# Sistema de Incentivos por Mejor Desempeño en la Dirección Nacional de Aduanas (DNA)



Dirección Nacional de Aduanas

**Manual Operativo** 

# INTRODUCCIÓN

El presente documento resume los principales aspectos que definen el Sistema de incentivos por mejor desempeño a desarrollar en la Dirección Nacional de Aduanas.

Su principal objetivo es servir de guía para aquellos funcionarios que serán responsables de Administrar el Sistema, así como comunicar las reglas de funcionamiento a todos los funcionarios que participan del sistema.

El sistema de incentivos por mejor desempeño sienta las bases para el desarrollo de una cultura de gestión por resultados. En ella, cada funcionario, cada equipo, debe conocer lo que se espera de cada uno y actúa en consecuencia.

A su vez, el sistema promueve la colaboración entre todos quienes forman la DNA, conformados en equipos de trabajo, en un diseño coordinado y coherente.

Por otra parte, el sistema busca una distribución del Fondo por Mejor Desempeño más equitativa, relacionada al logro de determinados objetivos, proyectos y metas, tanto desde el punto de vista personal, como grupal.

Desde el punto de vista de los beneficiarios del sistema, participan los funcionarios de la Dirección Nacional de Aduanas.

Respecto al período de evaluación, se realiza anualmente desde el 1º de enero al 31 de diciembre.

# **FACTORES PARA EL CÁLCULO DEL INCENTIVO**

A los efectos de determinar el puntaje final que corresponde a cada funcionario, se consideran tres factores:

FACTOR RESPONSABILIDAD (R)

**FACTOR DESEMPEÑO (D)** 

FACTOR PARTICIPACIÓN CONSTATACIÓN INFRACCIONES (CI)

A continuación se describen los aspectos que determinan la asignación de los factores a cada funcionario.

### **FACTOR RESPONSABILIDAD**

Para el cálculo de este factor se asignará un valor a cada funcionario teniendo en cuenta la función que realiza.

- se asigna el valor 3 (tres) al funcionario que cumple tareas de Gerente de Área o Director de División.
- se asigna el valor 2 (dos) al que cumple tareas de Director de Departamento o equivalente, o actúa como Responsable de Equipo, según la estructura de equipos definida para el período de evaluación correspondiente.
- para los funcionarios cuyas tareas no se incluyen en las mencionadas, se considerará el grado que ocupa. A estos efectos, se determina un coeficiente para cada grado, que resulta del cociente entre la remuneración del grado y la del grado más alto de la escala de la DNA.

### **Factor Responsabilidad**

Responsabilidad	Fa	ctor		
Director División o equivalente	3			
Jefe Departamento o equivalente Responsable de Equipo	2			
	Grado	Factor		
	1	0.66		
	2	0.68		
	3	0.72		
Demás funcionarios según	4	0.72		
grado	5	0.79		
8,440	6	0.83		
	7	0.88		
	8	0.93		
	9	0.98		
	10 – 16	1		

# **FACTOR DESEMPEÑO**

Este factor mide el cumplimiento de metas personales, grupales e institucionales asignadas a los funcionarios de la DNA.

A los efectos de determinar la incidencia del desempeño en el monto de la compensación especial por desempeño de cada funcionario, se establecen cinco categorías de desempeño que asumen los valores, 0, 1, 3, 4 y 5, respectivamente, en función del puntaje resultante de la medición del desempeño.

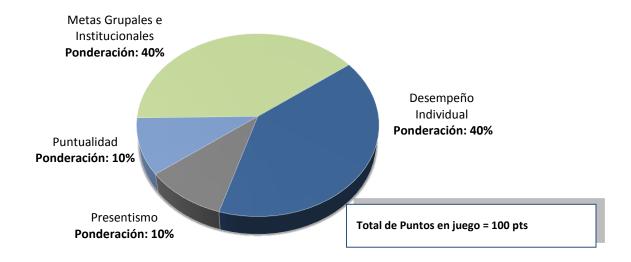
Sobre una base total de 100 puntos, el valor 0 corresponde a un puntaje de desempeño de entre 1 y 50 puntos; el valor 1, se corresponde con un desempeño de entre 51 y 70 puntos; el valor 3, con uno entre 71 y 80 puntos; el valor 4, con uno entre 81 y 90 puntos; y el nivel 5, con uno entre 91 y 100 puntos.

Factor Desempeño

Categoría	Nivel Cump	Factor		
	Desde (%)	Hasta (%)		
1	1	50	0	
2	51	70	1	
3	71	80	3	
4	81	90	4	
5	91	100	5	

# **EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Se evaluarán 4 aspectos del Desempeño de cada funcionario, cada uno de ellos de forma independiente.



A continuación se presentan los cuatro factores y sus criterios de medición:

### **METAS GRUPALES E INSTITUCIONALES**

### Definición de Equipos de Trabajo

Para la medición de metas grupales e institucionales se deben determinar Equipos de Trabajo a los que se les asignarán indicadores de desempeño.

En principio, un equipo debería coincidir con una Unidad Organizativa. Por ejemplo, un equipo podría estar asociado al Área, a la División, o eventualmente a cada Sección dentro de un Departamento.

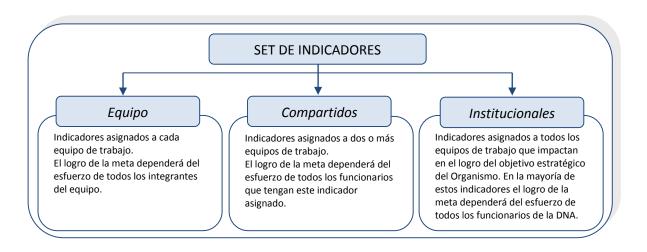
La nómina de Equipos de Trabajo y su integración serán definidos previos al inicio de cada Periodo de Evaluación por resolución del Director Nacional de Aduanas, seleccionados en atención a su aptitud para las tareas asignadas.

Cada equipo tiene asignado un Responsable a cargo, designado como tal por el Director Nacional de Aduanas considerando entre otros aspectos, el nivel de responsabilidad del funcionario, los cometidos del equipo y las prioridades estratégicas de la DNA.

### Definición de Indicadores de Desempeño

En función del Plan Estratégico y los objetivos críticos definidos para el período por la Unidad de Planificación Estratégica, se fijarán indicadores de gestión para los equipos conformados, aplicable a todos sus integrantes, por lo que debería verificarse que la mayor parte de sus integrantes (idealmente todos) incidan en su logro.

Estos indicadores reflejarán las tareas propias del equipo de trabajo. Además de éstos, en el set de indicadores deberían incluirse indicadores comunes con otros equipos dentro o fuera del Área (metas compartidas), y comunes a toda la organización (metas institucionales).



Al momento de construir los indicadores es importante que los mismos:

- Contemplen los objetivos estratégicos de la organización y del área
- Sean relevantes para el equipo de trabajo
- Sean representativos de las funciones del equipo
- Sean factibles de medición a costos razonables
- Sean específicos, claros y alcanzables
- Sean de un nivel de exigencia similar entre todos los equipos
- Sean gestionables por los integrantes del equipo
- Sean de seguimiento amigable

Las metas grupales e institucionales y sus indicadores serán definidos anualmente, para cada Equipo de Trabajo, por el Director Nacional de Aduanas o quien este designe a tales efectos, en coordinación con el Responsable del Equipo de trabajo respectivo, dentro de cada División o unidad equivalente.

### Evaluación de Metas Grupales e Institucionales

El nivel de cumplimiento de las metas grupales e institucionales, tendrá un peso relativo del **40%** del desempeño total de un funcionario. Cada indicador a definir dentro del set, podrá ser ponderado de manera diferencial para contemplar su importancia relativa.

Para evaluar el cumplimiento de cada meta, las mismas tendrán asociados 5 niveles de cumplimiento, cada uno de ellos reflejará el nivel logrado por el Equipo de Trabajo durante el período de evaluación.

El Responsable de Equipo deberá realizar la evaluación y calificación de los indicadores de los equipos a su cargo. Para ello cuenta con la fuente de información de cada indicador que permite identificar de dónde surge su resultado.

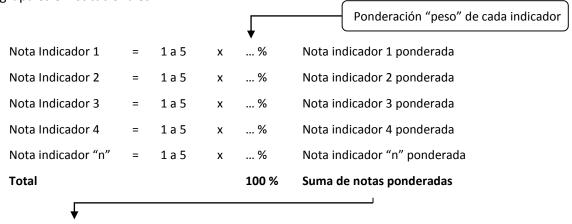
En el caso de los indicadores propios del Equipo la nota obtenida en cada uno de estos será la misma para todos los integrantes del equipo, así como también en los indicadores compartidos entre dos o más equipos. En caso de los indicadores institucionales la nota obtenida será compartida por todos los equipos que tengan asignados estos indicadores.

### Cálculo de los indicadores

Para establecer el puntaje obtenido en las metas de desempeño grupal e institucional, se determinará el nivel de metas correspondiente a cada indicador según el cumplimiento alcanzado. Una vez obtenido este resultado se lo debe ponderar por el "peso" de cada indicador.

Para llegar al puntaje final correspondiente a este factor de evaluación, se debe dividir la suma de las notas ponderadas, entre el puntaje máximo posible de escala a obtener, para luego ponderarlo por el valor establecido para el set de indicadores.

A continuación se presenta con más detalle la forma de cálculo de los indicadores de metas grupales e institucionales.



Suma de notas ponderadas X 40 = Nota final Metas Grupales e Institucionales (Entre 1 y 40)

# **PUNTUALIDAD**

Hasta tanto se realice la efectiva implementación del Software de Gestión Humana (SGH) de la Oficina Nacional de Servicio Civil en todas las dependencias de la Dirección Nacional de Aduanas; la evaluación de Puntualidad tendrá una ponderación de 0%.

# **PRESENTISMO**

Presentismo se entiende como la presencia efectiva del funcionario en su lugar de trabajo. El indicador de Presentismo **para el año** 2015, tendrá un peso relativo del 20%, dado que el indicador de puntualidad tendrá una ponderación de 0%.

### Criterios de medición

Las ausencias por los siguientes motivos (según el máximo de días anuales establecido en este documento) NO se considerarán como faltas para el cálculo del presentismo:

- ✓ Licencia por enfermedad: máximo 10 días al año
- ✓ Licencia anual reglamentaria: máximo 20 días anuales
- ✓ Licencia por antigüedad: máximo 10 días anuales
- ✓ **Licencia por duelo**: de acuerdo a la normativa vigente.
- ✓ Licencias Especiales (con goce de sueldo y autorizadas por Dirección): máximo 3 meses
- ✓ Licencias Especiales (sin goce de sueldo y autorizadas por la Dirección): se consideran faltas
- ✓ Licencia por Papanicolau y radiografía mamaria: máximo 1 día anual
- ✓ **Licencia por examen PSA**: máximo 1 día por año
- ✓ **Licencia por Estudio**: máximo 20 días anuales.
- ✓ Licencia por Actuación en Tribunal de Evaluación: máximo 3 días por año.
- ✓ Licencia por fumigación: máximo 1 día por año.
- ✓ Donación de sangre: máximo 2 días anuales.
- ✓ Donación de órganos: máximo 10 días anuales

- ✓ Mesa Electoral: máximo 5 días de licencia por año.
- ✓ Licencia por Maternidad: máximo 13 semanas (91 días)
- ✓ Licencia por matrimonio: máximo 15 días corridos anuales.
- ✓ Licencia por paternidad: máximo 10 días anuales.
- ✓ **Licencia por adopción**: Máximo 6 semanas (42 días anuales).
- ✓ Licencia por Censo: Máximo 1 día por año
- Licencia por Comalep: Máximo 1 día por año
- ✓ Licencia por trabajo en feriados: Máximo
   5 días por año
- ✓ Licencia por jubilación: 3 días por año
- ✓ Licencia por trabajar en Turismo: un día y medio de licencia por cada día trabajado. Máximo 8 días por año
- ✓ **Licencia por violencia doméstica:** 5 días por año
- ✓ Día del aduanero: 1 día al año
- ✓ Falta sin aviso: se consideran faltas
- ✓ Falta con Aviso: 1 día al año máximo
- ✓ Falta con aviso a descontar de la licencia:
   3 días al año máximo
- ✓ Descanso Compensatorio: 10 días al año máximo

### Cálculo de Presentismo

Para establecer el presentismo del funcionario en su lugar de trabajo, se considerarán los datos obtenidos del registro y control de asistencia generado mensualmente por el Departamento Administración de Personas y siguiendo los criterios de medición anteriormente mencionados.

A los efectos de determinar el puntaje, se considerará que todos los funcionarios trabajan 30 días al mes (360 al año y parten con esa cantidad de días a favor).

Luego, en la medida que tomen días por encima de los Topes establecidos para cada tipo de licencia, esos días se restarán de su saldo inicial.

Las franjas se establecerán de acuerdo a los siguientes cortes:

- 1. Funcionarios que excedan hasta **3 días** en total, de los topes establecidos, para todo tipo de licencia, obtendrán **20 puntos** en Presentismo.
- 2. Funcionarios que excedan entre **4 y 6 días** en total, de los topes establecidos, para todo tipo de licencia, obtendrán **16 puntos** en Presentismo.
- 3. Funcionarios que excedan entre **7 y 9 días** en total, de los topes establecidos, para todo tipo de licencia, obtendrán **12 puntos** en Presentismo
- 4. Funcionarios que excedan entre **10 y 12 días** en total, de los topes establecidos, para todo tipo de licencia, obtendrán **8 puntos** en Presentismo
- 5. Funcionarios que excedan en más de **13 días** en total, de los topes establecidos, para todo tipo de licencia, obtendrán **4 puntos** en Presentismo

# DESEMPEÑO INDIVIDUAL

Las metas personales de desempeño individual se medirán de forma individual para cada funcionario y tendrán una ponderación relativa de 40% sobre el desempeño total de la persona.

El desempeño individual se valora teniendo en cuenta cuatro factores de desempeño que surgen del sistema general de evaluación del desempeño de los funcionarios de la Administración Central.

Cada factor será evaluado teniendo en cuenta conceptualmente la siguiente escala de calificación del 1 al 5 (siendo 1 el inferior y 5 la calificación superior).

- 1 No cumple
- 2 Cumple parcialmente
- 3 Cumple de forma aceptable
- 4 Cumple totalmente
- 5 Supera ampliamente

Será el Responsable de Equipo quien tome los datos de la evaluación ya efectuada por el evaluador correspondiente asignado al funcionario, pudiendo coincidir responsable de equipo y evaluador.

A continuación se presentan las dimensiones con su correspondiente descripción de escala siguiendo los 5 valores anteriormente presentados:

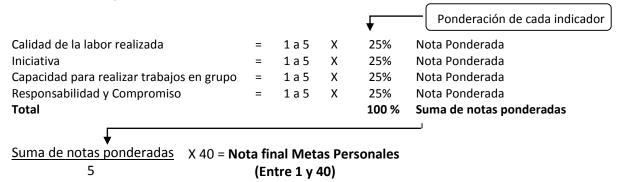
FACTORES	DEFINICIÓN	N1	N2	N3	N4	N5
CALIDAD DE TRABAJO	Evalúa las características de la labor cumplida, así como la ausencia de errores en el trabajo y la habilidad en su ejecución	La calidad de su labor nunca satisface y siempre comete errores	Casi siempre comete errores y la calidad de su trabajo suele ser insatisfactoria	Con mediana frecuencia comete errores y su trabajo es bastante satisfactorio	Pocas veces comete errores y su trabajo es muy satisfactorio	Nunca comete errores y su trabajo es siempre satisfactorio
INICIATIVA	Mide los impulsos personales del funcionario a los efectos de proponer alternativas o soluciones a problemas o simplemente a las diferentes situaciones que pueden plantearse en la realización de sus tareas	Carece de iniciativa para proponer soluciones y alternativas a los problemas que debe enfrentar en el desarrollo de sus tareas	Demuestra poca iniciativa para proponer soluciones y alternativas a los problemas que debe enfrentar en el desarrollo de sus tareas	Resuelve problemas que pueden presentarse en la ejecución de las tareas habituales y propone alternativas	Tiene una actitud positiva y proclive a solucionar problemas que se presentan en el desarrollo de sus tareas así como para proponer alternativas de situaciones que debe resolver	Siempre tiene y promueve una excelente actitud para solucionar problemas que se presentan en el desarrollo de sus tareas así como para proponer alternativas de situaciones que debe resolver
RESPONSABILIDAD y COMPROMISO	Mide el compromiso personal con el que se asume y se llevan a cabo las obligaciones del cargo, que se traduce en una oportuna entrega de los trabajos	Nunca cumple con las obligaciones del cargo y no mide consecuencias de sus omisiones.	Pocas veces cumple con las obligaciones del cargo y no mide consecuencias de sus omisiones	Cumple con las obligaciones del cargo y es consciente de las repercusiones de sus acciones.	Cumple con las obligaciones del cargo, asume la responsabilidad por sus acciones y toma acciones correctivas.	Cumple con las obligaciones de su cargo, anticipa e informa el impacto de sus acciones.
CAPACIDAD PARA REALIZAR TRABAJOS EN GRUPO	Mide la facilidad de integración del funcionario en equipos de trabajo, así como la colaboración eficaz que éste presta cuando se requiere que trabaje con grupos de personas	Presenta notorias dificultades de integración para trabajo en grupo, siendo casi nula su participación y colaboración	Presenta algunas dificultades de integración al trabajo en grupo, siendo su colaboración poco significativa	No presenta grandes dificultades de integración al trabajo grupal, siendo su colaboración normal en el desarrollo del mismo	Presenta facilidades de integración al trabajo grupal, y su colaboración supera los aportes de la mayoría	Presenta grandes facilidades de integración al trabajo grupal, siendo su colaboración esencial para el funcionamiento del grupo

### Cálculo del indicador

Para establecer el puntaje obtenido en las metas de desempeño individual, se determinará el puntaje correspondiente a cada factor según el cumplimiento alcanzado por los funcionarios.

Una vez obtenido este resultado se lo debe ponderar por el "peso" de cada indicador. Para llegar al puntaje final correspondiente a este factor de evaluación, se debe dividir la suma de las notas ponderadas, entre el puntaje máximo posible de escala a obtener, para luego ponderarlo por el valor establecido para el set de indicadores.

A continuación se presenta con más detalle la forma de cálculo de los indicadores.



Una vez obtenido el resultado de cada uno de los aspectos evaluados, los mismos son sumados y se determina así el puntaje final de desempeño de cada funcionario que podrá ir de 1 a 100.

		Indicadores de equipo	Pond	Metas					Nota (según%	Nota	Puntaje		
	METAS			N1	N2	N3	N4	N5	cumplimiento)	ponderada (NP)	ponderado	Sub Total 1	
0%	O% GRUPALES E INSTIT.	Indicador 1	i %						1-5	i%* Nota	_	1- 40	
		Indicador 2	x %						1-5	x % * Nota	ΣNP/5 *40%	1 - 40	
Ų		Indicador 3	у%						1-5	y % * Nota	40%	Į	
				Niveles						Nota	Duntaia		
.0%	PUNTUALIDAD	DUNTHALIDAD	Indicadores	Pond	G1	G2	G3	G4	G5	Nota	ponderada (NP)	Puntaje ponderado	Sub Total 2:
	TOMOREBAD	Ratio por cantidad	i%						1-5	i%* Nota	Σnp/5	1 - 10	
		Ratio por tiempo	x %						1-5	x % * Nota	*10%		
				Niveles									
10%	PRESENTISMO	Indicadores	Pond	G1	G2	G3	G4	G5	Nota	Nota ponderada (NP)	Puntaje ponderado	Sub Total 3: 1 - 10	
		Ratio presentismo	i%						1-5	i%* Nota	ΣNP/5 *10%		
				Niveles			Nitional I	Nivel	Puntaje				
		Factores	Pond	N1	N2	N3	N4	N5	Nivel	ponderado (NP)	ponderado		
	DESEMPEÑO INDIVIDUDAL (Según factores de Evaluación de Desempeño)	Calidad de la labor realizada	i%						1-5	i%* Nota		Sub Total 4	
40%		Iniciativa	x %						1-5	x%* Nota	ΣNP/5 *40%	1 - 40	
		Capacidad para realizar trabajo en grupos	у%						1-5	y% * Nota			

Tal como se indicó en el capítulo Factores para el Cálculo del Incentivo, este resultado total obtenido posiciona al funcionario en una de las 5 categorías de desempeño.

# FACTOR PARTICIPACIÓN EN LA CONSTATACIÓN DE INFRACCIONES

Este factor mide la participación de cada funcionario en la constatación de infracciones.

A los efectos de la incidencia de este factor, se establecen cinco categorías de participación, que se definen teniendo en cuenta los niveles de recaudación por detección de infracciones en el ejercicio anterior y se ajustan anualmente.

Factor Participación en la Constatación de Infracciones - ejemplo

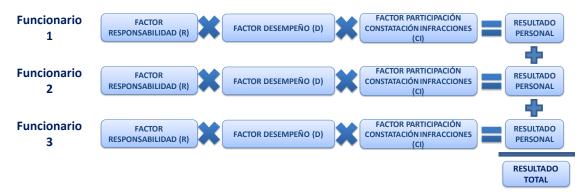
Categoría	Monto de in detectadas en e	Factor	
	Desde		
1	0	50.000	1,2
2	50.001	200.000	2
3	200.001	800.000	3
4	800.001	2.000.000	4
5	2.000.	5	

Para establecer la participación y determinar la categoría que corresponde a cada funcionario en este factor, se deben considerar los montos de todas las multas y reliquidaciones generadas durante el período de evaluación por el funcionario.

Para los casos en los que participe más de un funcionario en el proceso de constatación de infracciones, se tomarán los nombres que figuren en DUA o acta de incautación correspondiente. El monto recaudado será dividido entre todos los participantes para el cálculo de este factor, según los registros disponibles en el sistema LUCIA.

# CÁLCULO PARA DETERMINAR EL INCENTIVO

La asignación de una categoría en cada uno de los factores para el cálculo del incentivo anteriormente descritos, determinan la cuota parte del fondo a percibir por cada funcionario.



- El producto de los valores numéricos de los tres factores determina un valor que representa el Resultado Personal del funcionario.
- Todos los Resultados Personales se suman para definir un Resultado Total.
- El Resultado Personal de cada funcionario se divide entre el Resultado Total a efectos de determinar el porcentaje que le corresponde en el Fondo por Mejor Desempeño, por concepto de compensación especial.
- El monto nominal de la compensación por desempeño de cada funcionario es el resultante de multiplicar el porcentaje definido en el punto anterior por el monto del Fondo por Mejor Desempeño generado en el período de evaluación respectivo.

# COMPOSICIÓN DEL FONDO POR MEJOR DESEMPEÑO

El Fondo por mejor Desempeño se compone del

- > 70% del producido de las multas por la comisión de todo tipo de infracción aduanera.
- > 50%, deducidos los gastos, de los fondos correspondientes al producido de la comercialización de la mercadería incautada en presunta infracción aduanera para ser ingresada al mercado interno, y de la comercialización de mercadería declarada en abandono infraccional.

Para determinar el importe correspondiente a dichos porcentajes, se deben realizar previamente deducciones de lo cobrado por los comisos referidos anteriormente.

Las mismas se describen a continuación:



Para conformar el fondo por mejor desempeño, se considerará la recaudación desde el 1º de enero al 31 de diciembre de cada año.

Aquellos montos por infracciones aduaneras formalmente denunciadas, o reconocidas en acta por el infractor con anterioridad a la entrada en vigencia del presente Decreto se aplicarán el régimen resultante de lo dispuesto en los artículos 166 y 167 de la Ley Nº 17.296 de 21 de febrero de 2001.

### **DEDUCCIONES**

Una vez establecido el monto nominal correspondiente a cada funcionario por concepto de compensación especial, se realizan las siguientes deducciones para establecer el monto líquido a percibir por cada funcionario:

