

BANCO DE INNOVACIÓN EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

TÍTULO

Evaluación integral del desempeño del SAT

INFORMACIÓN INICIAL:

PROBLEMA:

Desconocimiento del nivel del cumplimiento de los objetivos individuales que imposibilita la elección y ejecución de medidas concretas en pos de la promoción en la mejora tanto del empleado como de la institución.

SOLUCIÓN GLOBAL:

Incrementar la capacidad y productividad del personal a través de la integración de componentes de Recursos Humanos tales como la administración del desempeño, la formación, el desarrollo, etc.

TERRITORIO:

México

PÚBLICO DESTINATARIO:

Personal del Servicio de Administración Tributaria de México

ENTIDAD QUE LA HA LLEVADO A CABO:

Servicio de Administración Tributaria de México (SAT)

DESCRIPCIÓN DE LA POLÍTICA O PROGRAMA:

Dentro de un proceso de transformación interna, el SAT desarrolló un Modelo de Capital Humano con el que llevar a cabo iniciativas en materia de recursos humanos orientadas a planificar, administrar y desarrollar al personal de la organización. Dentro de estas iniciativas se desarrollaron diversos modelos de evaluación del desempeño (como el modelo de Evaluación del Desempeño por Objetivos en 2004), hasta llegar al modelo de Evaluación Integral del Desempeño (EIDD) en 2007.

El EIDD está estructurado como un proceso sistemático y periódico, mediante el cual se identifican las competencias y nivel de rendimiento de las personas y los equipos para medir su efectividad, conocer sus fortalezas, áreas de oportunidad y definir planes de mejora dirigidos al crecimiento y desarrollo laboral, orientado a alcanzar los objetivos institucionales. A su vez, la evaluación permite decidir sobre políticas de

compensación, decisiones de ubicación, reestructuración de puestos de trabajo, etc.

El EIDD comienza con una evaluación en la que se miden tres aspectos relacionados con el desempeño del trabajador:

- La contribución a los objetivos institucionales definidos en la planificación estratégica y en los planes de mejora continua. Esta medición se realiza a partir de indicadores-objetivos.
- Las habilidades y actitudes de los trabajadores, a través de una Evaluación de Competencias 360° en la que es el entorno del propio trabajador (compañeros, jefes, clientes, colaboradores, etc.) quien la lleva a cabo a partir de sus percepciones.
- El impacto en el Entorno Laboral, es decir, la contribución de las personas para generar un ambiente laboral propicio respecto al trabajo y las relaciones interpersonales.

Con la evaluación se obtienen cinco perfiles de desempeño:

- Superior.
- Alto.
- Normal.
- Bajo.
- Deficiente.

Tras la evaluación se establece un proceso de retroalimentación con el objeto de facilitar el diálogo hacia logros o fortalezas, áreas de oportunidad y planes de mejora, estableciéndose acuerdos y compromisos con el evaluado en pos de mejorar su desempeño. Estos acuerdos son supervisados por los mandos responsables, quienes siguen los avances alcanzados y, en su caso, replantean acciones con el objeto de fortalecer competencias, identificar oportunidades, potenciar el talento, motivar, etc. Esta supervisión se realiza a través de un plan de seguimiento previamente acordado.

Paralelamente a este proceso, la institución lleva a cabo acciones de desarrollo con los que se busca el impulso de cierre de brechas y el desempeño laboral deseado a través de la aplicación de reconocimientos, beneficios o restricciones en forma de programas formativos, becas, distinciones, recomendaciones, etc.

La EIDD se desarrolla a través de una herramienta en ambiente “WEB”, lo que permite acceder al sistema

desde cualquier equipo con acceso a la red interna.

El modelo de EIDD del SAT recibió el reconocimiento de la Secretaría de la Función Pública como mejor práctica de la Administración Pública Federal en Recursos Humanos y se incluyó dentro del catálogo de “Mejores Prácticas de Recursos Humanos en el Sector Público” (2012).

OBSTÁCULOS SUPERADOS :

Reticencia por parte del personal de mando a participar en el proceso de gestión del desempeño.

IMPACTO:

La siguiente tabla recoge el número de personas que han participado en la EIDD desde su inicio en el 2007:

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Participantes	10,304	14,621	20,794	25,994	27,794	27,374

En el periodo de 2010-2011:

- Se logró evaluar al 99% del personal.
- 2.722 trabajadores recibieron acciones de desarrollo.
- 12.140 trabajadores se incorporaron al programa de cierre de brechas.

CALENDARIO DE IMPLANTACIÓN Y REFERENCIA TEMPORAL:

La aplicación del EIDD comenzó en 2007 y se desarrolló en cuatro etapas:

1. Evaluación.
2. Retroalimentación o cierre de cédulas.
3. Seguimiento al desempeño.
4. Acciones d desarrollo.

DOCUMENTACIÓN DE CONSULTA Y APOYO:

“Mejores prácticas de recursos humanos en el sector público”, México, Leto, 2012 (página 122):

<http://www.oitcinterfor.org/publicaci%C3%B3n/mejores-pr%C3%A1cticas-recursos-humanos-sector-p%C3%BAblico>

Administración del Desempeño SAT

http://www.sat.gob.mx/sitio_internet/expediente_capital_humano/pdf/Expediente_Admon_Desempe%C3%B1o.pdf

Informe de Rendición de Cuentas 2006-2012

ftp://ftp2.sat.gob.mx/asistencia_servicio_ftp/publicaciones/transparencia/IRC_SAT_2.pdf