha un proyecto con prioridad al ciudadano y sus derechos, lo que se enfoca a lo establecido en el Plan del Buen Vivir y para lo cual, dicha entidad con el objeto de alcanzar lo expuesto ha realizado las siguientes reformas tributarias en los últimos años.

Tabla 5 - Principales reformas del Sistema Tributario

Año	Reforma del sistema tributario
2007	<p>Se aprobaron 4 cambios dentro la normativa tributaria y tres reformas, por fuera de los instrumentos legales de la administración tributaria, con incidencia directa en la configuración legal del sistema tributario. La primera modificación fue la Ley para la Equidad Tributaria, que entró en vigencia en diciembre de 2007. Los objetivos principales de esta Ley fueron mejorar la progresividad del sistema tributario e incrementar la recaudación, con énfasis en la reducción de la evasión y el principio de equidad. Para mejorar la distribución de la carga tributaria, se incrementó dos tramos en la tabla del impuesto a la renta de personas naturales, se permitió la deducción de ciertos gastos personales (educación, salud, vivienda, alimentación y vestimenta) y se exoneró el décimo tercero y décimo cuarto sueldos; también se eliminó el ICE a las telecomunicaciones. Con el fin de mejorar la recaudación y reducir los niveles de evasión se modificó la forma de cálculo del anticipo de impuesto a la renta, evitando así que las empresas mediante el abuso de escudos fiscales eludan el pago del impuesto a la renta; se limitó el uso indebido de figuras legales como la subcapitalización y precios de transferencia; se reforzó el régimen sancionatorio y se fortaleció las facultades de la Administración Tributaria.</p> <p>La Ley para la Equidad Tributaria también tenía dentro sus objetivos la reactivación del aparato productivo y el empleo. Para ello, se concedieron beneficios tributarios como la deducibilidad por nuevos trabajadores, la declaración de ventas a crédito en el mes subsiguiente de la transacción, la devolución del IVA compras a exportadores de bienes, la tarifa 0% de IVA para la energía eléctrica y los focos fluorescentes. En el impuesto a los consumos especiales, como medida compensatoria a la eliminación de las telecomunicaciones, se gravó otros bienes de lujo como perfumes, juegos de video, servicios de casino y juegos de azar, así como memberships a clubes privados. Adicionalmente, el impuesto se usó como instrumento de política pública para disminuir la inseguridad, al gravar las armas de fuego.</p> <p>Además, se incluyeron varios impuestos con fines diversos: el impuesto a la salida de divisas para evitar la fuga de capitales; el impuesto a las tierras rurales para incentivar la producción de tierras improductivas; el Régimen Impositivo Simplificado para incrementar la base de contribuyentes y simplificar la forma de declaración y pago de los sectores más informales; el impuesto a los ingresos extraordinarios para recuperar parte de las rentas petroleras mientras se buscaba una negociación más soberana de los contratos de explotación petrolífera.</p>
2008	<p>En julio, se aprobó la Ley Reformativa de la Ley de Régimen Tributario Interno y la Ley para la Equidad Tributaria. Entre otros cambios, se establecieron los siguientes: el límite para ser considerada una persona con discapacidad se redujo del 40% al 30%; en el caso de subcapitalización, se modificó el denominador de la relación de la deuda externa con partes relacionadas, en lugar de considerarse el capital social, se consideró el patrimonio; se permitió que el gasto de educación superior sea deducible incluso cuando éste sea de los dependientes del contribuyente; se exoneró el IVA e ICE de los vehículos híbridos; se redujo de seis meses a un mes el tiempo para compensar el contribuyente en la devolución de las retenciones de IVA.</p> <p>Además, se concedió una amnistía tributaria con el fin de depurar la cartera de alta litigiosidad e incentivar la facturación, y se incluyó un nuevo impuesto a los activos en el exterior para aumentar la carga tributaria de los quintiles más altos de ingresos.</p> <p>La Asamblea Constitucional definió los principios del régimen tributario ecuatoriano en concordancia con el modelo de desarrollo planteado en la Carta Magna como lo cita el artículo 300.</p> <p>En diciembre, se aprobó una nueva reforma legal que tuvo como punto central gravar los dividendos de las personas naturales. También se concedió una exoneración temporal del anticipo y del impuesto a la renta para ciertos sectores y subsectores de la economía que atravesaban momentos de crisis.</p>

Año	Reforma del sistema tributario
2009	Se expidió la Ley de Empresas Públicas. Esta ley introdujo exoneraciones del impuesto a la salida de divisas, el impuesto a la propiedad de vehículos y el impuesto a la renta, para las empresas de propiedad o con mayoría de participación del Estado; esto con la finalidad de transparentar las finanzas de la caja del Estado. En diciembre, se hizo una nueva reforma a la Ley de Régimen Tributario Interno, la cual demandó que el anticipo del impuesto a la renta se convierta en una suerte de pago mínimo y definitivo de este impuesto. Esta reforma además modificó el método de exoneración por el método de imputación en el caso de dividendos y gravó con tarifa 12% de IVA la venta de periódicos y revistas.
2010	En julio, La Ley de Hidrocarburos, al plantear un reparto más soberano de las rentas provenientes del petróleo, disminuyó las ganancias de las empresas petroleras y por consiguiente la base imponible de su impuesto a la renta, aunque los ingresos del Estado aumentaron por el incremento en la participación sobre las ganancias. En diciembre, se aprobó el Código Orgánico de Producción, Comercio e Inversiones, el cual introdujo una serie de deducciones con la finalidad de incentivar la producción nacional. La Dirección Nacional de Tránsito en conjunto con el SRI, con el afán de organizar la matriculación vehicular, propuso un calendario en base al último dígito de la matrícula. Como producto, la estacionalidad del impuesto a los vehículos motorizados dejó de tener dos estacionalidades a mediados y fin de año para ser relativamente constante durante todo el año.
2011	En mayo, tuvo lugar un referéndum y consulta popular en la que la mayoría de los ecuatorianos decidieron que el territorio nacional esté libre de juegos de azar; este cambio en la normativa legal implicó un proceso de cierre progresivo de los casinos, causando la disminución y eliminación del IVA presuntivo de casinos y salas de juego, así como la recaudación que se generaba por ICE en este servicio. En noviembre, se promulgó la Ley de Fomento Ambiental y Optimización de los Ingresos del Estado, cuyos objetivos fueron dotar de recursos al sector salud; enlazar los objetivos ambientales y fiscales como una forma de incentivar cambios en los hábitos de consumo ambientalmente insostenibles (de forma específica, disminuir los problemas de contaminación ambiental causados por los desechos plásticos y los gases emitidos por los vehículos); y disminuir el consumo de cigarrillos y bebidas alcohólicas.

(SRI, 2012)

Reformas que han sido necesarias con el fin de establecer el marco legal para realizar los planes y proyectos institucionales, mismos que contribuyeron a alcanzar las metas institucionales.

En base a las reformas citadas, el SRI ha realizado y cumplido los siguientes planes y proyectos institucionales en los últimos años:

 <p>Tu Portal</p> <p>Procurar el acceso unificado de los contribuyentes a los servicios disponibles en la página web del SRI, mediante el uso de un solo punto de ingreso con usuario y contraseña.</p> <p>Entró en operación a partir de diciembre de 2008.</p> <p>Servicios en Línea</p>	 <p>Reestructuración y rediseño de la página WEB</p> <p>Reestructuración del portal www.sri.gov.ec a través de incorporar cambios de calidad, enfocados a satisfacer la demanda del usuario con total apertura al servicio, entregando una herramienta que a más de ser accesible y segura sea original y se enfoque a satisfacer las necesidades del contribuyente. Entró en operación a partir de septiembre de 2010.</p>
---	--

Servicios en Línea

La página web es un canal interactivo con el contribuyente por medio del cual podrá atender de manera inmediata los requerimientos tales como:

- Declaración de Impuestos
- Cálculo de intereses y multas
- Información sobre impuestos
- Consultas de requisitos de los procesos
- Consulta de Impuesto a la Renta causado
- Estado tributario
- Consultas de RUC
- Consultas de Comprobantes de Venta



Centro de Atención Telefónica

Se encuentra implementado desde el mes de marzo de 2008 y presta un servicio permanente con horario de 07h00 a 19h00 de lunes a viernes. Actualmente se asiste en:

- Información Tributaria (requisitos, fechas de vencimiento, información del RUC, base legal, etc.)
- Realización de trámites de la Administración Tributaria
- Generación de claves de accesos a los servicios en línea
- Recepción de denuncias tributarias
- Absolución de preguntas que ingresan vía página web
- Revisión de obligaciones pendientes
- Campañas outbound (llamadas salientes) de cobranzas persuasivas y omisos.



Devolución Automática de Impuesto a la Renta

Automatización del proceso de devolución de impuesto a la renta a través de Internet a contribuyentes pymes con saldo a favor hasta \$1.000 y a la persona natural no obligada a llevar contabilidad (máximo \$ 5.000).

Entró en operación a partir de noviembre de 2009.



Régimen Impositivo Simplificado Ecuatoriano (RISE)

Consistió la creación de un nuevo régimen de incorporación voluntaria; reemplaza el pago del IVA y del Impuesto a la Renta a través de cuotas mensuales y tiene por objeto mejorar la cultura tributaria en el país.

Entró en operación a partir de agosto de 2008.



Desmaterialización de Notas de Crédito

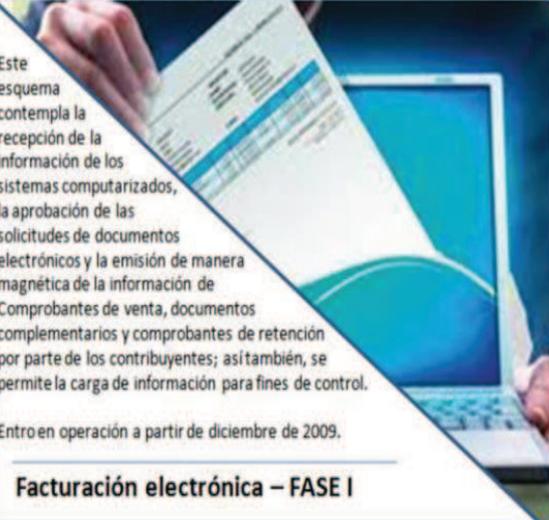
Inclusión de nuevas facilidades y mejoras en los procesos que se manejan a través del Sistema de Administración de Devoluciones SAD. Entró en operación a partir de julio de 2010.




Facturación electrónica – FASE I

Este esquema contempla la recepción de la información de los sistemas computarizados, la aprobación de las solicitudes de documentos electrónicos y la emisión de manera magnética de la información de Comprobantes de venta, documentos complementarios y comprobantes de retención por parte de los contribuyentes; así también, se permite la carga de información para fines de control.

Entró en operación a partir de diciembre de 2009.



<p>Programas de educación</p> <p>Contiene la oferta académica de los programas de cuarto nivel, en alianza con el IAEN, la ESPOL y la Universidad de Cuenca. Como componentes de esta iniciativa estuvieron:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Maestría en Administración Tributaria en las ciudades de Quito, Guayaquil, regional Centro 1 y Manabí. • Diplomado en Administración Tributaria en Quito. • Especialización en Administración Tributaria en convenio con la UTPL. 			<p>Programas de estudios tributarios</p> <p>Con el objetivo de promover la realización de estudios que faciliten la toma de decisiones institucionales y contribuyan a mejorar la gestión de las diferentes Direcciones Nacionales y Regionales se han realizado los siguientes proyectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Impacto de las Notificaciones sobre Contribuyentes Omisos Evidencia de un experimento de campo en Ecuador. • Consultoría de Evaluación de los Impuestos Directos. • Actividades de Alto Impacto Ambiental.
<p>Escuela de Servicios Tributarios</p> <p>Propuesta de capacitación integral que tiene formar y perfeccionar permanentemente las competencias técnicas, organizacionales y personales del funcionario de Servicios Tributarios, para que pueda brindar a la ciudadanía información clara, precisa y actualizada.</p> 	<p>Centro de Estudios Fiscales</p> <p>Es una unidad administrativa del Servicio de Rentas Internas que realiza estudios sobre los avances técnicos y doctrinarios mundiales que permiten sustentar técnicamente la formulación de propuestas de políticas fiscales y definición de planes de control. Adicionalmente coordina la ejecución de los programas de Educación y Cultura Tributaria, para sustentar el aprendizaje y conocimiento de la ciudadanía en general.</p> <p>Sus operaciones empezaron como parte de la reforma al Reglamento Orgánico Funcional a través de la resolución N° DSRI-012-2008 (publicada en el Suplemento del Registro Oficial N° 389 del 25.07.2008)</p>		

Figura 9 - Principales planes y proyectos ejecutados en los últimos años.
(SRI, 2012)

Hitos que fueron realizados en base a 5 pilares fundamentales cuyo enfoque principal era mejorar el cumplimiento del pago de los impuestos tributarios del contribuyente. A continuación se resume brevemente los 5 pilares estratégicos:

Tabla 6 - Pilares estratégicos del SRI

Pilares Estratégico	Descripción
Pilar estratégico orientado al Talento Humano	En este sentido, el SRI ha realizado esfuerzos para ampliar la cobertura de las actividades de formación de sus servidores, permitiendo el desarrollo profesional del funcionario tributario. Para esto se han ejecutado programas de capacitación internos orientados a cubrir la necesidad de formación técnica para el puesto de trabajo, así como desarrollar capacidades y habilidades gerenciales.
Pilar estratégico orientado a los Recursos	Por ello, se ha logrado consolidar una plataforma tecnológica que brinde servicios de calidad a los ciudadanos, permitiendo innovar sus sistemas de información incorporando nuevos procesos y ampliando la cobertura de los servicios y el control de las obligaciones tributarias.
Pilar estratégico orientado a los Procesos	El SRI ha emprendido iniciativas que han permitido innovar e integrar las políticas y procesos institucionales. Esto permitirá su constante monitoreo y mejora, obteniendo de esta forma una mayor productividad y niveles de satisfacción de los contribuyentes y servidores.
Pilar estratégico orientado al Cumplimiento	Para reducir costos que puedan afectar al contribuyente en el cumplimiento de sus obligaciones tributarias, se ha simplificado y estandarización de procedimientos, así como, fortalecer los servicios por nuevos canales de interacción, creación de nuevas oficinas, brigadas móviles, entre otros. Se ha emprendido de igual forma amplias campañas orientadas a mejorar la Cultura Tributaria en el país, fortaleciendo los programas orientados a formar a niños y jóvenes en el pago de impuestos y se resaltando que el cumplimiento fiscal le hace bien al país. En un entorno cambiante tanto normativo como económico, al SRI ha estado en un proceso permanente de innovación de los procedimientos de control, en función de segmentos estratégicos que permitan incrementar la percepción de riesgo en la sociedad, así mismo, es fortalecer la aplicación de sanciones ante el incumplimiento de los contribuyentes
Pilar estratégico orientado a la eficiencia fiscal y responsabilidad social	El cumplimiento de las metas de recaudación, así como el fortalecimiento de los procesos y la gestión del personal, contribuirán a formar en la sociedad la percepción como una institución: organizada, eficiente, con personal íntegro y calificado, que cumple sus objetivos, contribuye con su labor al desarrollo del país, cumple con el Estado y con el ciudadano, brinda servicios de calidad de manera ágil; y, oportuna, respeta los derechos del contribuyente y consolida la cultura tributaria en el país. Nuestro compromiso con el cumplimiento de nuestro mandato se reflejara oportuna y verazmente ante la sociedad a través de nuestra constante rendición de cuentas. El eliminar la evasión, elusión y fraude fiscal además de ser un principio constitucional es un principio ético de nuestra acción, es por eso que no vamos a orientarnos exclusivamente a recaudar más, sino a recaudar adecuadamente.

(SRI, 2012)

Con dichas reformas tributarias y los principales hitos cumplidos por la Administración en base a los 5 pilares estratégicos y principalmente a la gestión realizada por los servidores de la institución, se ha conseguido los siguientes resultados en la recaudación.



Figura 10 - Recaudaciones 2002 – 2012
(SRI, 2012)

Del análisis y datos estadísticos expuestos se puede concluir que el SRI año a año ha incrementado la recaudación, y en el último ha incrementado la recaudación en un 124.13%, lo cual ha sido posible en base a sus reformas legales, planes y proyectos cumplidos pero principalmente a la gestión realizada por el talento humano de su organización, los cuales son administrados por la DNTH.

3.1.1.2 Gestión Presupuestaria

Al Servicio de Rentas Internas como a todas las entidades públicas, el Estado anualmente le asigna los recursos financieros (presupuesto), para el desarrollo de planes y proyectos institucionales, así como para el normal desenvolvimiento de la institución, presupuesto que es administrado por la propia institución, en este sentido a continuación se muestra la tabla de presupuestos establecida para el 2012:

Tabla 7 - Presupuesto 2012

GRUPO DE GASTO	CODIFICADO e-SIGEF	EJECUTADO ENERO-DICIEMBRE	% EJECUCION
51 GASTOS EN PERSONAL	60.137.217	58.200.778	96,78%
53 BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	23.739.680	23.312.727	98,20%
57 OTROS GASTOS CORRIENTES	394.908	393.545	99,65%
58 TRANSF. Y DONACIONES CORRIENTES	46.892	46.892	100,00%
71 GASTOS EN PERSONAL PARA INVERSION	86.140	72.462	84,12%
73 BIENES Y SERVICIOS PARA INVERSION	158.434	158.390	99,97%
75 OBRAS PUBLICAS	1.902.241	1.867.520	98,17%
84 BIENES DE LARGA DURACION	3.897.699	3.441.160	88,29%
99 OTROS PASIVOS	38.125	38.071	99,86%
TOTAL	90.401.337	87.531.546	96,83%

(SRI, 2012)

En el cuadro descrito se muestra que a diciembre de 2012, se ejecutó el 96.83% del presupuesto total asignado por el Estado. Y siendo la meta 95% establecida para el 2012 se concluye que se realizó una eficiente administración del presupuesto por parte del SRI.

Es importante resaltar que del presupuesto total establecido para el Servicio de Rentas Internas, en el año 2012 el gasto de personal, rubro correspondiente al talento humano constituye aproximadamente el 65% del total del presupuesto.

Por otro lado es importante analizar el cumplimiento de la ejecución presupuestaria en años anteriores, lo cual se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 8 - Ejecución Presupuestaria SRI 2010-2011

EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA 2010-2011								
GRUPO DE GASTO	CODIFICADO 2011	EJECUTADO 2011	EJECUTADO VS ASIGNACIÓN	CODIFICADO 2010	EJECUTADO 2010	EJECUTADO VS ASIGNACIÓN	VARIACIÓN EJE. 2011/2010	VARIACIÓN EJE. 2011-2010
Gasto de remuneraciones	54.876.821,00	54.876.738,00	100,00%	50.242.818,00	50.227.538,00	99,97%	9,26%	0,03%
Gasto Corriente	23.070.877,00	22.471.544,00	97,40%	21.277.839,00	20.271.979,00	95,27%	10,85%	2,13%
Otros Gastos	856.267,00	856.244,00	100,00%	899.319,00	872.166,00	96,98%	-1,83%	3,02%
Inversiones	5.849.017,00	5.428.939,00	92,82%	8.591.906,00	7.525.291,00	87,59%	-27,86%	5,23%
TOTAL	84.652.982,00	83.633.465,00	98,80%	81.011.882,00	78.896.974,00	97,39%	6,00%	1,41%

(SRI, 2012)

El cuadro evidencia el cumplimiento de la ejecución presupuestaria sobre la meta establecida para la institución, es decir que es mayor al 95%, al igual que el 2012, y está acorde y concuerda con el cumplimiento de los planes y proyectos institucionales expuesto anteriormente.

Finalmente a continuación se muestra el presupuesto asignado al SRI para el 2013:



Figura 11 - Presupuesto SRI 2013 - DNF
(SRI, 2012)

Del presupuesto total asignado, el 69% está destinado al Talento Humano el cual será devengado en función de los planes y proyectos establecidos para el 2013.

3.1.2 ANÁLISIS SITUACIONAL DIRECCIÓN NACIONAL DE TALENTO HUMANO

Una vez analizado el plan estratégico 2012 – 2015 del SRI se procede con el análisis situacional de la Dirección Nacional de Talento Humano del Servicio de Rentas Internas.

Este análisis se basa en el Plan Operativo Anual (POA) 2012 de la DNTH, ejecutado por esta Dirección y presentado en el informe de gestión 2012, donde se muestra el desempeño del Talento Humano, los productos y servicios gestionados y el valor agregado en el cumplimiento de los objetivos institucionales.

La gestión de los productos y servicios realizados por la DNTH fueron desarrollados en base a las responsabilidades y atribuciones establecidas en el ROF a las diferentes unidades que conforman dicha dirección, estas unidades están relacionadas a los subsistemas de TH dispuestas en la LOSEP y su reglamento y según se presenta en el siguiente organigrama estructural:



Figura 12 - Organigrama estructural de la Dirección Nacional de Talento Humano (SRI, 2012)

Elaborado por el autor.

Según se puede observar esta dirección se divide en dos departamentos y estos a su vez en subsistemas enfocados a desarrollar actividades específicas con el fin de capacitar, motivar y comprometer al personal con la institución y con el cumplimiento de sus objetivos organizacionales.

3.1.2.1 Departamento de Gestión de Talento Humano

El Departamento de Gestión de Talento Humano es el encargado de definir las políticas, normas, métodos y procedimientos de: reclutamiento, selección, contratación, capacitación y administración de remuneraciones, considerados como subsistemas que se rigen bajo la vigilancia de este departamento.

Además al formar parte de una entidad pública, ejecuta planes y programas de capacitación, para el refuerzo e incremento de la formación y competencias de los funcionarios, bajo políticas, normas e instrumentos establecidos por el Ministerio de Relaciones Laborales.

El departamento de Gestión de Talento Humano entre las actividades que realiza también revisa y aprueba las remuneraciones del personal, mismas que se mantienen en niveles competitivos, todo en forma coordinada con el Área de Remuneraciones y Servicios al Personal.

A lo mencionado se suma la coordinación, programación y ejecución de la comunicación interna, mediante procesos, planes y programas que faciliten la difusión, comunicación alternativa y masiva de los temas institucionales, con el apoyo del Departamento de Comunicación.

3.1.2.1.1 Área de selección, llamamiento y selección

Cobertura de vacantes

Según información presentada en el informe desarrollado por el Departamento de Talento Humano en el año 2012, a nivel nacional en este período se produjeron un total de 556 movimientos de personal para la cobertura de un puesto vacante mediante las siguientes modalidades de ingreso:

- Nombramientos Provisionales por Concurso (ingresos y ascensos).
- Nombramientos Provisionales por Reemplazo internos y externos (otorgados por períodos de prueba de ascensos, hasta contar con el ganador del concurso, por comisión o licencia sin RMU).
- Ingresos por Comisión de Servicios Interinstitucional.
- Ingresos a puestos de libre remoción.
- Nombramientos a puestos de nivel jerárquico superior.

La tabla a continuación muestra los movimientos de personal producidos a nivel nacional en el Servicio de Rentas Internas:

Tabla 9 - Total General de movimientos a nivel nacional

TIPO DE MOVIMIENTO	AUSTRO	CENTRO I	CENTRO II	DEL SUR	EL ORO	LITORAL SUR	MANABI	NACIONAL	NORTE	TOTAL GENERAL
Ascenso Provisional	10	3	3	2	5	31	2	37	18	111
Ingreso Concurso	7	2	5	2	6	26	2	28	25	103
Ingreso NPPR	19	7	6	3	15	51	6	26	58	191
Interno NPPR	4	1	2	1	-	29	3	42	38	120
Interno NJS	1	-	-	1	-	1	1	14	4	22
Ingreso CSSR	-	-	-	-	-	8	-	3	-	11
Libre remoción	-	-	-	-	-	1	-	2	-	3
TOTAL GENERAL	41	13	16	9	26	147	14	152	143	561

(SRI, 2012)

Elaborado por el autor.

Según la tabla anterior se puede observar que como consecuencia de procesos selectivos por medio de concursos de méritos y oposición, en el 2012, se han producido 111 ascensos de servidores y 103 ingresos, cumpliendo con lo establecido en la LOSEP y la respectiva norma emitida por el MRL para el efecto, así como se puede concluir que efectivamente existe promoción para los servidores ya que del total de los concursos el 52% han sido ascensos (personal interno).

Se ha ampliado la cobertura de vacantes a través de Nombramientos Provisionales por Reemplazo tanto a personas externas como a servidores internos. El SRI con el propósito de generar impacto en la cobertura de vacantes, ha considerado otorgar un mayor número de nombramientos provisionales a personal externo con 191 nombramientos, mientras que de manera interna se dieron 120 ascensos.

Comparativo de concursos y cobertura entre los años 2011-2012

Según información proporcionada por el departamento de gestión de Talento Humano del SRI con relación a los procesos de concurso, la cobertura de vacantes en el año 2012, frente al año 2011 presenta una sensible baja comparativa. La siguiente tabla muestra lo mencionado:

Tabla 10 - Comparativo Concursos 2011-2012

DIRECCION	2012		2011		DIFERENCIAL 2012 RESPECTO 2011	
	ASCENSOS	INGRESOS	ASCENSOS	INGRESOS	ASCENSOS	INGRESOS
AUSTRO	10	7	3	16	7	-9
CENTRO 1	3	2		10	3	-8
CENTRO 2	3	5	4	2	-1	3
DEL SUR	2	2	7	2	-5	0
EL ORO	5	6	5	3	0	3
LITORAL SUR	31	26	36	21	-5	5
MANABI	2	2	3	3	-1	-1
NACIONAL	37	28	55	43	-18	-15
NORTE	18	25	62	46	-44	-21
TOTAL	111	103	175	146	-107	
	214		321			

(SRI, 2012)

En el gráfico se observa que la disminución de cobertura en el 2012 en relación al 2011 es de un 66%, y uno de los principales factores que influyó en este comportamiento fueron los cambios normativos en la selección de personal por parte del Ministerio de Relaciones Laborales. Estos incluyeron nuevas etapas como son las Impugnaciones y el aval del Instituto Nacional de la Meritocracia⁴, así como el uso del sistema informático del MRL que presentó inconvenientes e inestabilidad en su manejo, haciendo más largo el proceso de cobertura de vacantes.

Inducción de personal

Con el propósito de medir la calidad de la inducción realizada al personal, la institución en el período 2012 realizó una Encuesta de Satisfacción de la Inducción. Dicha encuesta mide el grado de conformidad con el proceso inductivo, de parte de los servidores de nuevo ingreso, ascenso y nombramientos provisionales por reemplazo, respecto de la intervención de la Unidad Administrativa de Talento Humano, la jefatura inmediata y en general, de la adaptación del servidor(a) en su nuevo puesto de trabajo.

La UATH es evaluada en los siguientes factores:

- Sensación de bienvenida y calidez brindada
- Explicación de Misión, Visión, Valores y Plan estratégico del SRI
- Base jurídica del movimiento
- Inducción al Código de Ética
- Deberes, derechos, obligaciones, prohibiciones y beneficios
- Señalamiento de instalaciones, sistema de registro, transporte

La jefatura inmediata es evaluada en los siguientes factores:

⁴ El Instituto Nacional de la Meritocracia es una institución pública del Ecuador creada mediante Decreto No. 737 de 18 de abril de 2011 publicado en el Registro Oficial No. 441 de 05 de mayo de 2011.

- Sensación de comunicación abierta
- Estructura de la unidad
- Productos, servicios, proceso, planes, programas y proyectos de la unidad
- Funciones y responsabilidades del puesto inducido
- Roles y accesos informáticos
- Metodología de Evaluación de Desempeño
- Establecimiento de Indicadores y Metas de Desempeño

Los factores generales de adaptación consideran:

- Oportunidad de la inducción
- Efectividad de las actividades y metodologías utilizadas
- Material de apoyo recibido
- Percepción de adecuación al puesto o unidad
- Favorabilidad del entorno laboral hacia el desempeño
- Auto eficacia (capacidad percibida respecto del efecto de la inducción en el desempeño)

Esto demuestra que las actividades realizadas por la DNTH le han permitido obtener objetivos a corto plazo, contribuyendo con el objetivo general de mantener un talento humano de calidad que brinde los mejores servicios al contribuyente.

Incorporación de personas con discapacidad

El Servicio de Rentas Internas con el propósito de cumplir con lo establecido por la Ley Orgánica de Servicio Público sobre la Inclusión de Personas con Discapacidad, hasta diciembre del año 2012 integró a la institución un 2,77% de personal con capacidades diferentes respecto al 4% exigido por el Gobierno.

El porcentaje alcanzado por el SRI no cumple con lo establecido por la ley, por lo cual es importante proponer acciones que permitan cumplir con esta disposición,

trabajando en forma conjunta con las Direcciones Regionales y Unidades de Talento Humano Regionales que promuevan con mayor fuerza acciones de incorporación de personas con discapacidad y se comuniquen los beneficios a servidores (as) que tengan a su cargo personas con discapacidad para que se registren y sean aparte del porcentaje institucional. De igual forma se han establecido acciones comunicacionales para el CONADIS, Fundaciones y ciudadanía en general.

La siguiente tabla muestra la cantidad de personas con discapacidad y personas que cuidan a familiares con discapacidad, según las direcciones regionales del SRI:

Tabla 11 - Distributivo Servidores con discapacidad

DIRECCIONES	PERSONAL	SALIDAS	TOTAL PERSONAL	DISCAPACITADOS	AL CUIDADO DE FAMILIARES CON DISCAPACIDAD	TOTAL GRUPO DISCAPACIDADES	PORCENTAJE SOBRE EL TOTAL
AUSTRO	189	7	182	6	3	9	4,95%
CENTRO 2	99	0	99	4	0	4	4,04%
EL ORO	112	2	110	1	1	2	1,82%
LITORAL SUR	566	12	554	9	2	11	1,99%
DEL SUR	96	4	92	2	3	5	5,43%
MANABI	179	2	177	4	2	6	3,39%
NORTE	798	17	781	20	8	28	3,59%
NACIONAL	577	7	570	7	2	9	1,58%
CENTRO 1	182	2	180	2	0	2	1,11%
TOTAL	2798	53	2745	55	21	76	2,77%

EXIGIBLE PARA EL 2012: 3%

(SRI, 2012)

Elaborado por el autor.

Según la tabla anterior la Regional que mantiene un mayor número de personas con discapacidad es la Regional Norte, sin embargo con relación al total del personal que dispone constituye únicamente el 3,59%, con relación al 4,96% que presenta la Regional del Austro. A nivel nacional el personal discapacitado o al cuidado de familiares con discapacidad asciende a 76 personas, constituido por 2.77% con relación a 2.745 servidores/as que forman parte del Servicio de Rentas Internas.

3.1.2.1.2 Área de Capacitación

El Área de Capacitación se encarga de diseñar, aplicar y evaluar los planes y programas de capacitación, con el propósito de generar y actualizar conocimientos, desarrollo de técnicas y habilidades a los servidores/as, todo en base a políticas, normas e instrumentos definidos por el Ministerio de Relaciones Laborales (MRL), todo encaminado a reforzar e incrementar la formación y competencias de los servidores, logrando eficiencia y eficacia en las actividades que realizan, enfocado y encaminado a cumplir las metas institucionales.

Formación

Dentro de la formación realizada al personal de la institución en el año 2012, según datos proporcionados por el SRI, se pueden mencionar los programas de postgrado en los diferentes ámbitos de la gestión pública, manteniendo convenios con el Instituto de Altos Estudios Nacionales (IAEN) y universidades de prestigio a nivel nacional.

El Servicio de Rentas Internas patrocina la formación en la Maestría en Administración Tributaria con el objetivo de proveer una especialidad teórico-práctica en materia tributaria y en los aspectos económicos, contables y jurídicos a ella vinculados, todo con el propósito de contar con profesionales capaces de desenvolverse eficientemente en el ámbito de la consultoría, asesoría fiscal, en general aspectos relacionados con la administración tributaria y nuevamente enfocados y orientado a alcanzar las metas institucionales.

El convenio firmado con el Instituto de Altos estudios Nacionales (IAEN) permite proporcionar una formación especializada de cuarto nivel y educación continua a los funcionarios y servidores del Servicio de Rentas Internas. Adicionalmente se mantiene convenios de cooperación suscritos con la Universidad de Cuenca y con

la ESPOL, para desarrollar el Programa de Administración Tributaria en la ciudad de Cuenca y en la ciudad de Guayaquil respectivamente.

Para medir la capacitación de servidores/as en la institución se han establecido indicadores que miden de acuerdo al número de servidores (as) capacitados respecto a servidores planificados, comprende las personas que han recibido capacitaciones en los diferentes eventos de formación y capacitación ejecutados en el año 2012. En la tabla que se presenta a continuación se refleja un comparativo por regional de servidores (as) planificados vs capacitados.

Tabla 12 - Servidores planificados vs capacitados

SERVIDORES CAPACITADOS			
Regional	No. de Servidores Capacitados	No. de Servidores Planificados a Capacitar	% Cumplimiento
Austro	1444	615	235%
Centro I	1031	360	286%
Centro II	1451	393	369%
Del Sur	946	370	256%
El Oro	682	283	241%
Litoral Sur	2600	1756	148%
Manabí	1229	616	200%
Nacional	1845	1453	127%
Norte	2392	2190	109%
Total	13620	8036	219%

(SRI, 2012)

Elaborado por el autor.

Con respecto a la cobertura de capacitación el indicador utilizado mide el total de servidores (as) y funcionarios capacitados en el año, difiere del indicador señalado en el punto anterior, porque se considera un solo evento anual recibido por cada servidor (a) en modalidades de ejecución que son: presencial, virtual y b-learning⁵. A continuación se presenta en la tabla el reporte del indicador a nivel nacional.

⁵ Aprendizaje facilitado a través de la combinación eficiente de diferentes métodos de impartición, modelos de enseñanza y estilos de aprendizaje, y basado en una comunicación transparente de todas las áreas implicadas en el curso.

Tabla 13 - Cobertura de capacitación

COBERTURA CAPACITACIÓN						
Regional	I Trimestre	II Trimestre	III Trimestre	IV Trimestre	Total Cobertura	Servidores/as en Nómina
Norte	211	55	427	21	714	798
Nacional	189	8	324	7	528	577
Litoral Sur	108	60	342	14	524	566
Austro	41	13	131	0	185	189
Manabí	92	35	43	4	174	179
Centro I	21	21	118	11	171	182
El Oro	7	35	68	0	110	112
Centro II	55	10	33	0	98	99
Del Sur	55	2	35	3	95	96
Total general	779	239	1521	60	2599	2798

(SRI, 2012)

En la tabla se observa que la capacitación en el 2012 alcanzó al 92.88% de la plantilla total de los servidores, el objetivo para el 2013 es alcanzar el 98% de la plantilla con al menos 2 cursos por cada servidor.

Para el Plan de Formación y Capacitación del año 2012, se asignó 707.293,03 USD, y la ejecución presupuestaria fue de 696.185 USD., obteniéndose el 98,4% de cumplimiento presupuestario de acuerdo a lo planificado en el año, a continuación se presenta lo mencionado:

Tabla 14 - Presupuesto de capacitación

PRESUPUESTO DEVENGADO		
Presupuesto Devengado Diciembre	Presupuesto Asignado 2012	%
\$ 696.185,00	\$ 707.293,03	98%

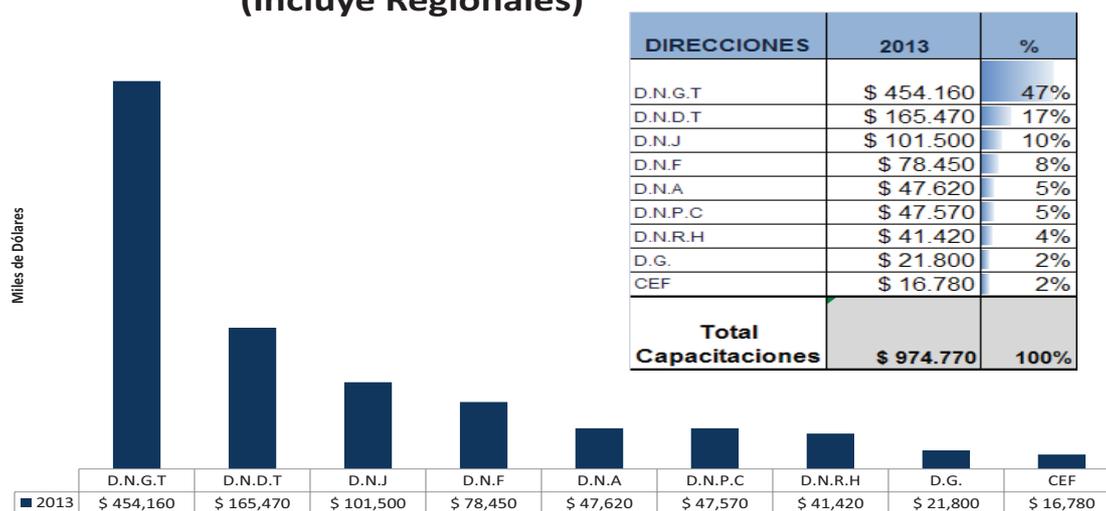
(SRI, 2012)

En la tabla se muestra que del presupuesto asignado en el 2012 se devengó el 98%, el objetivo para el 2013 es devengar el 100%

En la siguiente tabla se muestra la asignación del presupuesto para la capacitación del 2013 por Dirección incluido las Regionales a nivel nacional.

Tabla 15 - Presupuesto de capacitación por Dirección

**INVERSIÓN DE CAPACITACIÓN POR DIRECCIÓN
(Incluye Regionales)**



(SRI, 2012)

El cuadro muestra que la Dirección Nacional de Gestión Tributaria presenta mayor inversión (capacitación) considerando que representa el giro del negocio y se encuentran la mayor cantidad de los objetivos estratégicos, así como es importante destacar que directamente para la capacitación y formación de los servidores encargados de la gestión del talento humano se ha asignado el 4% del presupuesto de capacitación.

Resultados obtenidos por el área de capacitación

De acuerdo a los indicadores aplicados y a las actividades realizadas por el área de capacitación, se obtuvo los siguientes resultados:

- En lo que respecta al cumplimiento del Indicador de Cobertura se ha logrado sobrepasar la meta propuesta con un 93 % de cumplimiento (meta propuesta 90%).

- En cuanto al presupuesto de capacitación planificado se logró el 98 % sin contar con los eventos no planificados que son parte de la gestión del área.
- Los acuerdos de capacitación están firmados por el 99 % de servidores (as), que constan en la nómina con nombramiento.
- Se logró la renovación del Convenio con UTPL, mismo que ayuda a los servidores a seguir estudios de cuarto nivel o completar los estudios.
- Se ha brindado los lineamientos de la planificación de la capacitación a las Unidades de Talento Humano Regionales, mediante las políticas aprobadas y la respectiva socialización.

3.1.2.1.3 Área de Remuneraciones y servicios al personal

El área de remuneraciones y servicio al personal se encarga de coordinar con el Departamento Financiero Institucional y el Ministerio de Economía y Finanzas, la realización de los pagos correspondientes a remuneraciones y otros valores adicionales a los servidores, de acuerdo a los procedimientos y mecanismos de control aplicables.

Así como de gestionar los servicios y beneficios requeridos por el personal para mantener la buena relación entre la institución y su talento humano, enmarcado en lo establecido en la LOSEP y su Reglamento, y en el EEP.

Remuneraciones

En el último período el incremento de las remuneraciones tanto de los servidores de carrera como los de Nivel Superior Jerárquico fue de un 5,4% determinado por el Gobierno Nacional.

A continuación se puede observar la variación de las remuneraciones de los años 2011 y 2012 tanto del NJS como de los servidores de carrera:

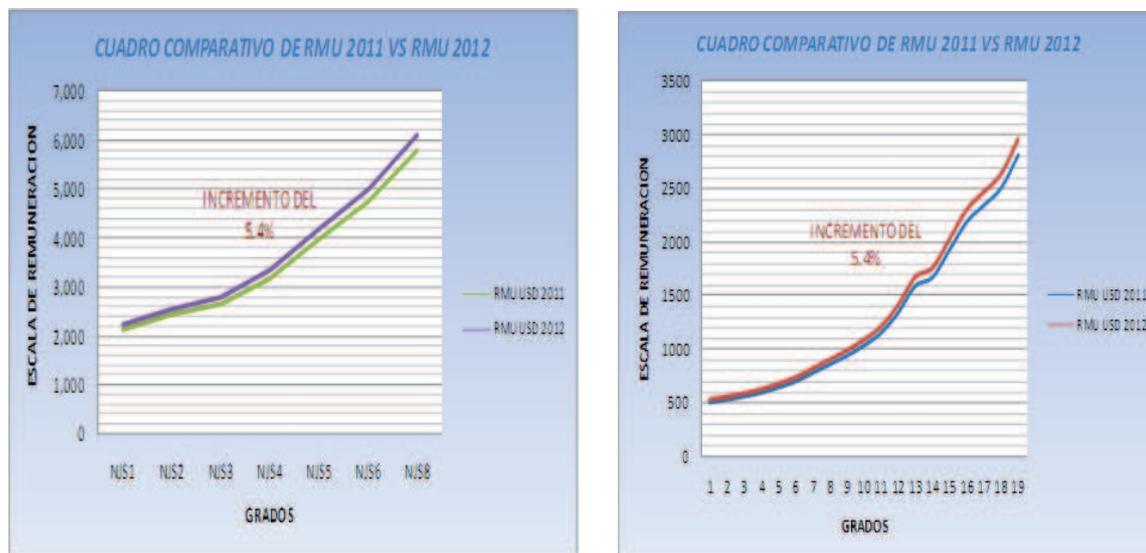


Figura 13 - Cuadros comparativos de remuneraciones SRI 2011-2012 (SRI, 2012)

El Área de Remuneraciones y Servicios al Personal realiza mensualmente un trabajo estratégico y cíclico, el mismo que es necesario e indispensable para el buen funcionamiento de la organización. Esto consiste en lo siguiente:

- a) Gestión de las nóminas quincenales y mensuales pagadas oportunamente

El SRI realiza las transferencias de manera quincenal y mensual de acuerdo a los plazos establecidos por el Ministerio de Finanzas, para el pago oportuno de las remuneraciones de sus colaboradores y el IESS.

- b) Pagos de aportes patronales-personales y fondos de reservas al IESS.

En cumplimiento de lo que establece la Ley de Seguridad Social, realiza el pago de manera oportuna de las obligaciones tanto patronales como personales a través del sistema Historia Laboral y mediante el sistema ESIPREN, con el propósito de mantener activo el servicio de atención y prestaciones sociales que el IESS proporciona al Talento Humano de la institución. El siguiente gráfico

muestra el rubro que la institución pagó por concepto de Aportes al IESS en el año 2012:



Figura 14 - Pago aportes IESS
(SRI, 2012)

Servicios al personal

Entre los principales servicios y beneficios que la institución ofrece al personal, se pueden mencionar los siguientes:

- a) Alimentación
- b) Salud
- c) Transporte
- d) Dispensarios Médicos
- e) Medicina Preventiva
- f) Anticipo de remuneraciones
- g) Planificación de vacaciones

Todos los productos y servicios generados por el Departamento de Gestión del Talento Humano tienen el propósito de mantener al personal motivado y comprometido con la institución.

3.1.2.2 Departamento de Planificación de Talento Humano

El departamento forma parte importante de Dirección Nacional de Talento Humano conjuntamente con el departamento de Gestión, está dividido en los siguientes subsistemas: Área de Planificación y Área de Evaluación.

Este departamento se encarga de establecer políticas, normas, métodos y procedimientos con el propósito de programar, clasificar y evaluar el desempeño del Talento Humano. Además se encarga de la cantidad y calidad del personal para las diferentes áreas y departamentos a nivel nacional, planificando el personal necesario para las mismas.

A su vez supervisa la evaluación del desempeño de los Servidores/as, de acuerdo a las metas establecidas por la institución.

3.1.2.2.1 Área de Planificación

El Área de planificación es responsable de la cantidad y calidad de servidores/as de la institución mediante la planificación, descripción y valoración de puestos de la institución a nivel nacional.

Ésta área con la finalidad de establecer técnicamente las necesidades de personal de la Institución, acorde a los requerimientos que permitan garantizar calidad y cantidad, procedió a elaborar el Plan de Dotación de Personal 2012, de

acuerdo a la planificación inicial se crearon 170 puestos a continuación se observa lo mencionado:

Tabla 16 - Dotación de personal 2012

Planificación Inicial			
DIRECCION	UNIDAD	Total	%
REGIONALES	ADMINISTRATIVO FINANCIERO	7	11%
	AUDITORIA TRIBUTARIA	6	9%
	JURIDICO	1	2%
	PLANIFICACION	6	9%
	RECLAMOS	3	5%
	RECURSOS HUMANOS	12	18%
	SECRETARIA	6	9%
	SERVICIOS TRIBUTARIOS	13	20%
Total REGIONALES		54	83%
NACIONAL	AUDITORIA INTERNA	1	2%
	COMUNICACIÓN	1	2%
	FINANCIERO	4	6%
	JURIDICO	3	5%
	RECURSOS HUMANOS	2	3%
Total NACIONAL		11	17%
Total general		65	PUESTOS
Alcance a Planificación			
DIRECCION	UNIDAD	Total	%
REGIONALES	AUDITORIA TRIBUTARIA	28	27%
	GESTION TRIBUTARIA	16	15%
	COBRANZAS	16	15%
	JURIDICO	8	8%
	RECLAMOS	11	10%
	UATH REGIONALES	2	2%
Total REGIONALES		81	77%
NACIONAL	GESTION TRIBUTARIA	8	8%
	COBRANZAS	1	1%
	DESARROLLO TECNOLOGICO	5	5%
	PLANIFICACION	5	5%
	ADMINISTRATIVO	2	2%
	CENTRO DE ESTUDIOS FISCALE	1	1%
	RECURSOS HUMANOS	2	2%
Total NACIONAL		24	23%
Total general		105	PUESTOS
Total		170	PUESTOS

(SRI, 2012)

La tabla anterior muestra los requerimientos de personal de acuerdo a regionales y cargos, siendo un total de 170 puestos solicitados a ser creados, y se debe notar que el porcentaje más alto de la dotación, está en las áreas del giro del negocio como es la unidad de Auditoria Tributaria, con el 27% del total de la dotación.

Cabe indicar, que de las 170 partidas solicitadas por Dotación de Personal el Ministerio de Relaciones Laborales mediante Resolución No. MRL-2012-0695 de fecha 26 de octubre de 2012, aprobó 154 partidas presupuestarias de acuerdo al siguiente detalle:

Tabla 17 - Dotación de personal establecida por el MRL

DOTACIÓN DE PERSONAL 2012			
DIRECCIÓN	UNIDAD	TOTAL	%
REGIONAL	ADMINISTRATIVO FINANCIERO	7	5%
	AUDITORIA TRIBUTARIA	34	22%
	COBRANZAS	16	10%
	GESTION TRIBUTARIA	16	10%
	JURIDICO	9	6%
	PLANIFICACION	6	4%
	RECLAMOS	14	9%
	SERVICIOS TRIBUTARIOS	13	8%
	RECURSOS HUMANOS	4	3%
	SECRETARIA	6	4%
TOTAL REGIONALES		125	81%
NACIONAL	CENTRO DE ESTUDIOS FISCALES	1	1%
	DIRECCION NACIONAL ADMINISTRATIVA	2	1%
	DIRECCION NACIONAL DE PLANIF. Y COORD.	5	3%
	DIRECCION NACIONAL DESARR. TECNOLOGICO	5	3%
	DIRECCION NACIONAL FINANCIERA	5	3%
	DIRECCION NACIONAL GESTION TRIBUTARIA	8	5%
	JURIDICO	3	2%
TOTAL NACIONAL		29	19%
Total General		154	PUESTOS

(SRI, 2012)

Al igual que la solicitud el mayor porcentaje de partidas aprobadas por parte del MRL fueron para las áreas del giro del negocio, y es importante resaltar que el MRL aprobó el 90% de las partidas (puestos) planificados.

3.1.2.2.2 Área de Evaluación del Desempeño

Para el Servicio de Rentas Internas la evaluación del desempeño es un factor importante y permanente, esta actividad se realiza con el propósito de dar seguimiento al desempeño de las actividades diarias de los servidores/as, las cuales están alineadas al cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales del SRI.

El Área de Evaluación de Desempeño integrada con los demás subsistemas, busca calificar y cuantificar las metas a través de “Indicadores de Gestión del Puesto” y aplicando anualmente el proceso de Evaluación de Desempeño a todos los servidores del SRI a nivel nacional, procurando así dar cumplimiento a la estrategia de Fortalecimiento de la Gestión en los procesos de Talento Humano.

Cumpliendo con una de las finalidades de la Evaluación de Desempeño se ha consolidado información y resultados, mismos que han sido compartidos al Subsistema de Capacitación y Desarrollo del Talento Humano y a todas las regionales, para la planificación de capacitación y desarrollo de competencias según corresponda.

Resultados alcanzados 2012

A continuación se muestra un cuadro comparativo y gráficos del cumplimiento de indicadores estratégicos desde octubre 2009 a octubre 2012, en el que se puede observar el comportamiento creciente en los dos últimos años en los que se aplicó metas e indicadores individuales y con ello se busca que la evaluación de desempeño sea más objetiva y se incremente el rendimiento de los servidores.

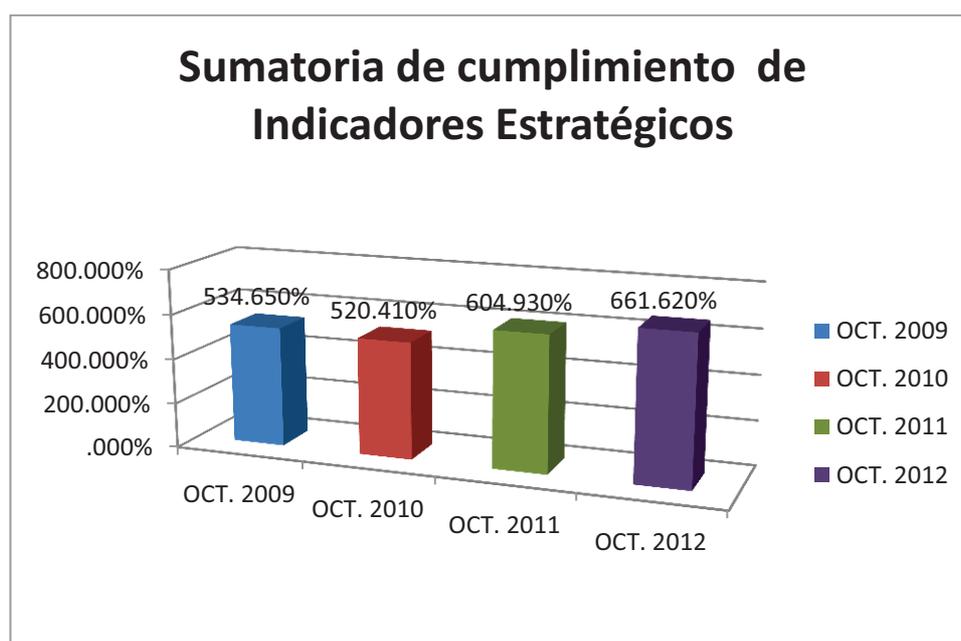
Tabla 18 - Indicadores de gestión de la institución

REPORTE DE RESULTADOS DE INDICADORES DE GESTIÓN					
No.	Indicador Estratégico	OCT. 2009	OCT. 2010	OCT. 2011	OCT. 2012
1	Cumplimiento Meta de Recaudación	* 95,50%	* 105,00%	107,60%	106,70%
2	Rendimiento de Procesos de Control	* 0,10%	* 5,60%	6,41%	7,11%
3	Recuperación de Deuda Gestionable	68,83%	56,90%	107,60%	168,40%
4	Brecha de Presentación de IVA	25,18%	33,01%	35,21%	29,79%
5	Brecha de Presentación de IR Sociedades	40,56%	15,22%	15,77%	11,92%
6	Brecha de Presentación de IR Personas Naturales	29,30%	9,10%	5,06%	4,86%
7	Brecha de Presentación de Anexos Transaccionales	2,07%	12,30%	18,66%	14,90%
8	Cumplimiento de Proyectos dentro del Plazo	67,78%	72,97%	80,76%	85,00%
9	Nivel de Madurez de los procesos	17,00%	23,00%	28,00%	47,00%
10	Cumplimiento del Plan de Formación	92,88%	92,20%	105,30%	91,73%
11	Ejecución Presupuestaria	** 0,00%	* 87,40%	72,21%	76,23%
12	Cobertura a Servidores capacitados	** 0,00%	** 0,00%	97,60%	91,73%
13	Calificación promedio en Evaluación de Desempeño	95,45%	95,11%	94,56%	94,21%
Sumatoria de Cumplimiento de indicadores con datos completos		534,65%	520,41%	604,93%	661,62%

* Datos obtenidos al año concluido

** No existen datos

(SRI, 2012)

**Figura 15** - Comparativo de Indicadores de gestión de la institución (SRI, 2012)

El gráfico muestra la evolución e incremento del cumplimiento de los indicadores de gestión de la institución, y se presume que es en razón de la gestión del desempeño realizado mediante los resultados obtenidos de cada evaluación del desempeño, mostrando una mejor gestión de la institución a través del tiempo, sin embargo lo expuesto no está siendo evidenciado o medido.

3.1.2.3 Productos y Servicios identificados de la DNTH

De la gestión descrita por cada área se identifica los productos y servicios que proporcionan a la organización y a los servidores, los mismos que nos servirán para determinar los indicadores del cuadro de mando de TH.

A continuación se detallan los productos y servicios relevantes gestionados por las áreas que conforman la DNTH:

Planificación de RH

1. Plan de dotación de personal.
2. Estructura Posicional.
3. Informes estadísticos de talento humano.
4. Informes técnicos de contratación de servicios ocasionales.
5. Planificación presupuestaria de contratación de servicios ocasionales.
6. Informes técnicos de movimientos de personal.
7. Manual de descripción, valoración y clasificación de puestos.
8. Análisis ocupacional puesto persona

Selección

1. Plan de cobertura de vacantes.
2. Ingresos y Ascensos de personal a través de concursos de méritos y oposición.
3. Informe para contratación de personal fijo y ocasional.
4. Informes para instituto de Meritocracia.
5. Bases de datos de pruebas técnicas y psicométricas.
6. Inducción al personal.
7. Plan de Inserción laboral de personal con capacidades especiales.

Capacitación

1. Informes de necesidades de formación y capacitación.
2. Plan Anual de Formación y Capacitación del Talento Humano.
 - a. Escuela de Facilitadores
 - b. Programa de especialización tributaria y fiscal
3. Matriz de capacitaciones a ejecutarse.
4. Informes de resultados del plan anual de capacitación.

Evaluación

1. Evaluación de desempeño 90°
2. Plan de mejora de desempeño.
3. Indicadores de gestión aplicados por puesto y personas.

Remuneraciones y Servicios la Personal.

1. Nómina de personal.
2. Plan anual de vacaciones.
3. Movimientos administrativos no horizontales.
4. Distributivo de remuneraciones.
5. Distributivo de personal.
6. Ficha de personal.
7. Desvinculación Laboral.
8. Plan de Retención
9. Plan anual de renunciaciones voluntarias.
10. Administración del Sistema Integrado de Recursos Humanos.

Los productos y servicios identificados y gestionados por la DNTH, pierden valor en razón que actualmente no están siendo identificados y valorados de cómo

aportan a la consecución de los objetivos organizacionales, esta problemática será resuelta como parte del presente estudio.

En base a la información expuesta tanto del Plan estratégico 2012-2015 del SRI, como del Plan Operativo de la DNTH y reflejado en el informe de gestión 2012, a continuación se desarrolla el cuadro de Mando de Talento Humano propuesto para la DNTH del SRI.

La información adicional para la presente propuesta fue obtenida de talleres con la participación de los jefes de las áreas de la DNTH.

3.2 DESARROLLO DEL CUADRO DE MANDO DE TALENTO HUMANO PARA UNA ENTIDAD PÚBLICA

El Cuadro de mando del Talento Humano para el Servicio de Rentas Internas se basa en los siete pasos establecidos por (Becker, Huselid, & Ulrich, 2001), en la información del cuadro de mando para el sector público y en los elementos del cuadro de mando de Talento Humano descritos en el fundamento teórico del presente estudio, y principalmente adecuado a las necesidades de la DNTH del SRI.

3.2.1 ESTRATEGIA INSTITUCIONAL CLARAMENTE DEFINIDA

En el presente punto se describe tanto la estrategia institucional en forma general del Servicio de Rentas Internas y la estrategia establecida para la Dirección Nacional de Talento Humano, todo relacionado para cumplir con los objetivos planteados y basados en la información del plan estratégico 2012 -2015 del SRI.

3.2.1.1 Estrategia institucional del SRI

A continuación se presenta la estrategia institucional del SRI, que consta de su misión, visión, valores y principios, objetivos institucionales y las estrategias para conseguir los mismos.

MISIÓN

“Promover y exigir el cumplimiento de las obligaciones tributarias, en el marco de principios éticos y legales, para asegurar una efectiva recaudación que fomente la cohesión social.” (SRI, 2012)

VISIÓN

“Ser una institución que goza de confianza y reconocimiento social por hacerle bien al país.

Hacer bien al país por nuestra transparencia, modernidad, cercanía y respeto a los derechos de los ciudadanos y contribuyentes.

Hacer bien al país porque contamos con funcionarios competentes, honestos, comprometidos y motivados.

Hacer bien al país por cumplir a cabalidad la gestión tributaria, disminuyendo significativamente la evasión, elusión y fraude fiscal.” (SRI, 2012).

VALORES Y PRINCIPIOS

Los valores y principios para el SRI (2012, págs. 87-89) son “el conjunto de atributos mínimos indispensables para llevar a cabo la administración tributaria con integridad e imparcialidad.”. A continuación se detallan los mismos:

- a. **Conocimiento y cumplimiento de la Constitución de la República del Ecuador y de la legislación ecuatoriana.**- Las actuaciones y conductas del personal del Servicio de Rentas Internas deben guardar conformidad con las disposiciones constitucionales y legales.
- b. **Confidencialidad o reserva.**- El personal del Servicio de Rentas Internas debe mantener la confidencialidad o reserva de la información que esta Administración Tributaria custodia, conforme a la ley.
- c. **Vocación de Servicio.**- El personal del Servicio de Rentas Internas debe mantener una actitud orientada al servicio y caracterizada por la calidad, la calidez y la oportunidad en la atención a las ciudadanas y los ciudadanos; y a sus compañeros de trabajo.
- d. **Honradez.**- Las actuaciones y conductas de las servidoras y los servidores del Servicio de Rentas Internas deben realizarse con equidad, sin privilegiar ni discriminar a nadie a través de la dispensa de favores o servicios especiales en el desempeño de su cargo, ni recibir beneficios ni remuneraciones adicionales a los que legalmente tengan derecho.
- e. **Honestidad.**- El personal del Servicio de Rentas Internas deberá actuar siempre con base en la verdad con probidad, rectitud y justicia.
- f. **Responsabilidad social.**- El personal del Servicio de Rentas Internas debe procurar hacerle bien al país, mediante la contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, convirtiéndose en un referente en el sector público ecuatoriano e internacional, con el objetivo de mejorar la

situación competitiva de la sociedad y su autoestima así como la del sector público, creando ciudadanía fiscal.

- g. **Responsabilidad ambiental.-** El personal del Servicio de Rentas Internas debe manifestar en sus actuaciones respeto al medio ambiente y al ecosistema, promoviendo el uso racional de los medios y herramientas de trabajo, conducta que se reflejará en nuestras actividades profesionales y personales.
- h. **Transparencia y participación.-** El personal del Servicio de Rentas Internas deberá ajustar su conducta al derecho que tiene la sociedad de estar informada sobre la actividad de la Administración; tiene por objeto generar un ambiente de confianza, seguridad y franqueza, de tal manera que los ciudadanos estén informados y conozcan las responsabilidades, procedimientos, normas y demás información generada por la institución, permitiendo la participación social.
- i. **Compromiso.-** El personal del Servicio de Rentas Internas tiene la aptitud y actitud de colaboración con la institución, prestando sus servicios con ahínco y esmero en cada función encomendada y con sentido de pertenencia.
- j. **Equidad.-** El personal del Servicio de Rentas Internas fomentará el cumplimiento y aplicación de los derechos y garantías de las ciudadanas y de los ciudadanos, en un ambiente de justicia.
- k. **Respeto.-** El personal del Servicio de Rentas Internas propenderá el establecimiento de relaciones interpersonales sanas en un marco de tolerancia y observancia a los derechos y a la dignidad humana, en sus diferentes manifestaciones. Se propenderá el respeto a la interculturalidad y plurinacionalidad.

- l. **Colaboración.-** El personal del Servicio de Rentas Internas deberá tener predisposición para contribuir de manera activa en sus relaciones con su equipo de trabajo, con otros departamentos o áreas, e incluso con personal de otras entidades públicas, para el cumplimiento de los fines y logro de los objetivos institucionales.

- m. **Solidaridad.-** El personal del Servicio de Rentas Internas debe procurar el bienestar de sus compañeros, conciudadanos y, en general de los demás seres humanos.

OBJETIVOS INSTITUCIONALES

Los objetivos del SRI (SRI, 2012), son:

- Incrementar la eficiencia y efectividad en los procesos de asistencia y control enfocados al cumplimiento tributario, sustentados en un modelo de gestión de riesgos.
- Incrementar el uso eficiente del presupuesto.
- Incrementar la aplicación de los principios constitucionales en materia tributaria.
- Incrementar la conciencia de la ciudadanía acerca de sus deberes y derechos fiscales.
- Incrementar la eficiencia operacional.
- Incrementar el desarrollo del talento humano.

ESTRATEGIAS

Las estrategias según los objetivos detallados anteriormente son:

Objetivo 1. Incrementar la eficiencia y efectividad en los procesos de asistencia y control enfocados al cumplimiento tributario, sustentados en un modelo de gestión de riesgos.

Estrategias:

- Diseñar e implementar un sistema integrado de gestión de riesgos tributarios.
- Implementar canales físicos y virtuales con estándares de calidad que cuenten con información integrada y validada.

Objetivo 2. Incrementar el uso eficiente del presupuesto.

Estrategias:

- Optimizar el aprovisionamiento y control de los recursos institucionales.
- Implementar procedimientos y herramientas de control en la eficacia y calidad de gasto.

Objetivo 3. Incrementar la aplicación de los principios constitucionales en materia tributaria.

Estrategias:

- Implementar definiciones estandarizadas a nivel nacional en el ámbito jurídico, técnico y tributario.
- Implementar mecanismos de control orientados a mejorar la progresividad.

Objetivo 4. Incrementar la conciencia de la ciudadanía acerca de sus deberes y derechos fiscales.

Estrategias:

- Mejorar los procesos de capacitación y educación tributaria a la ciudadanía en general.
- Generar espacios de información y participación ciudadana en temas tributarios.

Objetivo 5. Incrementar la eficiencia operacional.**Estrategias:**

- Implementar el modelo de gestión basados en los principios de calidad y excelencia operacional.
- Fortalecer la planificación, implementación y control de las acciones estratégicas, tácticas y operativas de la institución.
- Mejorar la infraestructura física y tecnológica de la institución.

Objetivo 6. Incrementar el desarrollo del talento humano.**Estrategias:**

- Mejorar los procesos del Sistema Integrado de Talento Humano⁶.

El cuadro de mando de Talento Humano del SRI es un mecanismo que permitirá integrar los procesos de los subsistemas de TH y enlazar los productos de TH con los objetivos organizacionales, con lo cual, se va a mejorar los procesos del Sistema Integrado de Talento Humano gestionados por las diferentes áreas de la DNTH y a evidenciar cómo la gestión del talento humano contribuye a la consecución de los objetivos generales, considerando de esta manera el Talento Humano como un activo estratégico de la organización.

⁶ Según la LOSEP en el Art. 54. Expresa que el Sistema Integrado de Desarrollo de Talento Humano está conformado por los subsistemas de: planificación del talento humano; clasificación de puestos; reclutamiento y selección de personal; formación, capacitación, desarrollo profesional y evaluación del desempeño.

En base a la información de la planificación estratégica 2012 – 2015 del SRI en el siguiente gráfico se identifica claramente la estrategia del Servicio de Rentas Internas:



Figura 16 - Estrategia claramente definida del SRI
(SRI, 2012)

En el gráfico se visualiza claramente las estrategias del SRI definidas para cumplir los objetivos organizacionales y con ello alcanzar la misión y visión en base a los valores institucionales.

3.2.1.2 Estrategia de la Dirección Nacional de Talento Humano

Una vez definida claramente la estrategia de la organización se debe definir de la misma manera la estrategia de la DNTH, de tal forma que permita a los directivos de Talento Humano explicar a sus colaboradores de manera sencilla y simplificada en qué consiste su estrategia y los objetivos a conseguir.

En los siguientes párrafos se presenta el direccionamiento estratégico de la Dirección Nacional de Talento Humano que consta de: la misión, visión, valores, objetivos y estrategias, los mismos que están enlazados a la estrategia organizacional, información elaborada en conjunto con los jefes de área de la DNTH mediante reuniones de trabajo.

MISIÓN

Tabla 19 - Misión de la DNTH

“Somos una Dirección que ofrece a sus servidores un servicio oportuno y pertinente, facilitando la satisfacción laboral y el bienestar, cumpliendo con las necesidades del Talento Humano, manteniendo al personal del Servicio de Rentas Internas motivado y comprometido con la Institución”

Elaborado por el autor.

VISIÓN

La visión propuesta para la Dirección Nacional de Talento Humano es:

Tabla 20 – Visión de la DNTH

Ser una unidad estratégica y modelo en el sector público que promueve el bienestar y el desarrollo integral de nuestro talento humano hacia la consecución de los objetivos institucionales, basados en la práctica de los valores del SRI.

Elaborado por el autor.

VALORES Y PRINCIPIOS

Los valores y principios de la Dirección Nacional de Talento Humano están basados en los mismos valores y principios que rigen a toda la institución, según el plan estratégico 2012-2015 del SRI son los siguientes:

- Conocimiento y cumplimiento de la Constitución de la República del Ecuador y de la legislación ecuatoriana
- Confidencialidad o reserva
- Vocación de Servicio
- Honradez
- Honestidad
- Responsabilidad social
- Responsabilidad ambiental
- Transparencia y participación
- Compromiso
- Equidad
- Respeto
- Colaboración
- Solidaridad

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos estratégicos propuestos para incrementar el desarrollo del Talento Humano del SRI y que están enlazados a los objetivos organizacionales son los siguientes:

- Incrementar la calidad y cantidad de personal mediante la elaboración de una planificación de Talento Humano, en base a planes, programas, proyectos y procesos a ejecutarse por la institución, así como mediante la implementación del nuevo Estatuto Orgánico por Procesos (EOP) de la institución.

- Cumplir con el porcentaje del 4% establecido en ley para la contratación de personas con capacidades diferentes, en labores permanentes que se consideren apropiadas en relación con sus conocimientos, condición física y aptitudes individuales, observándose los principios de equidad de género y diversidad de discapacidad.
- Incrementar el rendimiento y desarrollo de las servidoras y los servidores públicos, mediante la planificación y administración de un sistema periódico de evaluación de 270.
- Incrementar el porcentaje de capacitación de los servidores del Servicio de Rentas Internas para el personal de carrera y nivel jerárquico superior.
- Disminuir el porcentaje de rotación del personal en las regionales más grandes del SRI.

ESTRATEGIAS

Por cada objetivo se establecerán estrategias orientadas a alcanzar los objetivos planteados, las cuales estarán enmarcadas dentro de la estrategia general que es “Mejorar los procesos del Sistema Integrado de Talento Humano” y fundamentalmente relacionados a los objetivos organizacionales, a continuación se describen las mismas:

Objetivo 1: Incrementar la calidad y cantidad de personal mediante la elaboración de una planificación de Talento Humano basado en planes, programas, proyectos y procesos a ejecutarse por la institución, así como mediante la implementación del nuevo Estatuto Orgánico por Procesos (EOP) de la institución.

Estrategias:

- Diseñar un plan de dotación anual, en base a la necesidad institucional (planes y proyectos) y las normas del Ministerio de Relaciones Laborales (MRL).
- Elaboración del manual de puestos que incluye Descripción, Clasificación y Valoración de puestos, en base a las normativas para el efecto del MRL

Objetivo 2: Cumplir con el porcentaje del 4% obligatorio para la contratación de personas con capacidades diferentes, en labores permanentes que se consideren apropiadas en relación con sus conocimientos, condición física y aptitudes individuales, observándose los principios de equidad de género y diversidad de discapacidad.

Estrategias:

- Diseñar un plan de reclutamiento de personal con capacidades diferentes.
- Establecer puestos de trabajo acordes a las habilidades de las personas con capacidades diferentes.
- Establecer ciclos de selección y contratación adecuados.

Objetivo 3: Incrementar el rendimiento y desarrollo de las servidoras y los servidores públicos, mediante la planificación y administración de un sistema periódico de evaluación de 270.

Estrategias:

- Realizar un plan de evaluaciones periódicas de 270.
- Establecer medios de evaluación adecuados.

Objetivo 4: Incrementar el porcentaje de capacitación de los servidores del Servicio de Rentas Internas, plan institucional de formación y capacitación.

Formular un proceso continuo y estructurado de formación y capacitación que permita el desarrollo de mayores competencias y una actualización permanente de conocimientos desde la vinculación y durante la carrera de los servidores, que articule todos los procesos inherentes al desarrollo del talento humano.

Estrategias:

- Programación y ejecución de eventos de capacitación acorde al puesto y especialización de cada unidad.
- Desarrollar planes de capacitación externos.
- Control y seguimiento de la capacitación, medir el impacto de la capacitación.

Objetivo 5: Disminuir el porcentaje de rotación del personal en las regionales más grandes del Servicio de Rentas Internas.

Estrategias:

- Establecer el índice de rotación del personal de carrera y de nivel jerárquico superior.
- Identificar las causas de la desvinculación de los servidores.
- Establecer un plan de incentivos y retención para disminuir el índice de rotación del personal.

Con los objetivos y estrategias de TH definidas, las cuales están enlazadas a los objetivos organizacionales, en el siguiente gráfico se visualiza la estrategia definida por la DNTH:



Figura 17 - Estrategia claramente definida de la DNTH
(SRI, 2012)

Elaborado por el autor.

En el gráfico se observa claramente las estrategias para cumplir los objetivos de la DNTH, los que están alineados a los objetivos estratégicos institucionales y con ello coadyuvarán a alcanzar la misión y visión de la DNTH y por ende del SRI, así como permitirá a los directivos de TH mostrar a sus colaboradores simplifícadamente la estrategia de la DNTH y como contribuirán para alcanzar los objetivos organizacionales.

3.2.2 CREAR CONCIENCIA DE QUE EL TALENTO HUMANO ES UN ACTIVO ESTRATÉGICO

Definida claramente la estrategia de la DNTH es necesario mostrar como contribuye la misma al cumplimiento de la estrategia institucional, con lo cual se crea conciencia sobre el valor que genera el Talento Humano en la organización, así como la razón por la que se constituye como un activo estratégico.

Para lo cual debemos identificar qué productos y servicios generados por la DNTH aportan y están alineados a cada uno de los objetivos estratégicos organizacionales, a continuación se detallan dichos productos y servicios:

- ✓ Plan de Capacitación y Formación
 - Escuela de Facilitadores
 - Programa de especialización tributaria y fiscal
- ✓ Escuela de Facilitadores
- ✓ Plan de Dotación de Personal.
- ✓ Plan de Cobertura de Vacantes
- ✓ Plan de inclusión de personas con discapacidad.
- ✓ Plan de Retención
- ✓ Evaluación de Desempeño de 270
- ✓ Plan de mejora de desempeño
- ✓ Manual de Puestos
- ✓ Análisis Ocupacional puesto / persona

Estos productos y servicios deben ser vinculados con los objetivos y estrategias organizacionales, lo cual se muestra en el siguiente gráfico.

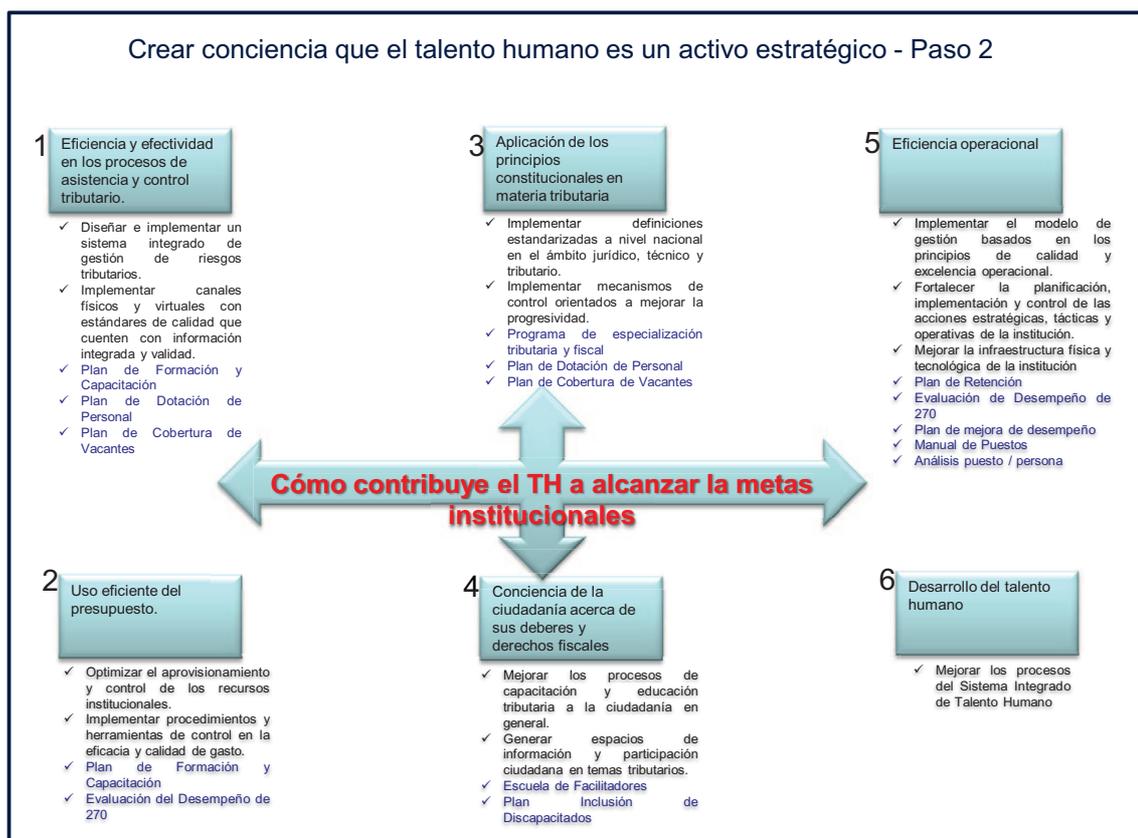


Figura 18 - Talento Humano como activo estratégico
Elaborado por el autor.

El gráfico muestra cómo en cada una de las estrategias planteadas por la institución, el talento humano contribuye a su cumplimiento, mediante las estrategias y productos de la DNTH que están enlazadas a los objetivos organizacionales, para brindar un servicio de calidad al contribuyente y por ende a alcanzar la misión y visión institucional.

3.2.3 CREACIÓN DE UN MAPA ESTRATÉGICO

El mapa estratégico se basa en el modelo general propuesto por Kaplan y Norton (2009), así como considerando las perspectivas y elementos que conforman el cuadro mando para una entidad pública expuestos en el Capítulo II y adaptado a

las necesidades institucionales, con el fin de establecer un mapa estratégico que represente como están enlazados los objetivos organizacionales y principalmente los objetivos de la Dirección Nacional de Talento Humano con el objeto de alcanzar la misión y visión del SRI, a continuación se muestra dicho mapa estratégico:

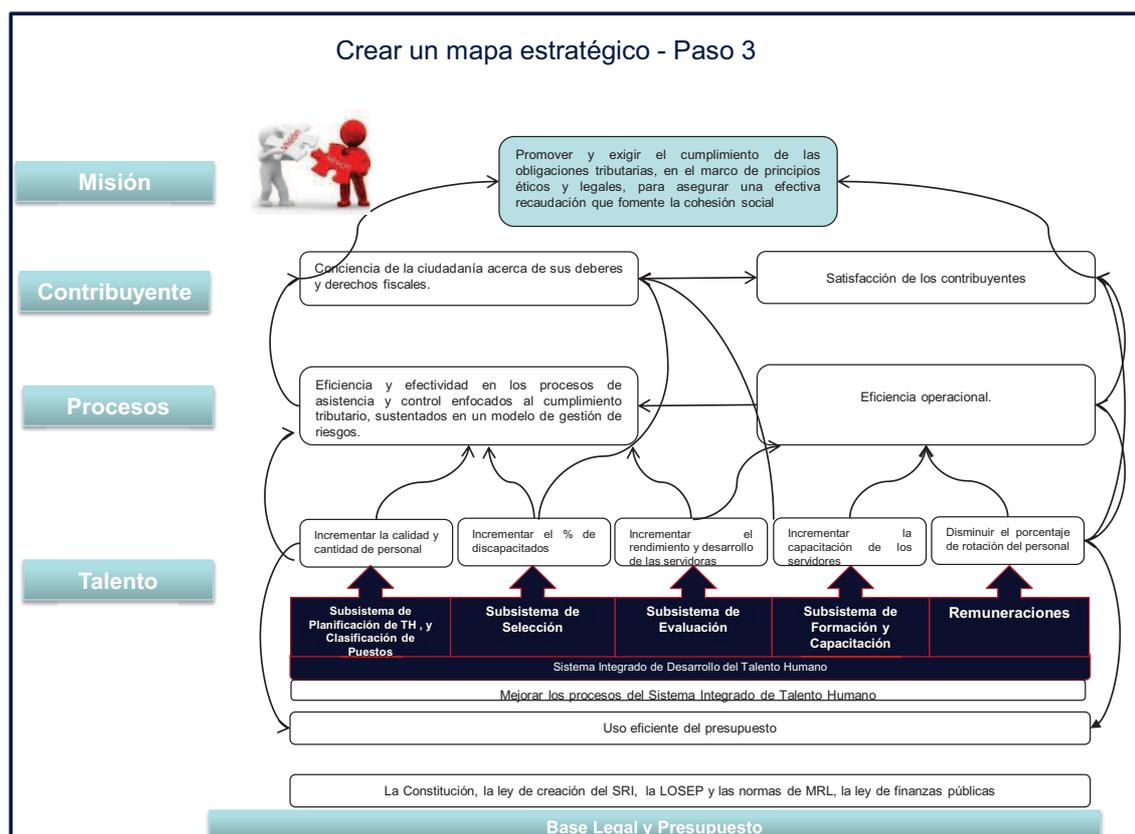


Figura 19 - Mapa estratégico institucional
Elaborado por el autor.

En el gráfico se observa cómo los subsistemas, estrategias y productos de la Dirección Nacional de Talento Humano se enlazan estratégicamente a los objetivos organizacionales con miras a alcanzar la misión y visión del SRI, con lo cual se demuestra cómo la gestión del Talento Humano es estratégica, y por qué el talento humano es un activo estratégico dentro de la organización.

3.2.4 IDENTIFICAR PRODUCTOS Y SERVICIOS DE TALENTO HUMANO EN EL MAPA ESTRATÉGICO

Una vez elaborado el mapa estratégico institucional es necesario identificar que productos estratégicos de Talento Humano están enlazados y contribuyen al cumplimiento de los objetivos organizacionales, dichos productos se muestran en el siguiente gráfico utilizando el mapa estratégico:

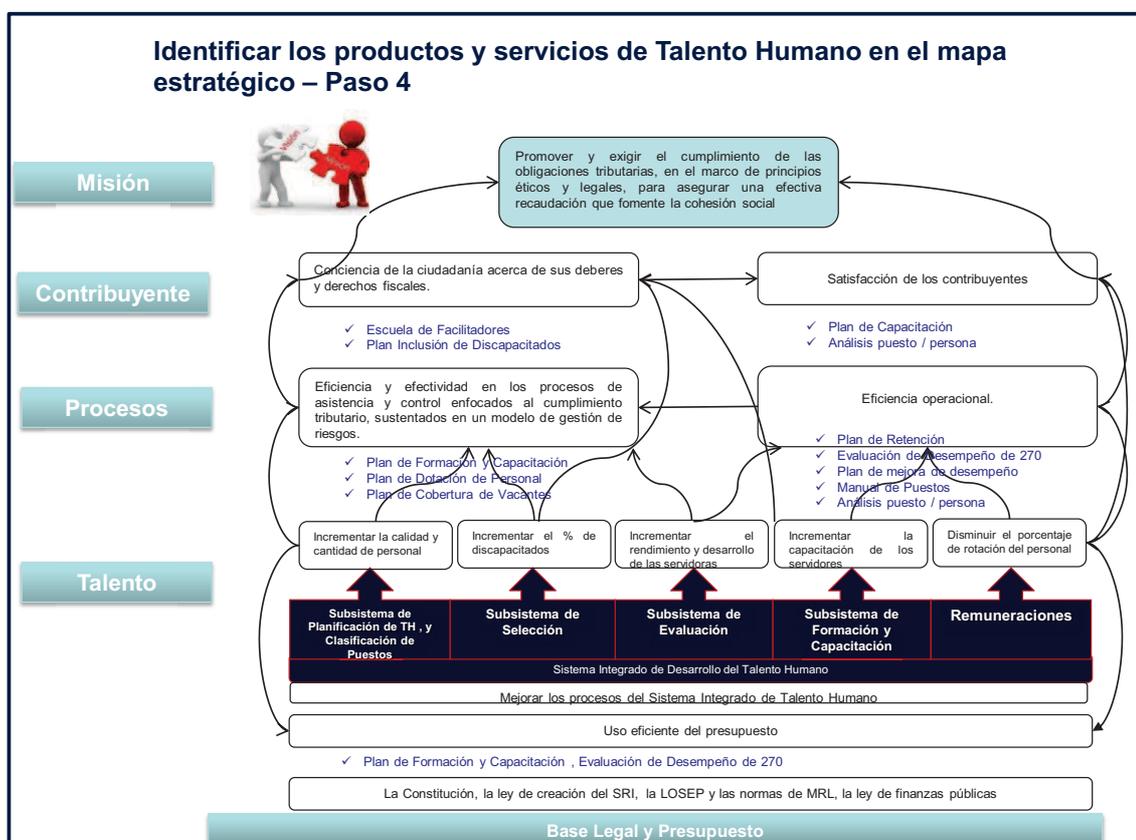


Figura 20 - Mapa estratégico institucional con los productos y servicios estratégicos de TH
Elaborado por el autor.

Dentro del mapa estratégico se ubican cada uno de los productos de talento humano identificados en el paso 2 que contribuyen a los objetivos organizacionales, productos generados por cada subsistema de TH que son gestionados por las áreas que conforman la DNTH.

3.2.5 COMBINAR LOS SUBSISTEMAS DE TALENTO HUMANO CON LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS DE TH

Una vez identificado los productos de TH dentro del mapa estratégico es necesario integrar los subsistemas de talento humano establecido por la LOSEP y la estructura de la DNTH con el fin de identificar y crear los productos que contribuyen al cumplimiento de las estrategias institucionales. A continuación se muestra la estructura de los subsistemas integrados de la Dirección Nacional de Talento Humano con sus respectivos productos estratégicos:

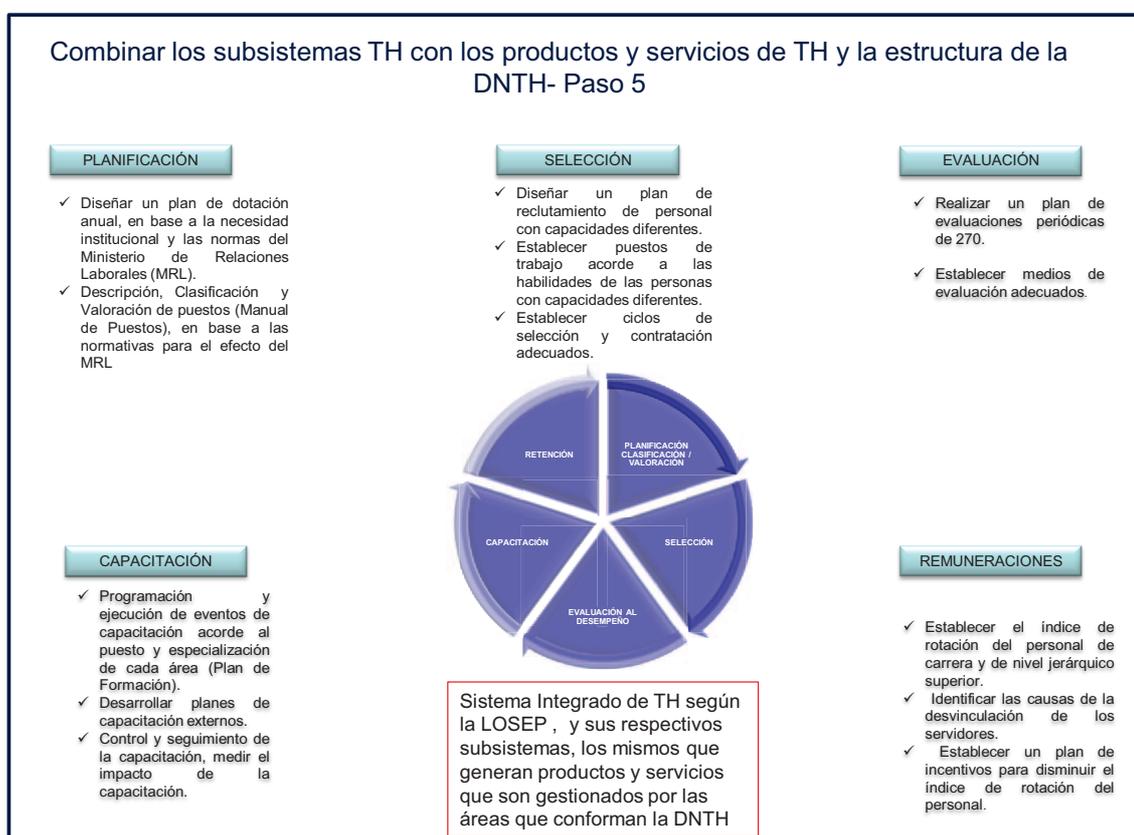


Figura 21 - Combinación de los subsistemas de Talento Humano con Productos de TH
Elaborado por el autor.

Como se mencionó en capítulos anteriores la Dirección Nacional de Talento Humano se divide en 5 subsistemas, que en forma conjunta permiten administrar

el talento humano de manera que los servidores se mantengan motivados y comprometidos con la institución, esto muestra que los 5 subsistemas se integran para conseguir los objetivos planteados mediante productos que generan valor y contribuyen a la estrategia del SRI.

3.2.6 DISEÑAR UN CUADRO DE MANDO ESTRATÉGICO DE TALENTO HUMANO

Los pasos previos descritos anteriormente permiten determinar las pautas e información para el diseño del cuadro de mando de talento humano del Servicio de Rentas Internas, así como en base a los objetivos y estrategias de la DNTH; a continuación se identifican y establecen los indicadores que permitirán medir la eficiencia de los productos y servicios que generan valor a la institución por cada subsistema establecido en la LOSEP, para lo cual debemos considerar las características que debe tener un indicador descritas en el marco teórico del presente estudio (Capítulo II):

Tabla 21 - Indicadores de eficiencia de TH

SUBSISTEMA	OBJETIVO	NOMBRE INDICADOR	INDICADOR
Subsistema de Planificación, Clasificación y Valoración de Puestos	Incrementar la calidad y cantidad de personal mediante la elaboración de una planificación de Talento Humano, en base a planes, programas, proyectos y procesos a ejecutarse por la institución, así como mediante la implementación del nuevo Estatuto Orgánico por Procesos (EOP) de la institución	Porcentaje de la dotación aprobada por el MRL	Número de Puestos Aprobados por el MRL / Total de puesto planificados
		Porcentaje de avance del proyecto de implementación del nuevo EOP	Porcentaje de avance del proyecto de implementación del nuevo EOP
Subsistema de Selección	Cumplir con el porcentaje del 4% obligado para la contratación de personas con capacidades diferentes, en labores permanentes que se consideren apropiadas en	Anuncios de selección	Número de anuncios de selección para personal con capacidades diferentes
		Porcentaje de puesto de trabajo para personas con capacidades diferentes.	Número de puesto de trabajo para personas con capacidades diferentes/ Total de Puesto del SRI

SUBSISTEMA	OBJETIVO	NOMBRE INDICADOR	INDICADOR
	relación con sus conocimientos, condición física y aptitudes individuales, observándose los principios de equidad de género y diversidad de discapacidad.	Tiempo promedio de cobertura para personal con capacidades diferentes	Tiempo de cobertura para personal con capacidades diferentes/ Total concursos para personal con capacidades diferentes
		Porcentaje de personas con capacidades diferentes	Número de servidores de la institución con capacidades especiales/Total servidores del SRI
Subsistema de Evaluación de Desempeño	Incrementar el rendimiento y desarrollo de las servidoras y los servidores públicos, mediante la planificación y administración de un sistema periódico de evaluación 270.	Porcentaje del avance del proyecto de levantamiento y sistematización del proceso de evaluación de desempeño	Porcentaje del avance del proyecto de levantamiento y sistematización del proceso de evaluación de desempeño
		Porcentaje de evaluaciones de 270 completadas a tiempo	Evaluaciones de 270 completadas a tiempo/ Total servidores del SRI
		Calificación Ponderada de evaluación del desempeño	Suma de todos los resultados de la evaluación / total de servidores evaluados
Subsistema de Formación y capacitación	Incrementar la capacitación de los servidores del Servicio de Rentas Internas, para el personal de carrera. Plan de Formación y capacitación	Porcentaje del presupuesto de capacitación ejecutado	Presupuesto mensual ejecutado de capacitación/Presupuesto mensual asignado para capacitación
		Porcentaje del Impacto de la Capacitación	Incremento de la recaudación anual/Presupuesto anual ejecutado para capacitación
		Porcentaje de servidores con más de 2 capacitaciones acorde al puesto	Número de servidores con más de 2 capacitaciones/ Total servidores del SRI
		Convenios de pasantías con Administraciones Tributarias en Latinoamérica	Número de convenios de pasantías suscritas con Administraciones Tributarias de Latinoamérica
		Porcentaje de Servidores Capacitados acorde a la planificación	Número de servidores capacitados conforme al plan de capacitación/ Total servidores del SRI
Remuneraciones	Disminuir el porcentaje de rotación del personal en las regionales más grandes del Servicio de Rentas Internas.	Índice de rotación puestos de carrera	$((\text{admisiones de personal} + \text{desvinculación de personal})/2*100)/\text{Total puesto de trabajo}$
		Índice de rotación puesto de NJS	$((\text{admisiones de personal} + \text{desvinculación de personal})/2*100)/\text{Total puesto de trabajo}$
		Porcentaje de servidores de alto desempeño que se desvinculan de la institución	Número de servidores de alto desempeño que se desvinculan/Total servidores con alto desempeño

SUBSISTEMA	OBJETIVO	NOMBRE INDICADOR	INDICADOR
		Porcentaje de implementación de los servicios establecidos en la LOSEP a nivel nacional	Porcentaje de implementación de los servicios establecidos en la LOSEP a nivel nacional

Elaborado por el autor

Por cada objetivo y estrategia de TH se ha identificado los indicadores de eficiencia que permitirán verificar el cumplimiento de los objetivos de TH, y al estar enlazados a los objetivos institucionales, permitirá verificar si están encaminados a alcanzar los objetivos estratégicos institucionales, misión y visión del SRI.

Una vez que tenemos todos los elementos e información necesarios para establecer el cuadro de mando de Talento Humano, que se vincula con la estrategia institucional, a continuación se muestra el cuadro de mando propuesto:

Tabla 22 - Cuadro de mando de Talento Humano del SRI

SUBSISTEMA	OBJETIVO	NOMBRE INDICADOR	INDICADOR	META	INICIATIVA
Subsistema de Planificación, Clasificación y Valoración de Puestos	Incrementar la calidad y cantidad de personal mediante la elaboración de una planificación de Talento Humano, en base a planes, programas, proyectos y procesos a ejecutarse por la institución, así como mediante la implementación del nuevo Estatuto Orgánico por Procesos (EOP) de la institución	Porcentaje de la dotación aprobada por el IMRL	Número de Puestos Aprobados por el MRL / Total de puesto planificados	ACTUAL: 0% META:100% PLAZO:SEPTIEMBRE 2013	Diseñar un plan de dotación anual, en base a la necesidad institucional (planes y proyectos) y lineamientos del IMRL para el efecto
		Porcentaje de avance del proyecto de implementación del nuevo EOP	Porcentaje de avance del proyecto de implementación del nuevo EOP	ACTUAL: 30% META:100% PLAZO:SEPTIEMBRE 2013	Elaboración del manual de puestos que incluye Descripción, Clasificación y Valoración de puestos , en base a las normativas para el efecto del MRL Lista de asignación de los servidores
Subsistema de Selección	Cumplir con el porcentaje del 4% obligado para la contratación de personas con capacidades diferentes, en labores permanentes que se consideren apropiadas en relación con sus conocimientos, condición física y aptitudes individuales, observándose los principios de equidad de género y diversidad de discapacidad.	Anuncios de selección	Número de anuncios de selección para personal con capacidades diferentes	ACTUAL:0 META:80 PLAZO:DICIEMBRE 2013	Diseñar un plan de reclutamiento de personal con capacidades diferentes
		Porcentaje de puesto de trabajo para personas con capacidades diferentes.	Número de puesto de trabajo para personas con capacidades diferentes/ Total de Puesto del SRI	ACTUAL:2.77% META:5% PLAZO:DICIEMBRE 2013	Establecer puestos de trabajo acordes a las habilidades de las personas con capacidades diferentes
		Tiempo promedio de cobertura para personal con capacidades diferentes	Tiempo de cobertura para personal con capacidades diferentes/ Total concursos para personal con capacidades diferentes	ACTUAL:120 días META:90 días PLAZO:DICIEMBRE 2013	Establecer ciclos de selección y contratación adecuados
		Porcentaje de personas con capacidades diferentes	Número de servidores de la institución con capacidades especiales/Total servidores del SRI	ACTUAL:2.77% META:4% PLAZO:DICIEMBRE 2013	
Subsistema de Evaluación de Desempeño	Incrementar el rendimiento y desarrollo de las servidoras y los	Porcentaje del avance del proyecto de levantamiento y sistematización del proceso de evaluación de desempeño	Porcentaje del avance del proyecto de levantamiento y sistematización del proceso de evaluación de desempeño	ACTUAL: 0% META:100% PLAZO:DICIEMBRE 2013	Realizar un plan de evaluaciones periódicas 270 Establecer medios de evaluación adecuados

SUBSISTEMA	OBJETIVO	NOMBRE INDICADOR	INDICADOR	META	INICIATIVA
	servidores públicos, mediante la planificación y administración de un sistema periódico de evaluación 270.	Porcentaje de evaluaciones de 270 completadas a tiempo	Evaluaciones de 270 completadas a tiempo/ Total servidores del SRI	ACTUAL: 60% META:95% PLAZO:DICIEMBRE 2013	Levantar el procedimiento de evaluación de desempeño Proporcionar herramientas a los Jefes inmediatos para la planificación y seguimiento de metas mensuales de los servidores Sistematizar el proceso de evaluación de desempeño
		Calificación Ponderada de evaluación del desempeño	Suma de todos los resultados de la evaluación / total de servidores evaluados	ACTUAL: 90% META:95% PLAZO:DICIEMBRE 2013	
		Porcentaje del presupuesto de capacitación ejecutado	Presupuesto mensual ejecutado de capacitación/Presupuesto mensual asignado para capacitación	ACTUAL: 95% META:100% PLAZO:DICIEMBRE 2013	Realizar el control y seguimiento de la capacitación y medir el impacto
		Porcentaje del Impacto de la Capacitación	Incremento de la recaudación anual/Presupuesto anual ejecutado para capacitación	META:100% PLAZO:DICIEMBRE 2013	
Subsistema de Formación y capacitación	Incrementar la capacitación de los servidores del Servicio de Rentas Internas, para el personal de carrera. Plan de Formación y capacitación	Porcentaje de servidores con más de 2 capacitaciones acorde al puesto	Número de servidores con más de 2 capacitaciones/ Total servidores del SRI	ACTUAL: 40% META:90% PLAZO:DICIEMBRE 2013	Matriz del plan de Capacitación por puestos y servidor
	Convenios de pasantías con Administraciones Tributarias en Latinoamérica		Número de convenios de pasantías suscritas con Administraciones Tributarias de Latinoamérica	ACTUAL: 3 META:15 PLAZO:DICIEMBRE 2013	Planificar y desarrollar planes de capacitación en Administraciones Tributarias de Latinoamérica Convenios de pasantías con Administraciones Tributarias de Latinoamérica
	Porcentaje de Servidores Capacitados acorde a la planificación	Porcentaje de Servidores Capacitados acorde a la planificación	Número de servidores capacitados conforme al plan de capacitación/ Total servidores del SRI	ACTUAL: 40% META:100% PLAZO:DICIEMBRE 2013	Programación y ejecución de eventos de capacitación acorde al puesto y especialización de cada unidad

SUBSISTEMA	OBJETIVO	NOMBRE INDICADOR	INDICADOR	META	INICIATIVA
Remuneraciones	Disminuir el porcentaje de rotación del personal en las regionales más grandes del Servicio de Rentas Internas.	Índice de rotación puestos de carrera	$((\text{admisiones de personal} + \text{desvinculación de personal}) / 2 * 100) / \text{Total puesto de trabajo}$	ACTUAL: 5% MENSUAL META: 3% MENSUAL PLAZO: DICIEMBRE 2013	Establecer el índice de rotación del personal de carrera y de nivel jerárquico superior e identificar las causas de la desvinculación de los servidores de la institución
		Índice de rotación puesto de NJS	$((\text{admisiones de personal} + \text{desvinculación de personal}) / 2 * 100) / \text{Total puesto de trabajo}$	ACTUAL: 6% MENSUAL META: 5% MENSUAL PLAZO: DICIEMBRE 2013	
		Porcentaje de servidores de alto desempeño que se desvinculan de la institución	Número de servidores de alto desempeño que se desvinculan/Total servidores con alto desempeño	ACTUAL: 60% META: 20% PLAZO: DICIEMBRE 2013	Identificar los servidores con alto desempeño que se desvinculan de la institución, en base a su calificación de desempeño más reciente
		Porcentaje de implementación de los servicios establecidos en la LOSEP a nivel nacional	Porcentaje de implementación de los servicios establecidos en la LOSEP a nivel nacional	ACTUAL: 60% META: 80% PLAZO: DICIEMBRE 2013	Establecer un plan de incentivos para disminuir el índice de rotación del personal

Elaborado por el autor.

El Cuadro de Mando de Talento Humano expuesto muestra el estado de los indicadores claves de desempeño por cada subsistema de TH y objetivos de la DNTH que aportan a la estrategia organizacional. Así como permite realizar el seguimiento o alertas de cada indicador mediante una representación gráfica por medio de semáforos que tienen 3 colores, rojo cuando el indicador está en un estado crítico y de alto riesgo por tanto priorizados para acciones correctivas inmediatas, amarillo que representa alertas de mediano riesgo y requiere acciones correctivas preventivas, y verde que representa resultados aceptables, dichas alertas obedecen al igual a lo establecido en la norma de GPR 1002.

3.2.7 PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICO O CUADRO DE MANDO DE TALENTO HUMANO

Siendo el alcance del presente estudio plantear un plan de implementación del cuadro de mando de talento humano, a continuación se establece la propuesta del plan de implementación.

Tabla 23 - Plan de Implementación del cuadro de mando de talento humano

Actividades Esenciales	Responsable	Fecha máxima	Presupuesto Referencial
Presentación del proyecto a los directivos del SRI	Director Nacional de TH	01/06/2013	200.00
Informar y socializar a los involucrados en el proyecto y a los servidores de la DNTH del objetivo, alcance y beneficios de la implementación de CMTH	Jefe del Departamento de Planificación de TH	05/06/2013	100.00
Designar un técnico especializado en cuadro de mandos que oriente el proceso, quien será el líder del proyecto	Director Nacional de TH	05/06/2013	20,000.00
Determinar el equipo para el proyecto , para nuestro caso serán los jefes de los diferentes subsistemas de TH	Director Nacional de TH	05/06/2013	0.00
Capacitar a los jefes de TH en el diseño del CMTH y principalmente en establecer indicadores	Líder del proyecto	10/06/2013	1,000.00
Revisar la propuesta y diseño del cuadro de mando con los jefes de área de recursos humanos	Líder del proyecto	25/06/2013	100.00
Aprobación de la propuesta y diseño de cuadro de mando	Director Nacional de TH	30/06/2013	0.00
Autorización de la propuesta y diseño de cuadro de mando por parte de la máxima autoridad	Director General del SRI	01/07/2013	0.00
Poner en marcha el cuadro de mando de talento humano	Líder del proyecto	01/07/2013	0.00
Elaboración de la matriz de gestión de cuadro de mando de talento humano	Líder del proyecto y jefes de TH	01/07/2013	1,000.00
Control y avances de las estrategias planteados en el cuadro de mando	Jefes de Área de TH	continuo	0.00

Actividades Esenciales	Responsable	Fecha máxima	Presupuesto Referencial
Toma de decisiones en base a la información del cuadro de mando de TH	Alta dirección del SRI	continuo	0.00
Revisión de los indicadores de TH, si están aportando a la estrategia institucional y de ser necesario cambiarlos	Jefes de Área de TH	continuo	0.00
		Total	22,400.00

Elaborado por el autor.

En la matriz se plantea cada una de las actividades con sus respectivos responsables , fechas y presupuesto estimado para realizar la implementación del cuadro de mando de talento humano, es importante resaltar que en cada una de las etapas de la implementación, es fundamental contar con la participación de todos los servidores de la DNTH y la definición de un equipo responsable de validar cada una de las actividades, para este caso dicho equipo serán los jefes de cada uno de los subsistemas de talento humano.

3.2.7.1 Matriz de gestión del cuadro de mando de talento humano

Siendo una de las actividades importantes de plan de implementación el elaborar la matriz de gestión del cuadro de mando, en la cual se establece por cada producto de TH que genera valor a la institución, los objetivos, las estrategias, el plazo, el responsable y el presupuesto estimado para su ejecución, a continuación se plantea una propuesta de dicha matriz:

SUBSISTEMA	PRODUCTO	OBJETIVO	ESTRATEGIA	PLAZO	RESPONSABLE	PRESUPUESTO APROBADO
Subsistema de Planificación, y Clasificación y Valoración de Puestos	Calidad y cantidad óptima de personal	Incrementar la calidad y cantidad de personal mediante la elaboración de una planificación de Talento Humano, en base a planes, programas, proyectos y procesos a ejecutarse por la institución, así como mediante la implementación del nuevo Estatuto Orgánico por Procesos (EOP) de la institución	Diseñar un plan de dotación anual, en base a la necesidad institucional (planes y proyectos) y lineamientos del MRL para el efecto	9 MESES	Área de Planificación	200,000.00
			Elaboración del manual de puestos que incluye Descripción, Clasificación y Valoración de puestos , en base a las normativas para el efecto del MRL Lista de asignación de los servidores			
Subsistema de Selección	Inclusión de personal con capacidades especiales	Cumplir con el porcentaje del 4% obligado para la contratación de personas con capacidades diferentes, en labores permanentes que se consideren apropiadas en relación con sus conocimientos, condición física y aptitudes individuales, observándose los principios de equidad de género y diversidad de discapacidad.	Diseñar un plan de reclutamiento de personal con capacidades diferentes	12 MESES	Área de Selección	10,000.00
			Establecer puestos de trabajo acordes a las habilidades de las personas con capacidades diferentes			
Establecer ciclos de selección y contratación adecuados						
Subsistema de Evaluación de Desempeño	Personal evaluado objetivamente	Incrementar el rendimiento y desarrollo de los servidores públicos, mediante la planificación y administración de un sistema periódico de evaluación 270.	Realizar un plan de evaluaciones periódicas 270 Establecer medios de evaluación adecuados Levantar el procedimiento de evaluación de desempeño Proporcionar herramientas a los jefes inmediatos para la planificación y seguimiento de metas mensuales de los servidores Sistematizar el proceso de evaluación de	12 MESES	Área de Evaluación	40,000.00

SUBSISTEMA	PRODUCTO	OBJETIVO	ESTRATEGIA	PLAZO	RESPONSABLE	PRESUPUESTO APROBADO
Subsistema de Formación y capacitación	Personal Capacitado	Incrementar la capacitación de los servidores del Servicio de Rentas Internas, para el personal de carrera. Plan de Formación y capacitación	desempeño	12 MESES	Área de Capacitación	974,770.00
			Realizar el control y seguimiento de la capacitación			
			Matriz del plan de Capacitación por puestos y servidor			
			Programación y ejecución de eventos de capacitación acorde al puesto y especialización de cada unidad			
		Planificar y desarrollar planes de capacitación en Administraciones Tributarias de Latinoamérica Convenios de pasantías con Administraciones Tributarias de Latinoamérica				
Remuneraciones	Bajo índice de rotación	Disminuir el porcentaje de rotación del personal en las regionales más grandes del Servicio de Rentas Internas.	Establecer el índice de rotación del personal de carrera y de nivel jerárquico superior	12 MESES	Área de Remuneraciones	150,000.00
			Identificar las causas de la desvinculación de los servidores de la institución			
			Identificar los servidores con alto desempeño que se desvinculan de la institución			
			Establecer un plan de incentivos para disminuir el índice de rotación del personal			
					Total	1,374,770.00

Tabla 24 - Matriz de gestión de cuadro de mando de talento humano
Elaborado por el autor.

3.2.7.2 Aspectos importantes a considerar en la implementación del Cuadro de Mando en la DNTH del SRI

1. Es necesario el involucramiento del Director y jefes departamentales y de área de la DNTH en el desarrollo e implementación de cuadro de mando de Talento Humano.
2. Es necesaria la capacitación y asesoría sobre el tema, por un experto, especialmente en la elaboración de indicadores.
3. Comunicar y socializar a todo el personal del proceso de implementación del Cuadro de Mando de TH, con el objetivo de involucrarlos en el proceso y sensibilizarlos en el cambio.
4. Estimar y planificar los tiempos necesarios para ejecutar adecuadamente el proceso en todas sus fases
5. Es mejor implementar un software para el efecto una vez que el Cuadro de Mando de TH esté afianzado e implementado en la institución, no desde el inicio.

3.2.8 HERRAMIENTA PARA ADMINISTRAR EL CUADRO DE MANDO DE TH DE UNA ORGANIZACIÓN PÚBLICA Y EVIDENCIAR EL APORTE ESTRATÉGICO DE LA GESTIÓN DE TH EN LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES.

En base a la información generada en el presente proyecto, finalmente se ha diseñado una herramienta en EXCEL que permitirá administrar el cuadro de mando de TH con el objetivo de evidenciar y dar seguimiento a la gestión del talento humano y mostrar su aporte en los objetivos organizacionales, así como dirigir al talento humano como un activo estratégico.

Esta herramienta contempla: el mapa estratégico, el cuadro de mando de TH, el seguimiento de los indicadores y los resultados consolidados por cada objetivo y subsistema de TH, según se muestra en el siguiente gráfico:

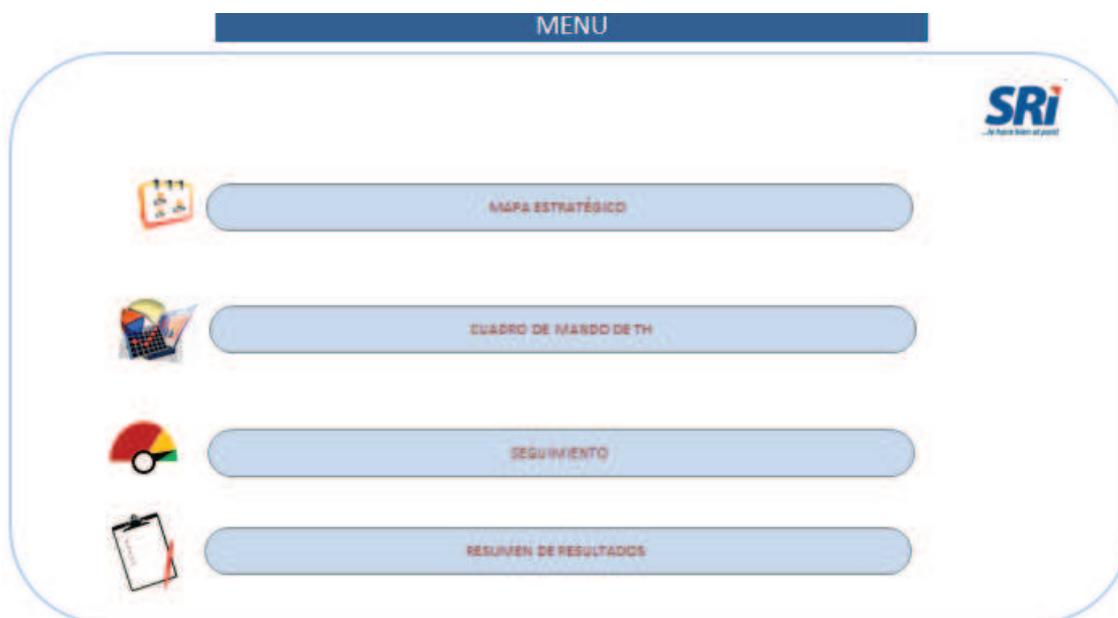


Figura 22 – Opciones de la herramienta
Elaborado por el autor.

Mapa Estratégico: este ítem permite visualizar los seis objetivos organizacionales de SRI, la base para alcanzar dichos objetivos lo constituye el sistema integrado de desarrollo de talento humano, que mediante sus subsistemas y estrategias de TH generan productos y servicios, los cuales aportan al cumplimiento de los objetivos y estrategias organizacionales que están identificados en diferentes perspectivas con miras a alcanzar la misión organizacional, que es la perspectiva cumbre del esquema propuesto.

En resumen la opción descrita permite visualizar cómo los objetivos y estrategias de la DNTH aportan y están vinculados a los objetivos organizacionales mediante los productos y servicios generados por los diferentes subsistemas establecidos en la LOSEP y gestionados por la DNTH.

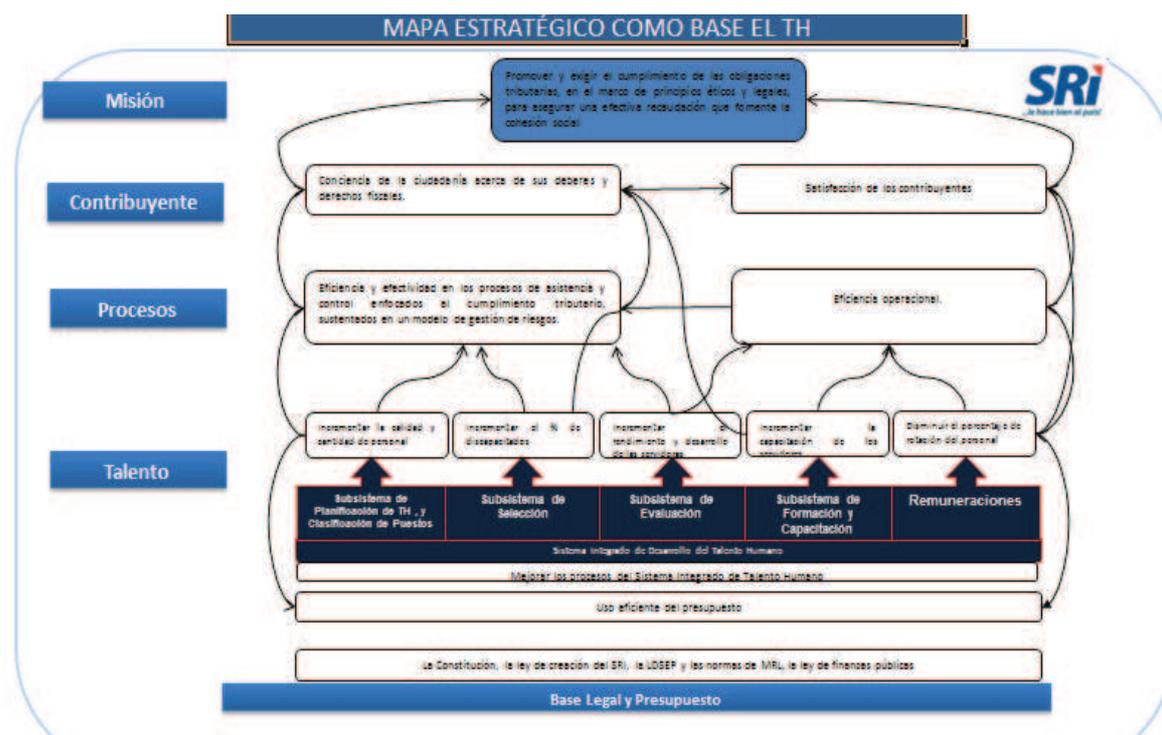


Figura 23 – Opción Mapa Estratégico basado en el TH
Elaborado por el autor.

Cuadro de Mando de TH: siendo el objetivo del presente estudio demostrar la influencia del TH en los objetivos estratégicos sustentados en el cuadro de mando de TH, en éste ítem se presenta el dicho cuadro compuesto por los siguientes componentes:

Subsistemas de TH, Objetivos y Estrategias de TH que aportan y están vinculados a los objetivos organizacionales por cada subsistema de TH; para cada objetivo se han identificado iniciativas, las cuales están directamente relacionadas a un indicador de eficiencia con su respectiva fórmula de cálculo y meta a cumplir, según se muestra en el siguiente gráfico:

CUADRO DE MANDO DEL TALENTO HUMANO						
SUBSISTEMA	OBJETIVO	NOMBRE INDICADOR	INDICADOR	META	INICIATIVA	PRIORIDAD
Subsistema de Planificación, y Clasificación y Valoración de Puestos	Incrementar la calidad y cantidad de personal mediante la elaboración de una planificación de Talento Humano, en base a planes, programas, proyectos y procesos a ejecutarse por la institución, así como mediante la implementación del nuevo Estatuto Orgánico por Procesos (EOP) de la institución	Porcentaje de la dotación aprobada por el MRL	Número de Puestos Aprobados por el MRL / Total de puesto planificados	ACTUAL: 0% META:100% PLAZO:SEPTIEMBRE 2013	Diseñar un plan de dotación anual, en base a la necesidad institucional (planes y proyectos) y lineamientos del MRL para el efecto	Alta
		Porcentaje de avance del proyecto de implementación del nuevo EOP	Porcentaje de avance del proyecto de implementación del nuevo EOP	ACTUAL: 30% META:100% PLAZO:SEPTIEMBRE 2013	Elaboración del manual de puestos que incluye Descripción, Clasificación y Valoración de puestos, en base a las normativas para el efecto del MRL. Lista de asignación de los servidores	Alta
Subsistema de Selección	Cumplir con el porcentaje del 4% obligado para la contratación de personas con capacidades diferentes, en labores permanentes que se consideren apropiadas en relación con sus conocimientos, condición física y aptitudes individuales, observándose los principios de equidad de género y diversidad de discapacidad.	Anuncios de selección	Número de anuncios de selección para personal con capacidades diferentes	ACTUAL:0 META:80 PLAZO:DICIEMBRE 2013	Diseñar un plan de reclutamiento de personal con capacidades diferentes	Alta
		Porcentaje de puesto de trabajo para personas con capacidades diferentes.	Número de puesto de trabajo para personas con capacidades diferentes/ Total de Puesto del SRI	ACTUAL:2.77% META:5% PLAZO:DICIEMBRE 2013	Establecer puestos de trabajo acordes a las habilidades de las personas con capacidades diferentes	Alta
		Tiempo promedio de cobertura para personal con capacidades diferentes	Tiempo de cobertura para personal con capacidades diferentes/ Total concursos para personal con capacidades diferentes	ACTUAL:120 días META:90 días PLAZO:DICIEMBRE 2013	Establecer ciclos de selección y contratación adecuados	Alta
		Porcentaje de personas con capacidades diferentes	Número de servidores de la institución con capacidades especiales/Total servidores del SRI	ACTUAL:2.77% META:4% PLAZO:DICIEMBRE 2013		Alta

Figura 24 – Opción Cuadro de Mando de Talento Humano
Elaborado por el autor.

Por cada indicador se puede establecer una prioridad clasificada de la siguiente manera, alta, media y baja según el tipo de iniciativa, para el caso de estudio se ha clasificado a todas las iniciativas como de prioridad alta, en razón que todas las iniciativas del presente cuadro de mando de TH aportan y están vinculadas a los objetivos organizacionales, sin embargo de ser necesario se podría incluir indicadores adicionales de TH y clasificarlos con la prioridad que corresponda y bajo un análisis de los responsables de la administración del cuadro de mando del TH.

Seguimiento: para la consecución eficiente de los objetivos es necesario establecer mecanismos de alertas por cada indicador lo que nos permitirá identificar los avances o riesgos de los mismos y de ser el caso establecer acciones correctivas inmediatas y oportunas.

Para una visualización intuitiva y gráfica del avance de cada indicador se cuenta con semáforos, los que están constituidos de una meta preestablecida por cada responsable de la iniciativa en el Cuadro de Mando de TH, cada responsable debe registrar el valor alcanzado periódicamente por cada indicador, según se visualiza en el siguiente gráfico:

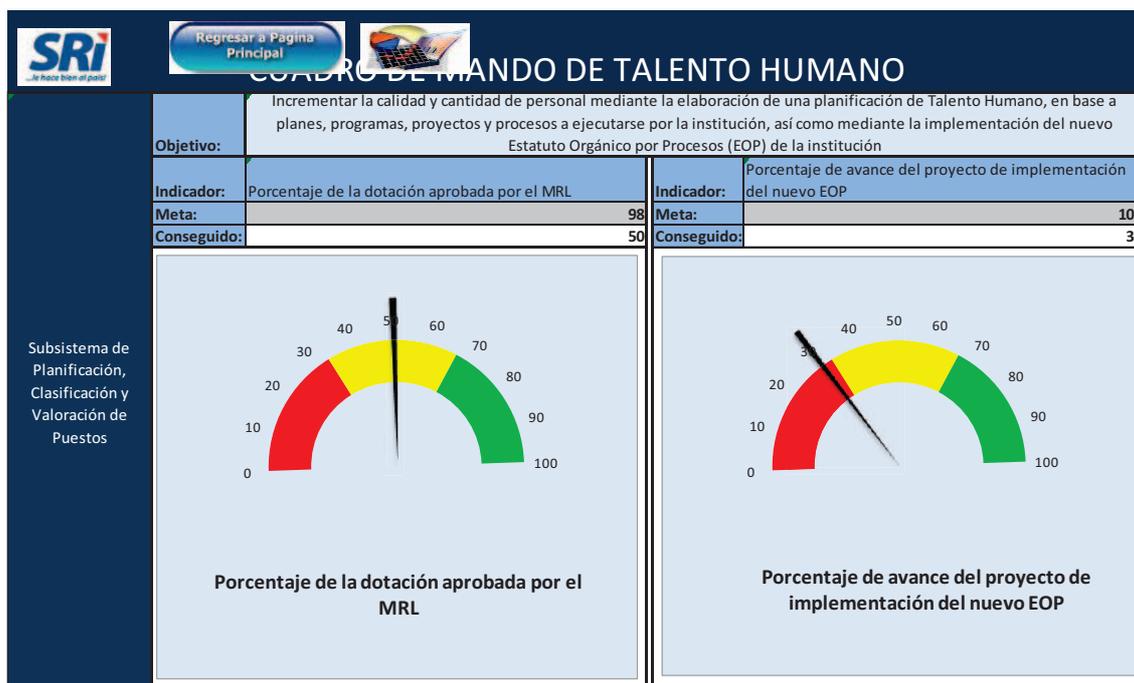


Figura 25 – Opción seguimiento de cada Indicador por subsistema de TH
Elaborado por el autor.

En el gráfico se puede observar cómo el tacómetro muestra el avance de la iniciativa e identifica visualmente mediante un semáforo el estado en el cual se encuentra cada indicador, basado en el avance conseguido y registrado por el responsable de la iniciativa. Dicho estado se clasifica en 3 tipos, el rojo considerado como estado crítico, que requiere acciones correctivas inmediatas; el amarillo un estado de mediano riesgo que requiere acciones correctivas preventivas y finalmente el color verde que representa resultados aceptables alcanzando de esta manera el objetivo con el cual está vinculado el indicador.

Resultados Consolidados: esta opción permite visualizar los resultados consolidados y avances de cada objetivo por subsistema de TH en base a los resultados de cada indicador por objetivo y subsistema, como se muestra en el siguiente gráfico:

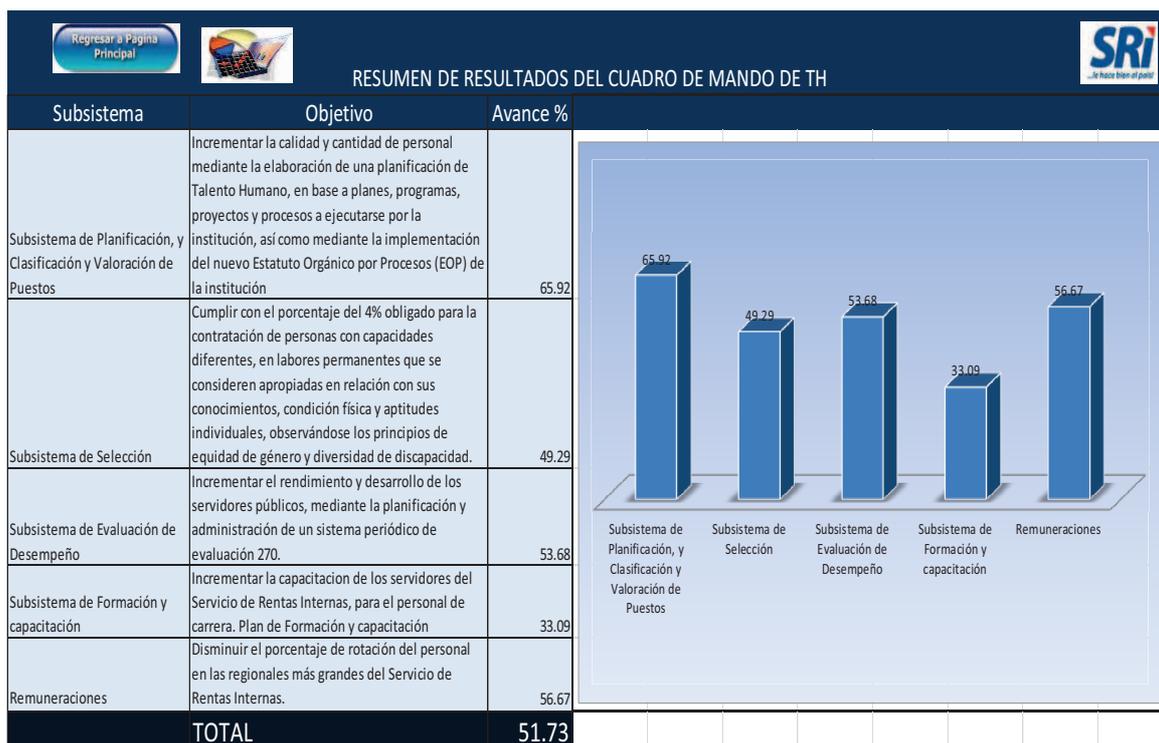


Figura 26 – Opción resultados por cada objetivo de TH
Elaborado por el autor.

Esta opción permitirá al Director de TH o al Director General visualizar los avances y el estado de cada uno de los objetivos de TH que contribuyen a alcanzar los objetivos y estrategias de la organización. Información que servirá para tomar decisiones y acciones correctivas oportunas según corresponda.

La herramienta se anexa al presente trabajo en un CD.

CAPÍTULO IV

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

- El diseño e implementación del cuadro de mando de talento humano mediante los 7 pasos descritos en el presente estudio permite evidenciar la contribución del Talento Humano en la consecución de los objetivos organizacionales y dirigir al Talento Humano como un activo estratégico.
- El presente estudio que contiene el modelo de cuadro de mando de TH ajustado para el SRI, institución pública, puede ser utilizado y mejorado acorde a las necesidades y exigencias de cada unidad de TH de las instituciones públicas. Ya que mediante dicho modelo se demuestra con datos y cifras el aporte estratégico de la unidad de TH en los objetivos organizacionales.
- Al enlazar los productos de Talento Humano con los objetivos organizacionales los directivos conocen, que efectivamente, el talento humano es un activo estratégico dentro de la organización
- Mediante la información del cuadro de mando de talento humano se puede tomar decisiones oportunas y en el caso que ciertos objetivos no se estén cumpliendo analizar las razones y direccionar los esfuerzos hacia dichos objetivos con el fin de realizar ajustes oportunos y no poner en riesgo la consecución de los objetivos organizacionales.
- El Servicio de Rentas Internas al ser una institución pública debe cumplir con los requerimientos de eficiencia que el Gobierno ha establecido mediante las diferentes normativas legales, así como debe rendir cuentas

del cumplimiento de los objetivos institucionales, para lo cual puede basarse en la información generada por el cuadro de mando de TH.

- Por otro lado al implementar el cuadro de mando de talento se cumpliría con lo dispuesto en el acuerdo 1002, el cual dispone la utilización de los indicadores de desempeño de TH, establecidos por la Secretaría Nacional de la Administración Pública, ya que dentro del cuadro de mando se ha incluido dichos indicadores y fundamentalmente se los ha enlazado con los objetivos organizacionales del SRI.
- En base al cuadro de mando de talento humano se puede evidenciar el cumplimiento de lo dispuesto en las normas de control interno de la CGE, norma 200-03, Políticas y prácticas de talento humano que establece lo siguiente “El talento humano es lo más valioso que posee cualquier institución, por lo que debe ser tratado y conducido de forma tal que se consiga su más elevado rendimiento. Es responsabilidad de la dirección encaminar su satisfacción personal en el trabajo que realiza, procurando su enriquecimiento humano y técnico”
- La Dirección Nacional de Talento Humano es la encargada de dirigir, gestionar y analizar el desempeño del Talento Humano de la institución mediante sus dos departamentos (Gestión de Talento Humano y Planificación de Talento Humano) estos a su vez se subdividen en 5 áreas basados en los subsistemas del sistema integrado de talento humano establecido en la LOSEP (Selección, capacitación, remuneración, planificación, evaluación), estructura que permite cumplir con los objetivos planteados, cumplimiento y medición que puede ser realizada mediante el cuadro de mando de talento humano.
- El esquema utilizado en la presente investigación permite establecer los medios para llegar al cumplimiento de la estrategia, de los objetivos y metas propuestas a través del cuadro de mando de Talento Humano para el Servicio de Rentas Internas.

- El éxito de la implantación del cuadro de mando radica en que el equipo de dirección de la DNTH dedique y planifique el tiempo necesario para el efecto.
- El Cuadro de Mando de Talento Humano, es un modelo de planificación y gestión útil que permite realizar una representación simplificada de cómo la gestión del talento humano aporta a los objetivos institucionales, así como permite alinear los objetivos de la DNTH con los objetivos y estrategia de la institución, adicionalmente ayudará a la Dirección Nacional de Talento Humano del Servicio de Rentas Internas a saber hacia dónde ir con una visión de largo plazo.

4.2 RECOMENDACIONES

- En base a la información del presente estudio se podría implementar un cuadro de mando integral para el SRI, en el cual se incluya todos los objetivos y estrategias organizacionales con sus respectivos indicadores.
- Se recomienda revisar periódicamente los productos e indicadores del cuadro de mando de TH, con el objetivo de verificar si algún indicador ya no aporta a la consecución de los objetivos organizacionales y decidir si debe ser reemplazado por otro que aporte y genere valor a la institución.
- Desarrollar planes, proyectos y estrategias enlazados a los objetivos organizacionales y enfocados a mantener un personal calificado, motivado y comprometido con la Institución, ocupando puestos de trabajo acorde a su perfil y sus competencias, maximizando el valor del talento humano, encaminando esfuerzos a la consecución de objetivos propios e institucionales.

- Se recomienda planear la implementación del cuadro de mando de talento humano en pasos cortos y sucesivos con el fin de tener resultados a corto plazo, posibilidad de perfeccionamiento y mejora continua
- Capacitar a los servidores que van a liderar el proyecto en el diseño e implementación de cuadro de mando de talento humano y principalmente en el diseño y construcción de indicadores de eficiencia.
- Empoderar del proyecto a los directivos del SRI y es clave obtener su compromiso para el éxito del proceso, así como es clave socializar del cambio a los servidores involucrados en el proceso.

REFERENCIAS

- Arias, D., Buenaño, E., Oliva, N., & Ramírez, J. (2008). *Historia del sistema tributario ecuatoriano 1950-1999*. Quito: Departamento de estudios tributarios.
- Bautista, M., & Morales, N. (2007). *Gerencia de proyectos de construcción inmobiliaria: fundamentos para la gestión de calidad*. Colombia: Javegraf.
- Becker, B., Huselid, M., & Ulrich, D. (2001). *El cuadro de mando de RRHH, vinculando a las personas, la estrategia y el rendimiento de la empresa*. España: Gestión 2000.
- bloger. (17 de 11 de 2010). <http://elviejoclub.blogspot.com/2010/11/capital-intelectual.html>. Recuperado el 22 de 05 de 2013, de <http://elviejoclub.blogspot.com/2010/11/capital-intelectual.html>
- Bonnefoy, J., & Armijo, M. (2006). *Indicadores de desempeño en el sector público*. Santiago de Chile: United Nations Publications.
- Calderón, G., & Castaño, G. (2005). *Investigación en administración en América Latina*. Colombia: Universidad Nacional de Colombia.
- Castillo, A. (14 de Mayo de 2012). "Lo del talento humano ¿es un cliché?". Recuperado el 20 de Noviembre de 2012, de Revista Líderes: http://www.revistalideres.ec/rrhh/talento-humano-cliche_0_698330207.html
- Congreso Nacional del Ecuador. (1997). *Ley de Creación del Servicio de Rentas Internas*. Quito: Ediciones Legales.
- David, F. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación.
- Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral*. México : Pearson Educación.
- Galindo, C. (2006). *Manual para la creación de empresas*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- García, M. (2008). *Manual de Marketing*. España: ESIC.
- Huselid, M., Becker, B., & Beatty, R. (2005). *El cuadro de mando del capital humano*. España: Deusto.
- Kaplan, R. (1999). *The Balanced Scorecard for Public-Sector Organizations*. Boston.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2009). *El cuadro de mando integral*. España: Gestión 2000.

- Lopez, A. (2004). *Reinventando los Gobiernos con apoyo de los Tableros de Comando*. Obtenido de www.tablero-de-comando.com
- López, A. (2004). *Reinventando los Gobiernos con apoyo de los Tableros de Comando y Control*. Recuperado el 26 de Marzo de 2013, de Club Tablero de comando: www.tablero-de-comando.com
- Martínez, D., & Milla, A. (2005). *La elaboración de un plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. España: Díaz de Santos.
- Milind, L. (1998). *Desarrollo del apalancamiento estratégico*. España: Díaz de Santos.
- Ministerio de Relaciones Laborales. (2010). *Ley Orgánica de Servicio Público*. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Mora, A., & Vivas, C. (2001). *Nuevas Herramientas de Gestión Pública: El cuadro de mando integral*. España: AECA.
- Niven, P. (2003). *El cuadro de mando integral paso a paso*. España: Gestión 2000.
- Psicología y empresas. (16 de Diciembre de 2010). *El talento humano y las competencias: conceptos*. Recuperado el 20 de Noviembre de 2012, de Psicología y empresas: <http://psicologiayempresa.com/el-talento-humano-y-las-competencias-conceptos.html>
- Radin, B. (2002). *The Theory and Practice of Performance Measurement*. Estados Unidos: University of Baltimore.
- Revista Líderes. (20 de Abril de 2012). *El talento de alto potencial en la empresa*. Recuperado el 20 de Noviembre de 2012, de Revista Líderes: emprendedores: http://www.revistalideres.ec/emprendedores/talento-potencial-empresa_0_685731462.html
- Secretaría Nacional de la Administración Pública. (2011). *Indicadores Homologados GPR*. Quito.
- SRI. (2012). *¿Qué es el SRI?* Recuperado el 20 de Noviembre de 2012, de Servicio de Rentas Internas: <http://www.sri.gob.ec/web/guest/67;jsessionid=DB9DA8B58C5390B8FB5DB367F6429F75.sriint>
- SRI. (2012). *Informe anual de gestión 2012*. Quito: Servicio de Rentas Internas.
- SRI. (2012). *Plan estratégico 2012-2015*. Quito: Dirección Nacional de Planificación y Coordinación.