



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

*La Universidad Católica de Loja*

## **ÁREA ADMINISTRATIVA**

**TITULO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

**Gestión del proceso de talento humano y su influencia en los indicadores de gestión del servicio al cliente en la Dirección Provincial del Ministerio de Transporte y Obras Publicas de Loja, Año 2015.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

**AUTORA: Cuenca Castillo, Jessica Fernanda**

**DIRECTOR: Pucha Sivisaca, Víctor Hugo, Mg. Econ.**

**CENTRO UNIVERSITARIO LOJA**

**2016**



*Esta versión digital, ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NY-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>*

*Septiembre, 2018*

## **APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Mg. Econ.

Víctor Hugo Pucha Sivisaca.

**DOCENTE DE LA TITULACIÓN**

### **De mi consideración:**

El presente trabajo de fin de maestría, denominado: Gestión del proceso de talento humano y su influencia en los indicadores de gestión del servicio al cliente en la Dirección Provincial del Ministerio de Transporte y Obras Públicas de Loja, Año 2015 realizado por Cuenca Castillo Jessica Fernanda, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, diciembre de 2016.

f) .....

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo, **Cuenca Castillo Jessica Fernanda** declaro ser autora del presente trabajo de fin de maestría: Gestión del proceso de talento humano y su influencia en los indicadores de gestión del servicio al cliente en la Dirección Provincial del Ministerio de Transporte y Obras Publicas de Loja, Año 2015, de la Titulación Magister en Gestión Empresarial, siendo el Mg. Econ. Víctor Hugo Pucha Sivisaca director del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado o trabajos de titulación que se realicen con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f) .....

Autor: Cuenca Castillo, Jessica Fernanda

Cédula: 1103708689

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo lo dedico a quienes contribuyeron a materializar este objetivo: a Dios en primer lugar porque sin el nada es posible. A mis queridos abuelitos Javier y Clemencia, quienes contribuyeron desde la infancia a mi formación profesional y aunque ya no estén presentes físicamente en nuestras vidas los llevare conmigo y les agradeceré siempre.

A mi esposo y a mis hijos, quienes para mí son los más valioso de este mundo a: Mateo y Mikaela, porque vivo y respiro por ellos; son la fuente de inspiración de mis logros, me dan la motivación profunda para avizorar y construir un futuro mejor; los apoyaré en sus iniciativas hasta que sus propias satisfacciones los conduzcan a la formación plena de sus vidas.

A mis padres: Vladimir y Clemencia, quienes con su lucha diaria y apoyo constante me brindaron el impulso necesario para seguir adelante, incluso en aquellos momentos en los que me era difícil continuar, en sus manos queda impregnada la huella de este logro: mis pasos, mis metas y mis logros, son suyos.

A mis hermanos Esteban y Matías, por estar siempre a mi lado bríndame su apoyo y cariño incondicional.

**El Autor**

## **AGRADECIMIENTO**

Primeramente agradezco a Dios por el infinito amor, sabiduría y fuerza, porque hizo realidad este sueño anhelado para cumplir con mis objetivos personales y profesionales.

A mis padres y a mis hijos, por todo lo que me han brindado y sobre todo por su apoyo incondicional.

A la Universidad Técnica Particular de Loja UTPL, la cual me brindó la oportunidad de formarme académicamente.

A mi Director de tesis, Econ. Víctor Hugo Pucha Sivisaca, por su esfuerzo y dedicación, quien con su conocimiento, capacidad y experiencia me ha brindado el apoyo necesario durante el desarrollo del presente proyecto.

A las Autoridades y funcionarios de la Dirección Provincial del Ministerio de Transporte y Obras Públicas de Loja, por el apoyo permanente y la dotación de la información necesaria, para la ejecución de este proyecto.

A todos mis familiares, amigos y compañeros que han formado parte de mi vida profesional, gracias por haberme guiado con sus consejos, apoyo, ánimo y compañía en los momentos más difíciles de mi vida.

Por ello, Muchas Gracias y que Dios los Bendiga Siempre.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA.....	ii
De mi consideración:.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
<b>ÍNDICE DE CONTENIDOS</b> .....	<b>vi</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>9</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>10</b>
<b>CAPÍTULO I</b> .....	<b>11</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>11</b>
<b>1.Introducción</b> .....	<b>12</b>
1.1. Planteamiento del Problema.....	12
1.2. Justificación e Importancia de la Propuesta .....	13
1.2.1. Objetivo General.....	14
1.2.2. Objetivos Específicos .....	14
1.3. Hipótesis .....	15
1.4. Alineamiento al Plan Nacional del Buen Vivir .....	15
<i>Objetivo 3: Mejorar la calidad de vida de la población</i> .....	15
1.5. Alcance.....	15
1.6. Limitaciones.....	15
<b>2. Metodología</b> .....	<b>16</b>
2.1. La metodología de la investigación .....	16
2.1.1. Tipos de estudio: Señalan el nivel de profundidad con el cual el investigador busca abordar el nivel de conocimiento:.....	16
2.2. Introducción a la Investigación .....	17
Identificación y secuencia de los procesos .....	19
2.2.1. Tabla de codificación de los procesos.....	19
2.2.2. Matriz de inventarios de los procesos .....	21
2.3. Herramientas para la identificación y secuencia de los procesos .....	21
2.3.1. Diagrama de procesos.....	21
2.3.2. Ficha de Procesos .....	24

2.4. Propuesta de Mejora de los Procesos .....	24
2.5. Seguimiento y mejora de los procesos identificados.....	26
3. La Institución .....	27
3.1. La Institución y el sector al que pertenece.....	27
3.2. Marco Legal.....	28
3.3. Organización.....	29
3.3.1. Misión.....	29
3.3.2. Visión.....	29
3.3.3. Objetivos Institucionales .....	29
3.3.4. Valores Institucionales.....	30
3.3.5. Deberes, Derechos, Prohibiciones y otros beneficios del personal del MTOP.....	31
3.4. Estructura de las Direcciones Provinciales.....	38
3.5. Los Servicios del Ministerio de Transporte y Obras Públicas. ....	38
3.6. Clientes del MTOP .....	39
CAPÍTULO II .....	40
MARCO TEÓRICO .....	40
4. Marco Teórico .....	41
4.1. Gestión por Procesos .....	41
4.1.1. Concepto de la gestión por procesos.....	42
4.1.2. Clasificación de los procesos.....	42
4.2. Herramientas utilizadas en la Gestión por Procesos.....	43
4.2.1. Modelo Ishikawa .....	43
4.2.2. Flujo Diagramación .....	44
4.2.3. Cadena de Valor.....	46
4.2.4. El ciclo de Deming (PDCA) .....	46
4.3. Indicadores de Gestión .....	48
Importancia de los indicadores: .....	49
CAPÍTULO III .....	50
LA GESTIÓN DE LOS PROCESOS EN LA INSTITUCIÓN OBJETO DE ESTUDIO.....	50
5. La Gestión de los Procesos en la Institución Objeto de Estudio .....	51
5.1. Identificación y Codificación de Procesos .....	51
5.2. Cadena de Valor .....	51



5.2.1 Base Legal que rige al Subsistema Evaluación del Desempeño en el Sector Público.....	54
5.2.2 Responsables .....	54
5.2.3 Responsabilidad del Jefe Inmediato. ....	54
5.2.4 Responsabilidades de la Unidad de Administración del Talento Humano (UATH).....	54
5.2.5 Personal Evaluador .....	55
5.2.6 Personal Evaluado.....	55
5.2.7 Corresponde a cada institución definir su planificación estratégica y los planes operativos, sobre lo cual se establecerá su catálogo de productos y servicios.....	55
5.2.8 Escalas de Calificación .....	55
5.3. Descripción de los Procesos.....	57
5.3.1. Evaluación del Desempeño .....	57
5.4. Seguimiento y Medición de los Procesos .....	59
5.4.1. Datos Históricos .....	59
5.5. Técnicas de Análisis y Procesamiento de los Datos .....	59
5.6. Parámetros de Valoración.....	71
5.6.1. Catálogo de Competencias Técnicas del Puesto .....	72
5.6.2. Formulario de evaluación del desempeño del Ministerio de Trabajo (vigente).....	74
5.7. Mejora del proceso en estudio .....	76
6. Comprobación de la Hipótesis.....	92
6.1. Análisis crítico del proceso en la Dirección Provincial del MTOP Loja.....	92
CONCLUSIONES:.....	93
RECOMENDACIONES: .....	94
BIBLIOGRAFÍA:.....	95
ANEXO No. 1 .....	96
ANEXO NO. 2.....	99
ANEXO NO. 3.....	100
ANEXO NO. 3.....	102
ANEXO No. 4 .....	107

## RESUMEN

El presente proyecto se enfocó en el diseño de un modelo de gestión del Proceso de Talento Humano en la Dirección Provincial del Ministerio de Transporte y Obras Públicas de Loja, Año 2015; a fin de proponer mejoras y determinar la influencia en los indicadores de gestión.

Con la información obtenida en la institución, se determinaron los indicadores de gestión y se evaluó el nivel de satisfacción de los clientes, por lo que se estableció la influencia del proceso actual de evaluación del desempeño que se ejecuta la Unidad de Talento Humano de la Dirección Provincial del Ministerio de Transporte y Obras Públicas de Loja, además se planteó medidas de efectividad y eficiencia para mejorar los niveles de aceptación de los clientes internos y externos, de igual manera se realizaron propuestas que satisfagan las necesidades y expectativas; así como mejorar el rendimiento institucional en cuanto a la calidad de la atención del servicios público que se ofrece en esta Cartera de Estado.

La propuesta de mejora, se basa en la aplicación de instrumentos y herramientas tales como una propuesta de mejoramiento del Clima Laboral y Cultura Organizacional, que permitieron a la gestión del proceso actual en la Unidad de Talento Humano, mejorar el desempeño del personal, el procesamiento ágil y oportuno de los requerimientos en las diferentes unidades administrativas, optimizar los tiempos de respuesta, recursos humanos y materiales; de esta manera se logrará incrementar el nivel de satisfacción del cliente y la credibilidad de los servicios públicos, lo que brindará dar soluciones a las necesidades y mejorar la calidad en la atención al cliente.

**PALABRAS CLAVES:** Procesos, gestión, indicadores, mejora, eficiencia, servicio.

## **ABSTRACT**

The present project focused on the design of a model of management of the Human Talent Process in the Dirección Provincial del Ministerio de Transporte y Obras Públicas de Loja, year 2015; In order to propose improvements and determine the influence on management indicators.

With the information obtained in the institution, the management indicators were determined and the level of satisfaction of the clients was evaluated, so that the influence of the current process of evaluation of the performance that the Human Talent Unit of the Management is executed Dirección Provincial del Ministerio de Transporte y Obras Públicas de Loja, also considered measures of effectiveness and efficiency to improve the levels of acceptance of internal and external customers, likewise made proposals that meet the needs and expectations, As well as to improve the institutional performance in terms of the quality of public service care offered in this State Portfolio.

The improvement proposal is based on the application of tools and tools such as a proposal to improve the Work Climate and Organizational Culture, which allowed the management of the current process in the Human Talent Unit, improve staff performance, processing Agile and timely requirements in different administrative units, optimize response times, human resources and materials; In this way it will be possible to increase the level of customer satisfaction and the credibility of public services, which will provide solutions to the needs and improve the quality of customer service.

**KEYWORDS:** Processes, management, indicators, improvement, efficiency, service.

**CAPÍTULO I**  
**INTRODUCCIÓN**

## **1. Introducción**

### **1.1. Planteamiento del Problema**

En la actualidad los servicios públicos que ofrecen las Instituciones del Estado son considerados como triviales, ya que de acuerdo a la información obtenida por los usuarios en base a las estadísticas realizadas por la SENPLADES (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo) y el INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos); se evidencia que en vez de satisfacer las necesidades de los usuarios se ha creado exceso de tramitología y demoras en los tiempos de respuestas, esto debido a que los procesos se han mantenido estáticos y no han sido modificados, lo que no permite el aprovechamiento de las oportunidades para ejecutar cambios de mejoramiento.

“Tomando como referencia los datos estadísticos proporcionados por la SENPLADES, los cuales indican que aproximadamente el 90% de los usuarios encuestados afirman que hay problemas para realizar trámites en las instituciones pertenecientes al Estado (Sector Público), ocasionados en muchos casos por corrupción, lentitud, burocracia, falta de organización, complejidad en los procesos y el maltrato de los servidores públicos”. (RAMIREZ, 2011) (p.30).

La Administración Pública, tiene por objeto conocer, planificar y prestar de manera ordenada los diferentes servicios que brinda el Estado a la ciudadanía; para dar cumplimiento a este objetivo el sector público lo hace a través de estamentos jerarquizados llamados órganos administrativos y mediante el personal llamado servidores públicos.

El servidor público es una persona que brinda un servicio de utilidad social, esto quiere decir que aquello que realiza beneficia a otras personas y no genera ganancias privadas, más allá del salario que debe percibir por este trabajo. Los servidores públicos en el Ecuador, prestan servicios al Estado y se encuentra regidos por la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP) y su Reglamento General de Aplicación.

En la actualidad la Dirección Provincial del Ministerio de Transporte y Obras Públicas de Loja, presenta deficiencias en la atención que brinda a sus usuarios, debido al bajo desempeño que el personal administrativo cumple en sus actividades diarias, lo que repercute en los índices de calidad del servicio al cliente.

La Dirección Provincial del Ministerio de Transporte y Obras Públicas de Loja en julio del año 2015, realizó encuestas para determinar la calidad del servicio y la atención que se brinda al cliente, donde se observa que el 59 % de los usuarios encuestados quedaron insatisfechos con la atención recibida. (MTOP, 2015).

De acuerdo a los resultados obtenidos por la Institución, para corregir la atención al cliente e incrementar la satisfacción y credibilidad de la institución, se necesita mejorar el modelo de gestión que permita optimizar los recursos disponibles, aplicar adecuadamente los procesos y mejorar el desempeño del personal, consiguiendo de ésta manera minimizar los conflictos existentes actualmente con los usuarios externos e internos.

## **1.2. Justificación e Importancia de la Propuesta**

El desarrollo de la presente investigación se realizó en la Unidad de Talento Humano de la Dirección Provincial del Ministerio de Transporte y Obras Públicas de la ciudad de Loja, a través de un modelo de gestión planteado que busca mejorar la calidad de los servicios que reciben los usuarios. La Unidad de Talento Humano actualmente efectúa una reestructuración de sus procesos, lo que permite alcanzar los objetivos institucionales propuestos e incrementar la calidad de la atención al cliente con un mínimo de errores.

La Unidad de Talento Humano está en la obligación de dar cumplimiento al Artículo 66.- numeral 25 de la Constitución de la República del Ecuador, el cual reconoce y garantiza a las personas el derecho a acceder a bienes y servicios públicos o privados de calidad, con eficiencia, eficacia y buen trato, así como a recibir información adecuada y veraz sobre su contenido y características. (Constitución de la República del Ecuador, 2008)

El Artículo 227 del mismo cuerpo legal establece que la administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación. (Constitución de la República del Ecuador, 2008)

La SENPLADES, ha establecido doce objetivos en el Plan Nacional para el Buen Vivir año 2013 - 2017, en el cual el Ministerio de Transporte y Obras Públicas se encuentra alineado con el Objetivo No.3. (Plan Nacional para El Buen Vivir , 2013-2017)

La Unidad de Talento Humano llevará a cabo un modelo de gestión por procesos, que permitirá la simplificación de actividades, mejorar los tiempos de respuesta a los usuarios, optimizar los recursos y agilizar los servicios; de esta manera la Institución ganará mayor credibilidad e imagen, de igual manera facilitará a los directivos y autoridades monitorear los resultados y tomar mejores decisiones en beneficio de los usuarios tanto internos como externos.

Al ser el Ministerio de Transporte y Obras Públicas la entidad rectora del Sistema Nacional del Transporte Multimodal que formula, implementa y evalúa políticas, regulaciones, planes, programas y proyectos que garantizan una red de Transporte seguro y competitivo del País, es oportuno la mejora de los procesos de la Unidad de Talento Humano a fin de cambiar el concepto de los servicios públicos ante la sociedad ecuatoriana, fortaleciendo el relacionamiento para la gestión conjunta de la política pública.

#### **1.2.1. Objetivo General**

Proponer un modelo de gestión del proceso de la evaluación del desempeño para la Unidad de Talento Humano a fin de determinar la influencia en los indicadores de gestión en el servicio al cliente de la Dirección Provincial del Ministerio de Transporte y Obras Publicas de Loja.

#### **1.2.2. Objetivos Específicos**

- Desarrollar un marco teórico que permita orientar la investigación hacia la propuesta de una gestión por procesos.
- Realizar un diagnóstico al proceso actual que se ejecuta en la Unidad de Talento Humano de la Dirección Provincial del Ministerio de Transporte y Obras Publicas de Loja, con el propósito de identificar las causas que estarían afectando la calidad del servicio.
- Elaborar una propuesta para mejorar la calidad de los servicios que presta la Dirección Provincial del Ministerio de Transporte y Obras Publicas de Loja, a través de la implementación de la gestión por procesos con sus indicadores, alineados con el Objetivo Nro. 3 del Plan Nacional del Buen Vivir.

### **1.3. Hipótesis**

- El Diseño de un plan de mejoramiento del clima laboral y la cultura organizacional a nivel operativo, en la Dirección Provincial del Ministerio de Transporte y Obras Públicas de la ciudad de Loja, permitirá obtener una mejor atención al usuario logrando así eficiencia y efectividad en el personal que labora en esta Cartera de Estado.

### **1.4. Alineamiento al Plan Nacional del Buen Vivir**

La Dirección Provincial del Ministerio de Transporte y Obras Públicas de Loja se alinea al Plan Nacional para el Buen Vivir con el Objetivo Nro. 3, que se detalla a continuación:

#### ***Objetivo 3: Mejorar la calidad de vida de la población***

“Promover el mejoramiento de la calidad en la prestación de servicios de atención que componen el Sistema Nacional de Inclusión y Equidad Social, es un reto amplio que demanda la consolidación de los logros alcanzados en los últimos seis años y medio, mediante el fortalecimiento de políticas intersectoriales y la consolidación del Sistema Nacional de Inclusión y Equidad Social.” (DINARDAP, 2013).

### **1.5. Alcance**

La presente propuesta de tesis analiza el proceso de Talento Humano en la Dirección Provincial del Ministerio de Transporte y Obras Públicas de Loja y se enmarca en el Programa Nacional de Investigación propuesto por la Dirección de Postgrados de la Universidad Técnica Particular de Loja.

### **1.6. Limitaciones**

- Cambios estructurales.
- Procesos especializados y adecuados para los medidores de satisfacción.
- Limitado el personal en la Institución.
- Reestructura orgánica en los procesos.



- Presupuesto asignado.

## **2. Metodología**

### **2.1. La metodología de la investigación**

Según (Manganelli y Klein, 2009: 27), una metodología “es una manera sistemática o claramente definida de alcanzar un fin. Es también un sistema de orden en el pensamiento o la acción”.

La metodología ofrece un medio o modo de pensar acerca de una situación de cómo ver y entender su naturaleza y las consecuencias del cambio. La metodología no es un conjunto rígido de reglas que hay que seguir estrictamente, sino una guía que nos orienta y que debemos atender flexiblemente.

(Hernández, Fernández y Baptista, 2003: 89) establecen los tipos de investigación, basándose en la estrategia de investigación que se emplea: “el diseño, los datos que se recolectan, la manera de obtenerlos, el muestreo y otros componentes del proceso de investigación son distintos en estudios exploratorios, descriptivos, y explicativos”.

A continuación se define los conceptos de los tipos de estudio:

**2.1.1. Tipos de estudio:** Señalan el nivel de profundidad con el cual el investigador busca abordar el nivel de conocimiento:

**1) Estudio Exploratorio:** Es el primer nivel de conocimiento; que permite al investigador familiarizarse con el fenómeno que se investiga y aclarar conceptos. Es el punto de partida para otras investigaciones con mayor nivel de profundidad.

Para definir el carácter exploratorio se debe considerar:

- El conocimiento previo sobre el problema planteado, el trabajo realizado con otros investigadores y otras fuentes.

- Explicar las razones propuestas de la aplicación de la observación, monografías, investigaciones de carácter bibliográfico que buscan construir un marco teórico de referencia.

**2) Estudio Descriptivo:** Es el segundo nivel de conocimiento, identifica características del universo que se investiga, señala formas de conducta, establece comportamientos concretos, descubre y comprueba asociaciones entre variables; identifica los diferentes elementos y componentes como su interrelación.

El propósito del estudio descriptivo es la delimitación de los hechos que conforman el problema de la investigación.

Para este estudio se emplean técnicas de recolección de información mediante la observación, entrevista, encuestas, talleres e informes de otras investigaciones.

**3) Estudio Explicativo:** Es el tercer nivel de conocimiento, que se orienta a la comprobación de hipótesis causales.

Tomando como referencia la teoría antes descrita se aplicará la investigación exploratorio – descriptiva, ya que se definió un marco teórico referencial, así como un estudio previamente realizado por la institución, que sirve como base para la identificación y mejora de los procesos; de igual forma se aplica la técnica de la observación en la cual se identifican las actividades que a diario realiza el personal de la Dirección Provincial del MTOP Loja al momento de prestar un servicio, encuestas para definir los problemas, reuniones y talleres para ir solventando las necesidades de la dirección e ir aplicando las mejoras en beneficio de la atención al usuario.

Las técnicas antes definidas muestran datos e información que permite analizar los problemas e hipótesis identificadas.

## **2.2. Introducción a la Investigación**

El Ministerio de Transporte y Obras Públicas de conformidad al Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos, emitido mediante Acuerdo Ministerial No. 0059, aprobado el 22 de Junio de 2015, ha definido dentro de su estructura orgánica: Procesos

Gobernantes, Procesos Sustantivos, Procesos Adjetivos de Asesoría, de Apoyo y Procesos Desconcentrados.

**Procesos Gobernantes:** Son aquellos procesos que proporcionan directrices, políticas y planes estratégicos, para la dirección y control de la institución, definiendo a:

- Despacho del Ministro.
- Viceministerio de Infraestructura del Transporte.
- Viceministerios de Gestión del Transporte.

**Procesos Sustantivos:** Son aquellos procesos que realizan actividades esenciales para proveer de servicios y los productos que ofrece la institución a sus clientes. Los procesos sustantivos se orientan al cumplimiento de la misión institucional.

- Subsecretaría de la Infraestructura del Transporte.
- Subsecretaría de Transporte Terrestre y Ferroviario.
- Subsecretaría de Transporte Aéreo.
- Subsecretaría de Puertos y Transporte Marítimo y Fluvial.
- Subsecretaría de Delegaciones y Concesiones del Transporte.
- Subsecretaría de Logística.

**Procesos Adjetivos de Asesoría:** Son aquellos procesos que proporcionan productos o servicios a los procesos gobernantes y sustantivos.

- Coordinación General de Asesoría Jurídica.
- Coordinación General de Planificación y Gestión Estratégica.
- Gestión de Auditoría Interna.
- Gestión de Comunicación Social.
- Direccionamiento estratégico del Transporte y su infraestructura, gerenciamiento estratégico de infraestructura del transporte.

**Procesos Adjetivos de Apoyo:** Son aquellos procesos que proporcionan productos o servicios a los procesos gobernantes y sustantivos.

- Coordinación General Administrativa Financiera - Recursos Humanos.

**Procesos Desconcentrados:** Son los procesos que permiten gestionar, atribuciones, responsabilidades y el portafolio de productos en el nivel zonal de la institución y participar en el diseño de políticas, metodologías y herramientas, en el ámbito de su competencia en los procesos de información, planificación, inversión pública, reforma del Estado e innovación de la gestión pública, participación ciudadana y; seguimiento y evaluación.

Los Niveles de Gestión del Ministerio de Transporte y Obras Públicas se muestran en la siguiente figura:



**Figura No. 1 Niveles de Gestión del MTOP**  
 Elaborado por: Jessica Cuenca C.  
 Fuente: (Ministerio de Transporte y Obras Públicas, Año 2015)

### Identificación y secuencia de los procesos

Para la identificación de los procesos en la Unidad de Talento Humano de la Dirección Provincial del Ministerio de Transporte de la ciudad de Loja y basándome en la investigación descriptiva, se realizaron las siguientes actividades:

- Reuniones de trabajo con los actores directos de los procesos (Anexo 1).
- Entrevistas con los técnicos del proceso (Anexo 2).
- Encuestas del servicio a los importadores (Anexo 3).

#### 2.2.1. Tabla de codificación de los procesos

En los procesos de la Unidad de Talento Humano de la Dirección Provincial del Ministerio de Transporte y Obras Públicas de la ciudad de Loja, se realizó la codificación que permitirá el seguimiento, control y evaluación de los procesos en estudio.

En base a las reuniones, entrevistas, encuestas y talleres de trabajo, se elaboró un inventario de procesos, lo cual me permitió identificar y secuenciar los procesos de la Dirección Provincial del Ministerio de Transporte y Obras Públicas de Loja.

Para efectuar el inventario, se ha elaborado la siguiente codificación, dada por niveles, de acuerdo a la estructura de la institución.

**Tabla No. 1 Codificación de Procesos**

NIVELES	NÚMERO DE DÍGITOS
Sistema	1
Macro Proceso	1
Proceso	1

**Elaborado por:** Jessica Cuenca C.

**Fuente:** (Estatuto Organico de Gestión Organizacional por Procesos MTOP, Año 2015)

## 2.2.2. Matriz de inventarios de los procesos

Tomando como referencia el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos, se ejecutó la matriz de inventarios con la finalidad de identificar los procesos de estudio con relación a la institución:

**Tabla No. 2 Matriz de Inventario**

CARÁCTER	CODIFICACIÓN	NOMBRE
1.	Sistema de Gestión	Ministerio de Transporte y Obras Públicas
1.1.	Macro Procesos	Gestión Interna Administrativa Financiera - Talento Humano
1.1.1.	Procesos	Evaluación del Desempeño

**Elaborado por:** Jessica Cuenca C.

**Fuente:** (Estatuto Organico de Gestión Organizacional por Procesos MTOP, Año 2015)

## 2.3. Herramientas para la identificación y secuencia de los procesos

Para el análisis de los procesos se han aplicado las siguientes herramientas:

- Diagrama de Procesos
- Ficha de Procesos

### 2.3.1. Diagrama de procesos

Para la descripción del proceso actual en estudio se ha considerado herramientas como: Mapas de Procesos, Diagramas de Procesos y Fichas de Procesos, las cuales permitirán recabar información relevante el análisis del proceso identificado.

El Mapa de procesos permite identificar la representación gráfica de la estructura de los procesos en la institución:

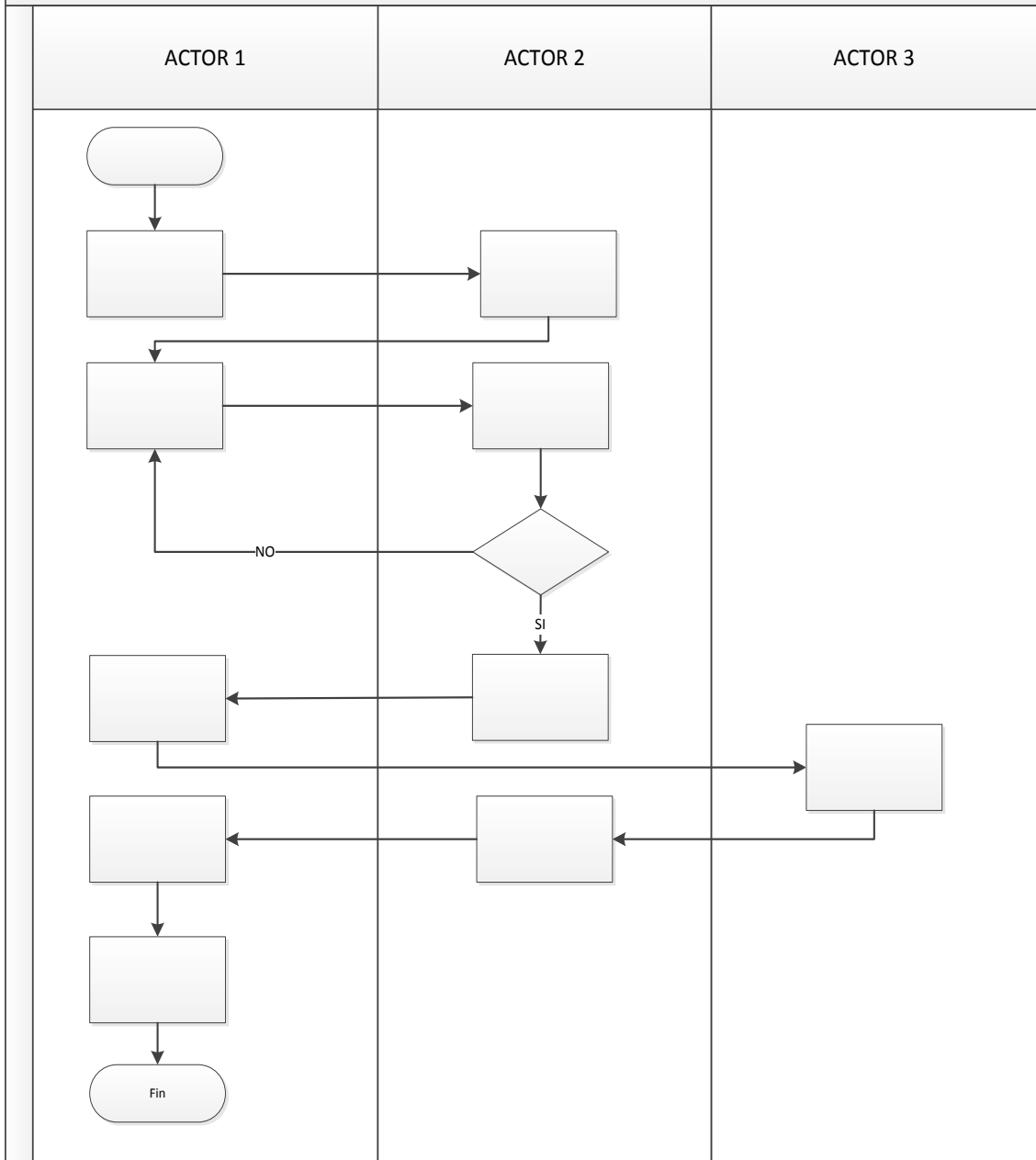


**Figura No. 2 Mapa de Procesos**

Elaborado por: Jessica Cuenca C.

Fuente: (Diagrama de Flujos, Año 2010)

MACROPROCESO:  
 PROCESO  
 CÓDIGO



**Figura No. 3 Diagrama de Proceso**

Elaborado por: Jessica Cuenca C.

Fuente: (Ministerio de Transporte y Obras Públicas, Año 2015)



### 2.3.2. Ficha de Procesos

Instrumento que permite obtener características relevantes para la gestión de los procesos para el control de actividades definidas en el diagrama.

	<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	<b>CÓDIGO</b>
<b>PROCESO:</b>		<b>PROPIETARIO:</b>
<b>MISIÓN:</b>		<b>DOCUMENTACIÓN:</b>
<b>ALCANCE:</b>		
<b>ENTRADAS:</b>		
<b>PROVEEDORES:</b>		
<b>SALIDAS:</b>		
<b>CLIENTES:</b>		
<b>INSPECCIONES:</b>	<b>REGISTROS:</b>	
<b>VARIABLES DE CONTROL:</b>	<b>INDICADORES:</b>	
	<b>Revisión:</b>	
	<b>Fecha:</b>	

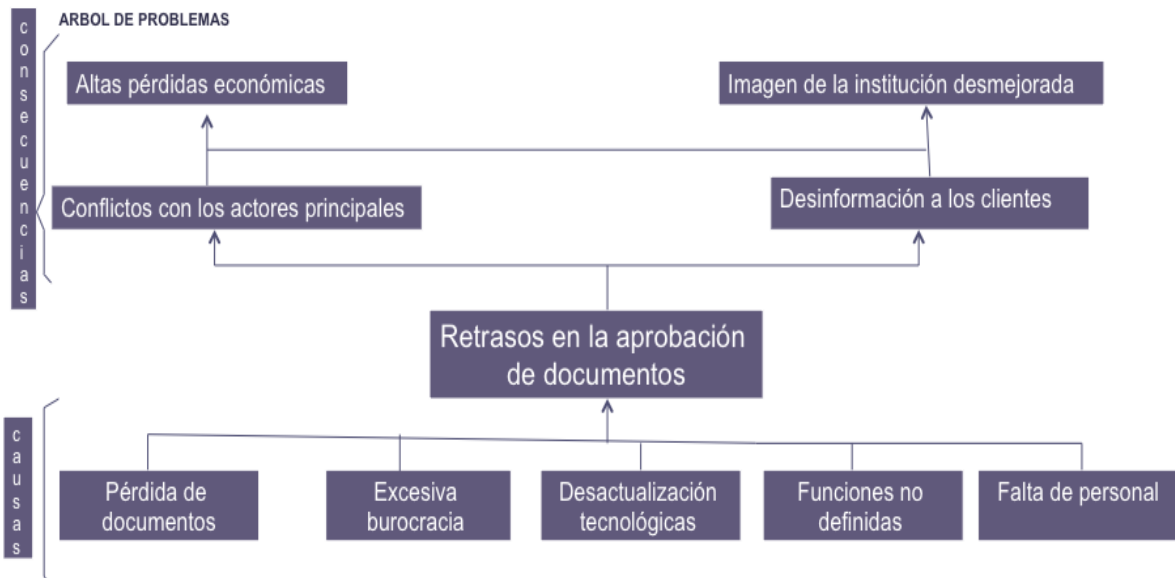
**Figura No. 4 Ficha de Proceso**

Elaborado por: Jessica Cuenca C.

Fuente: (Ministerio de Transporte y Obras Públicas, Año 2015)

### 2.4. Propuesta de Mejora de los Procesos

Para identificar los problemas de los procesos en estudio se utilizó herramientas como: el árbol de problemas y el modelo de Ishikawa, lo cual permite tener una visión más amplia de las causas y efectos que el desempeño del personal de la Dirección Provincial del MTOP de la ciudad de Loja tiene actualmente.



**Figura No. 5 Árbol de Problemas**

Elaborado por: Jessica Cuenca C.

Fuente: Instituto Latinoamericano del Caribe de Planificación Económica y Social ILPES, Año 2013



**Figura No. 6 Modelo de Ishikawa**

Elaborado por: Jessica Cuenca C.


Fuente: Gerencia de Procesos, Año 2010

A fin de cumplir con la misión, visión y objetivos institucionales se aplicó el modelo Ishikawa, con el que se busca mejorar los niveles de eficiencia y eficacia en el personal y la calidad de la prestación de los servicios.

## 2.5. Seguimiento y mejora de los procesos identificados

A fin de dar seguimiento y evaluar el desempeño del personal en los procesos en estudio, se ha aplicado los indicadores de eficiencia y eficacia, lo que permitirá tomar decisiones que mejoren los resultados de la institución, alineándose a la misión, visión y objetivos institucionales.

El formato a aplicarse es:

 Ministerio de Transporte y Obras Públicas	<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	
<b>FICHA DE INDICADOR:</b>	<b>REFERENCIA:</b>	
	<b>COD. FICHA:</b>	
<b>RESULTADO PLANIFICADO:</b>		
<b>INDICADOR:</b>		
<b>FORMA DE CÁLCULO:</b>		
<b>FUENTES DE INFORMACIÓN:</b>		
<b>SEGUIMIENTO Y PRESENTACIÓN:</b>		

**Figura No.7 Ficha de Indicadores**

**Elaborado por:** Jessica Cuenca C.

**Fuente:** (Ministerio de Transporte y Obras Públicas, Año 2015)

### **3. La Institución**

#### **3.1. La Institución y el sector al que pertenece**

El Ministerio de Transporte y Obras Públicas es una Entidad Pública que tiene a su cargo la emisión y coordinación de políticas generales de estrategias para el transporte y obras públicas, que tiendan a impulsar el desarrollo articulado de las diferentes formas de transporte, infraestructura, optimización y modernización de la conectividad interna y externa de la nación, mediante la toma de decisiones estratégicas con alta sensibilidad social, respeto del ambiente y clara conciencia de la soberanía e independencia del país, corresponde a este ente gubernamental que el desarrollo del transporte ecuatoriano sea armónico y sustentable, preservando y mejorando las condiciones de vida de sus habitantes en un entorno de globalización del comercio y del transporte.

La Dirección Provincial del Ministerio de Transporte y Obras Públicas de Loja, es un proceso desconcentrado a nivel territorial, tiene a su cargo el mantenimiento y la construcción de vías y carreteras a lo largo de la Red Vial Estatal de la provincia de Loja, atiende además compromisos presidenciales, apoya a los Gobiernos Autónomos Desconcentrados y Gobiernos Provinciales en los diferentes requerimientos relacionados a las vías y al transporte.

El Art. 227 de la (Constitución de la República del Ecuador, 2009: 22) “establece que la Administración Pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, planificación, transparencia y evaluación”.

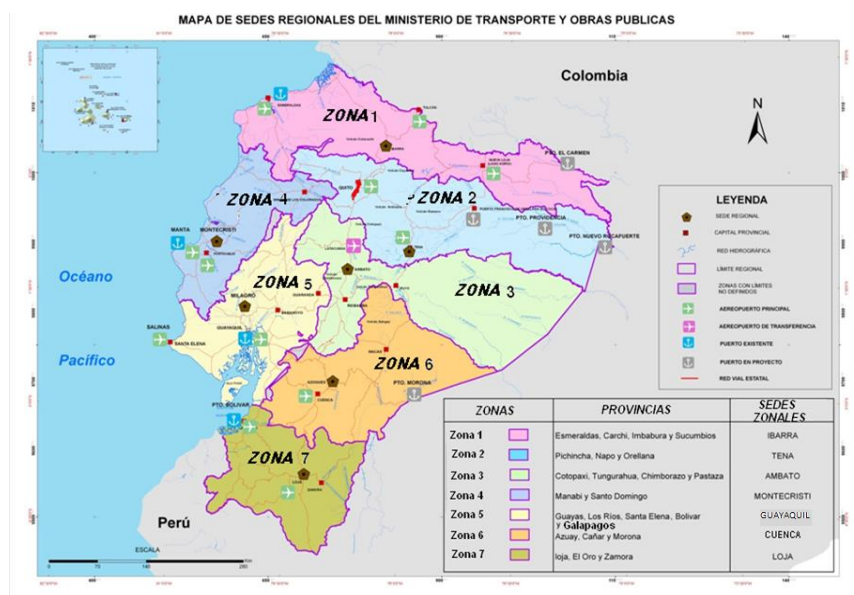
Conforme a la Constitución Política de la República, la Administración Pública Ecuatoriana debe impulsar su gestión y desarrollo bajo el concepto de desconcentración administrativa, previsto en la normatividad de la modernización del Estado.

El Estado a través de sus funcionarios llamados también Servidores Públicos, brinda sus servicios de forma organizada en base a la Ley y a su potestad reglamentaria. Los servidores públicos son empleados del Estado y sus relaciones laborales están normadas por la LEY ORGÁNICA DEL SERVICIO PÚBLICO (LOSEP) y su REGLAMENTO GENERAL DE APLICACIÓN.

La Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP) es un conjunto de normas administrativas públicas de interés social, norma el comportamiento de la administración pública, es de

carácter orgánico y por tanto prevalece sobre disposiciones contenidas en leyes ordinarias. Tiene por objeto fundamental propender el desarrollo profesional, técnico y personal de las servidoras y 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.

Se debe indicar que actualmente los servidores y trabajadores públicos a más de estar normados por la LOSEP, tienen otro cuerpo legal que los ampara que es el Código del Trabajo, diferenciando a la LOSEP como la normativa que regula la actividad del empleado intelectualmente preparado que trabaja para el Estado; y el Código del Trabajo que rige al obrero sin preparación académica y que por tanto no es sujeto de evaluación de su trabajo.



**Figura No. 12 Mapa de sedes Zonales y Provinciales del MTO**

Elaborado por: Jessica Cuenca C.

Fuente: (Ministerio de Transporte y Obras Públicas, Año 2015)

### 3.2. Marco Legal

El 9 de julio de 1929 por Decreto Supremo No. 092 de la Asamblea Nacional, se produce la creación definitiva de esta Cartera de Estado, posteriormente el Ministro de Obras Públicas Ing. Alfredo Burneo en el Gobierno del Presidente León Febres Cordero, mediante Acuerdo Ministerial No. 037 de fecha 15 de octubre de 1984, declara como fecha oficial del Ministerio de Obras Públicas al 9 de julio.

El 15 de enero del 2007, el Presidente de la República, Econ. Rafael Correa Delgado, mediante Decreto Ejecutivo No. 053, cambia la estructura de este Portafolio y crea el Ministerio de Transporte y Obras Públicas con cuatro Subsecretarías.

1. DE OBRAS PÚBLICAS Y COMUNICACIONES
2. DE TRANSPORTE VIAL Y FERROVIARIO
3. DE PUERTOS Y TRANSPORTE MARÍTIMO Y FLUVIAL
4. DE AEROPUERTOS Y TRANSPORTE AÉREO.

### **3.3. Organización**

El Ministerio de Transporte y Obras Públicas para el cumplimiento de sus competencias estableció el direccionamiento estratégico mediante el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos aprobado el 22 de junio del 2015, mediante el Acuerdo Ministerial No. 0059, el cual determina a la Dirección Provincial de Loja como proceso desconcentrado a nivel provincial.

#### **3.3.1. Misión**

Ejecutar, supervisar y controlar los planes, programas y proyectos de infraestructura y servicios del Transporte, contribuyendo al desarrollo económico y social de la provincia. (MTOPE. O., 2015: 4)

#### **3.3.2. Visión**

Ser el eje del desarrollo nacional, zonal y provincial mediante la gestión del transporte y su infraestructura vial, con estándares de eficiencia y calidad. (MTOPE. O., 2015: 4)

#### **3.3.3. Objetivos Institucionales**

- Incrementar la calidad en la infraestructura del transporte.
- Incrementar la cobertura de servicios de transporte.
- Incrementar la calidad en los servicios de transporte.
- Incrementar la difusión en derechos y deberes para los actores del transporte.
- Incrementar la eficiencia operacional del MTOPE.
- Incrementar el desarrollo del Talento Humano del MTOPE.
- Incrementar el uso eficiente del presupuesto del MTOPE.

### 3.3.4. Valores Institucionales

- **Honestidad:**

Cualidad que consiste en comportarse y expresarse con coherencia y sinceridad, de acuerdo con los valores de verdad y justicia.

- **Respeto:**

Es la consideración de que alguien o algo tiene un valor por sí mismo y establece una relación de reciprocidad, respeto mutuo. Se muestra considerando las libertades y derechos de los demás y cumplimiento con las normas y leyes que rigen en su país. Implica una relación cordial y tolerante.

- **Orientación al logro:**

Tener capacidad de dirigir el comportamiento propio hacia el cumplimiento de estándares elevados, con miras al mejoramiento en lo personal y profesional. Implica que la servidora o servidor público trabaja con tensión y disciplina para cumplir sus funciones con alto niveles de calidad alcanzando los resultados esperados y cerrando los procesos. Demuestra esfuerzo y persistencia en la consecución de sus objetivos, afrontando obstáculos y situaciones difíciles; procura que los servidores públicos de la institución obtengan resultados de excelencia.

- **Orientación al servicio:**

Preocuparse por realizar el trabajo teniendo en cuenta los requerimientos y las demandas del usuario con eficacia y eficiencia. Mantener una relación permanente con el usuario para conocer y entender sus expectativas, intereses y necesidades buscando su satisfacción y mejora del servicio prestado en lineamientos de alta calidad y calidez.

- **Calidad de trabajo:**

Se refiere al conjunto de prioridades inherentes a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer capacidades implícitas o explícitas de eficiencia y cumplimiento de objetivos propuesto para el cargo que desempeña el/la servidora/r y la/el trabajador”.

### 3.3.5. Deberes, Derechos, Prohibiciones y otros beneficios del personal del MTOP

Conforme el Reglamento interno de la Administración del Talento Humano, el MTOP emite la normativa legal que rige al personal que cumple sus labores diarias en esta Cartera de Estado, donde se detallan los deberes, derechos, prohibiciones y otros beneficios, que son de cumplimiento obligatorio para las partes:

- **Deberes**

1. Respetar, cumplir y hacer cumplir la Constitución de la República, Leyes, Reglamentos y más disposiciones expedidas conforme a lo establecido en la LOSEP.
2. Cumplir personalmente con las obligaciones de su puesto con eficiencia, calidez, solidaridad y en función del bien colectivo, con la diligencia que emplean generalmente en la administración de sus propias actividades.
3. Cumplir de manera obligatoria con su jornada de trabajo legalmente establecida de conformidad con el presente Reglamento.
4. Cumplir y respetar las órdenes legítimas de los superiores jerárquicos. La servidora o el servidor podrá negarse, por escrito, a acatar las órdenes superiores que sean contrarias a la Constitución de la República y la Ley.
5. Velar por la economía y recursos del Estado, por la conservación de los documentos, útiles, equipos, muebles y bienes en general confiados a su guarda, administración o utilización de conformidad con la Ley y las normas secundarias.
6. Custodiar y cuidar la documentación e información que, por razón de su empleo, cargo o comisión tenga bajo su responsabilidad e impedir o evitar su uso indebido, sustracción, ocultamiento o inutilización.
7. Cumplir de forma permanente, en el ejercicio de sus funciones, con atención debida al público y asistirlo con información oportuna y permanente, garantizando el derecho a la población a servicios públicos y de óptima calidad.
8. Elevar a conocimiento de su inmediato superior los hechos que puedan causar daños a la administración.
9. Ejercer sus funciones con lealtad institucional, rectitud y buena fe. Sus actos deberán ajustarse a los objetivos propios del MTOP, y administrar los recursos públicos con apego a los principios de legalidad, eficiencia, economía y eficacia, rindiendo cuentas de su gestión.



- 10.** Cumplir con los requerimientos en materia de desarrollo institucional, recursos humanos y remuneraciones implementados por el ordenamiento jurídico.
- 11.** Guardar un comportamiento acorde con las normas de cortesía y buen trato hacia sus superiores, compañeros de labores y público en general.
- 12.** Cumplir y observar adecuadamente las normas y disposiciones internas del MTOP, y especialmente las que tienen directa relación con la labor que desempeña.
- 13.** Guardar en todo momento absoluta reserva y discreción sobre las actividades, documentos, procesos y demás información, que por la naturaleza de sus funciones desarrolla el Ministerio de Transporte y Obras Públicas.
- 14.** Someterse a evaluaciones periódicas durante el ejercicio de sus funciones
- 15.** Reintegrar al MTOP, el valor de los bienes que estando bajo su responsabilidad se perdieran o deterioraren por descuido, omisión o negligencia, debidamente comprobada.
- 16.** Comunicar expresamente a la dirección de administración de talento humano, todo cambio de domicilio, e indicar el número de teléfono tanto fijo como móvil a donde se le puede ubicar, en caso de ser necesario.
- 17.** Cumplir con las disposiciones internas en materia de seguridad e higiene ocupacional que se impartan en el MTOP.
- 18.** Acudir a trabajar correctamente uniformado, portando en un lugar visible su credencial de identificación institucional.
- 19.** Permitir la revisión de sus efectos personales o paquetes cada vez que le sea exigido, al ingresar o salir de las instalaciones del Ministerio de Transporte y Obras Públicas.
- 20.** Dedicarse exclusivamente a cumplir con sus funciones, no debiendo intervenir en las que competen a otro servidor, sin autorización del jefe inmediato.
- 21.** Presentar oportunamente a la dirección de administración del talento humano los permisos para salir de la institución dentro de la jornada normal de labores, el mismo que deberá estar autorizado por su jefe inmediato.
- 22.** Asistir a todos los eventos de capacitación y formación, que sean convocados como obligatorios por el Ministerio de Transporte y Obras Públicas.
- 23.** Entregar los trabajos asignados por el jefe inmediato de manera oportuna, integra, confiable y precisa.
- 24.** Prestar al usuario un servicio eficiente, eficaz y con calidad.
- 25.** Cumplir con todas las actividades establecidas en el plan operativo anual de la institución;

26. Los demás deberes que se señalan en el presente Reglamento y otras normas que a futuro emita el MTOP.

- **Derechos**

1. Gozar de estabilidad en su puesto;
2. Percibir una remuneración justa, que será proporcional a su función, eficiencia, profesionalismo y responsabilidad. Los derechos y las acciones por este concepto correspondan a la servidora o el servidor son irrenunciables;
3. Percibir compensación por jornadas extraordinarias y suplementarias;
4. Recibir indemnización por supresión del puesto o partidas, o por retiro voluntario para acogerse a la jubilación, por el monto fijado en la LOSEP;
5. Gozar de prestaciones legales y de jubilación de conformidad con la Ley;
6. Conocer y obtener sus evaluaciones periódicas;
7. Gozar de vacaciones, licencias, comisiones y permisos de acuerdo con lo prescrito en la LOSEP.
8. Ser restituido a sus cargos en los términos prescritos establecidos en el artículo 23 de la LOSEP.
9. Asociarse y designar a sus directivas de forma libre y voluntaria.
10. Desarrollar sus labores en un entorno adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar.
11. Gozar de las protecciones y garantías en los casos en que la servidora o el servidor denuncie, en forma motivada, el incumplimiento de la Ley, así como la comisión de actos de corrupción.
12. Demandar ante los organismos y tribunales competentes el reconocimiento de la reparación de los derechos que consagra esta Ley.
13. No ser discriminada o discriminado, ni sufrir menoscabo ni anulación del reconocimiento o goce en el ejercicio de sus derechos.
14. Reintegrarse a sus funciones después de un accidente de trabajo o enfermedad, contemplando el periodo de recuperación necesaria, según prescripción médica debidamente certificada.
15. Mantener su puesto de trabajo cuando se haya disminuido su capacidad por enfermedades catastróficas y/o mientras dure su tratamiento, y en caso de verse imposibilitado para seguir ejerciendo efectivamente su cargo, podrá desempeñar otro sin que sea disminuido su remuneración.
16. Recibir capacitación continua por parte del Estado.

17. Ejercer el derecho de potencialización integral de sus capacidades humanas e intelectuales; y,
18. Los demás que establezca la Constitución y la Ley.

- **Prohibiciones**

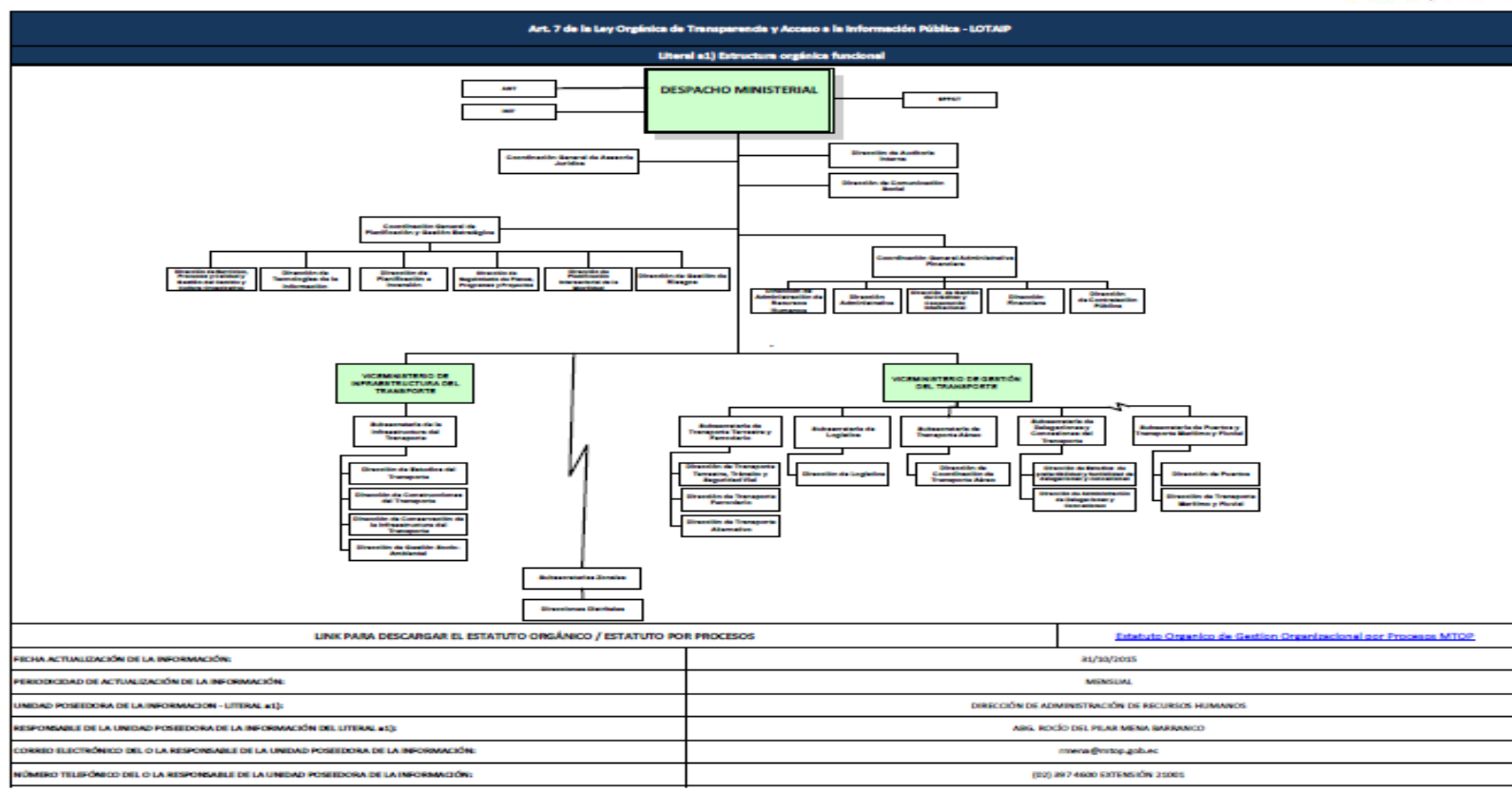
1. Abandonar injustificadamente su lugar de trabajo.
2. Ejercer otro cargo o desempeñar actividades extrañas a sus funciones durante el tiempo fijado como horario de trabajo para el desempeño de sus labores, excepto quienes sean autorizados para realizar sus estudios o ejercer la docencia en las universidades e instituciones politécnicas del País, siempre y cuando esto no interrumpa el cumplimiento de la totalidad de la jornada de trabajo, o en los casos establecidos en la LOSEP.
3. Retardar o negar injustificadamente el oportuno despacho de los asuntos o la prestación del servicio a que está obligado de acuerdo a las funciones de su cargo.
4. Privilegiar en la prestación de servicios a familiares y personas recomendadas por superiores, salvo los casos de personas inmersas en grupos de atención prioritaria, debidamente justificadas.
5. Ordenar la asistencia a actos públicos de respaldo político de cualquier naturaleza o utilizar, con este y otros fines, bienes del Estado.
6. Abusar de la autoridad que le confiere el puesto para coartar la libertad de sufragio, asociación u otras garantías constitucionales.
7. Ejercer actividades electorales, en uso de sus funciones o aprovecharse de ellas para estos fines.
8. Paralizar a cualquier título el o los servicios públicos institucionales.
9. Mantener relaciones comerciales, societarias o financieras, directamente con contratistas de la institución, en los casos en que el servidor público en razón de sus funciones deba atender personalmente.
10. Resolver asuntos, intervenir, emitir informes, gestionar, tramitar o suscribir convenios o contratos con el Estado, por sí o por interpuesta persona u obtener cualquier beneficio que implique privilegios para la servidora o servidor, su cónyuge o conviviente o parientes hasta el cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad.
11. Solicitar o recibir de cualquier manera dádivas, recompensas, regalos o contribuciones, en especies, bienes o dinero, privilegios y ventajas en razón de

sus funciones para sí, sus superiores o de sus subalternos; sin perjuicio de que estos actos constituyan delitos.

12. Percibir remuneraciones o ingresos complementarios, ya sea con nombramiento o contrato, sin prestar servicio efectivo o desempeñar labor específica alguna.
13. Solicitar a los usuarios del Ministerio de Transporte y Obras Públicas requisitos y documentos que no hayan sido establecidos dentro de los procesos internos y legales.
14. Declarar en cualquier medio de comunicación sobre asuntos institucionales sin contar con la autorización expresa de la máxima autoridad del Ministerio de Transporte y Obras Públicas.
15. Hacer mal uso de bienes, materiales, equipos y útiles de oficina o apropiarse de ellos.
16. Tener una actitud descortés o inapropiada que impida el normal desempeño de labores con las autoridades, jefes inmediatos, usuarios y clientes de la institución.
17. Presentarse a su jornada laboral en estado de embriaguez o bajo efectos de drogas o sustancias estupefacientes, así también consumir drogas o bebidas alcohólicas en los lugares de trabajo.
18. Causar alteraciones o daños a los equipos de control de asistencia o registrar o suplantar la asistencia por otros los servidores de la entidad.
19. Ingresar a las instalaciones de la Institución sin la debida autorización de sus superiores, fuera de las horas laborables.
20. Ocasionar escándalos y portar armas en los lugares de trabajo;
21. Proferir injurias graves en los lugares y horarios de trabajo a compañeros, jefes o subalternos.
22. Negar las vacaciones injustificadamente a las servidoras y los servidores del MTOP.
23. Permitir la permanencia en lugares de oficina a personas extrañas a la institución, a no ser que cuente con un permiso correspondiente.
24. Las demás establecidas por la Constitución de la República, la Ley y más normas conexas.

#### **3.4. Estructura Orgánica**

La Estructura Orgánica Institucional del Ministerio de Transporte y Obras Públicas que está en vigencia desde el 22 de junio de 2015, mediante el Acuerdo Ministerial No. 0059, se muestra a continuación:



**Figura No. 13 Estructura Orgánica del MTO**

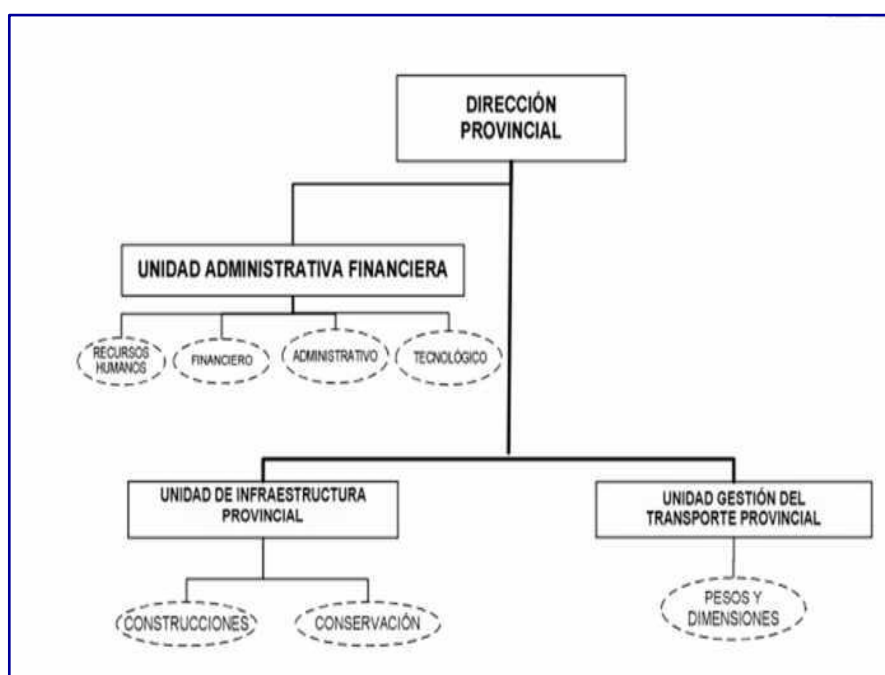
Elaborado por: Jessica Cuenca Castillo

Fuente: (Estatuto Orgánico de Gestión por Procesos del Ministerio de Transporte y Obras Públicas, Año 2015)

### 3.5. Estructura de las Direcciones Provinciales.

Al ser el transporte, las obras públicas de vital importancia, y el motor de la estructura gubernamental, con el objetivo de mejorar el manejo administrativo de los procesos constructivos, de fiscalización, mantenimiento, contractuales, etc. el MTOP maneja Direcciones Provinciales con competencia exclusiva en el territorio (provincia).

Estando la Dirección Provincial de Loja conformada con la siguiente estructura.



**Tabla No. 3 Estructura a nivel desconcentrado**

**Elaborado por:** Jessica Cuenca C.

**Fuente:** (Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos MTOP, Año 2015)

### 3.6. Los Servicios del Ministerio de Transporte y Obras Públicas.

El Ministerio de Transporte y Obras Públicas (MTOP), a más de cumplir con su principal función de implementar políticas, regulaciones, planes, programas y proyectos en el sistema vial nacional, ofrece una amplia gama de trámites y servicios diseñados para satisfacer las necesidades de los usuarios, sean estos; contratistas, transportistas o ciudadanos en general.

Los trámites que se ofrece a los usuarios son:

- Autorización previa a la importación de vehículos de más de cinco toneladas.

- Concesión de los certificados de operación regular.
- Estaciones de Control de Pesos, Dimensiones y Registro de vehículos.
- Renovaciones.
- Concesión de los certificados de operación especial.
- Renovación de matrícula anual de equipos camineros y maquinaria pesada.
- Quejas, reclamos y solicitudes para el mantenimiento de vías.
- Expropiaciones.

### **3.7. Clientes del MTOP**

El MTOP brinda sus servicios a Nivel Nacional a las personas naturales y jurídicas, entre los usuarios del servicio se tiene a:

- Ciudadanos nacionales.
- Propietarios de equipo carnicero y maquinaria pesada.
- GAD´s e instituciones del Estado.
- COE Cantonal, COE Provincial.
- Transportistas de carga pesada.
- Agencias navieras de tráfico nacional e internacional.
- Armadores, autoridades portuarias y terminales petroleras.
- Empresas consolidadoras / desconsolidadoras de carga marítima.
- Propietarios de naves.
- Propietarios de astilleros, varaderos y factorías navales.
- Beneficiarios LEFORTAAC.
- Ciudadanos que ha aprobado el curso de piloto respectivo en una Escuela autorizada de Pilotos o en un operador certificado.



**CAPÍTULO II**  
**MARCO TEÓRICO**

## **4. Marco Teórico**

### **4.1. Gestión por Procesos**

(Harrington, 2000: 83) Afirma “Un proceso puede definirse como un conjunto de actividades interrelacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entradas en resultado. Estas actividades requieren la asignación de recursos tales como personal y material”

La Gestión por procesos, está dirigida a realizar procesos competitivos y capaces de reaccionar a los cambios mediante el control constante de la capacidad de cada proceso, la mejora continua, la flexibilidad estructural y la orientación de las actividades hacia la plena satisfacción del cliente y de sus necesidades. Es uno de los mecanismos más efectivos para que la organización y alcance de altos niveles de eficiencia.

Para (Romesín, 2008: 59) “La Gestión es un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas”.

La adecuada implementación y práctica de la gestión por procesos, puede retribuir a las siguientes ventajas principales:

- Orientación hacia el cliente, la estrategia corporativa y los objetivos estratégicos, superando la barrera de los departamentos funcionales.
- Realización de una gestión continua de todos los procesos, integrados en la cadena de valor, también por separado y de manera individual.
- Establecimiento de prioridades para gestionar las mejoras que se planifique alcanzar.
- Incremento de la eficacia, cumplimiento con el cliente y mejoramiento de la organización.
- Desarrollo de ventajas competitivas derivadas del mejoramiento de la calidad y la productividad.
- Facilidades para la implementación de un sistema integrado de gestión.
- Potenciación del trabajo en equipo.

#### **4.1.1. Concepto de la gestión por procesos**

La gestión por procesos en la práctica es:

“Un esquema estructural y operativo de gestión empresarial, empleado con la intención de lograr exceder las expectativas del cliente y su fidelización, recompra y/o recomendación. Se basa en la conversión acertada de los requerimientos de éstas necesidades y expectativas en las características del producto, aplicando el trabajo en equipo y estrategias de mejoramiento continuo de la secuencia de procesos interactuantes de la cadena de valor.

Es también un cuerpo de conocimientos, con principios y herramientas específicas, que permite gestionar la calidad total de la empresa, compatibilizando las demandas del cliente con los intereses y ofertas organizacionales.

Es la relación entre competitividad, calidad, productividad y procesos, hoy es una verdad innegable que la potenciación de la obtención de resultados a partir de los recursos empleados (productividad), para maximizar continuamente el valor creado para el cliente y otros grupos de interés (calidad), constituye el requisito más importante para lograr exceder las expectativas de éstos de mejor manera que los competidores (competitividad)” (Hammer, 2002: 95).

Si aceptamos además que una organización es tan efectiva como lo son sus procesos, entonces se puede afirmar sin lugar a duda que la base de la competitividad empresarial es una adecuada gestión estratégica basada en procesos.

#### **4.1.2. Clasificación de los procesos**

Para (Ibáñez, 2010:120) la clasificación de los procesos de acuerdo a sus características son:

- **Procesos Gerenciales o Gobernantes:** Procesos que se realizan para brindar dirección a toda la organización y establecer estrategias, los responsables de estos procesos es la alta gerencia de la organización los mismos que ejecutan con su guía y liderazgo.
- **Procesos Operativos Generadores:** Procesos que indican las actividades primarias dentro de la organización, garantizan la aplicación de la ciencia y tecnología

disponible, y la seguridad de los recursos destinados en busca del equilibrio entre el riesgo y los beneficios.

- Procesos de Soporte o de Apoyo: Procesos que tienen que ver con la infraestructura de la organización, desarrollo del capital humano con que cuenta, desarrollo tecnológico, adquisición, sistemas de comunicación e información entre otros.

## **4.2. Herramientas utilizadas en la Gestión por Procesos**

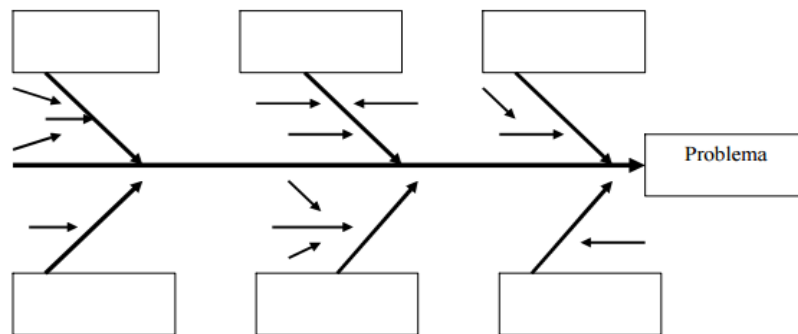
### **4.2.1. Modelo Ishikawa**

(Ishikawa, 2009: 89) afirma que: “El diagrama de causa efecto o el Diagrama de Ishikawa (DI) es un método gráfico que refleja la relación entre una característica de calidad y los factores que posiblemente contribuyen a que exista. En otras palabras, es una gráfica que relaciona el efecto (problema) con sus causas potenciales”.

El Diagrama de Ishikawa es también una manera de identificar las fuentes de variabilidad; para confirmar si una posible causa es una causa real y si se recurre a la obtención de datos o al conocimiento que se tiene sobre el proceso.

Se detalla algunas de las ventajas que tiene el Diagrama de (Ishikawa, 2009: 89):

- Se logra conocer más del proceso o situación.
- Sirve de guía objetiva para la discusión y la motiva.
- Las causas del problema se buscan activamente y los resultados quedan plasmados en el diagrama
- Muestra el nivel de conocimiento técnico que ha sido alcanzado por el proceso.
- Sirve para señalar todas las posibles causas de un problema y cómo se relacionan entre sí, con lo cual la solución de un problema se vuelve un reto y se motiva así el trabajo por la calidad. (p.120)



**Figura No. 8 Modelo de Ishikawa**

Elaborado por: Jessica Cuenca C.

Fuente: (Fundamentos de la Calidad Total, Año 2012)

#### 4.1.1. Flujo Diagramación



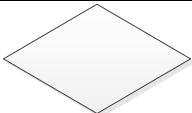



Según (Velasco G. , 2005: 50) el flujo de Diagramación: “Es la representación gráfica de un proceso en la que cada paso del proceso es representado por un símbolo diferente que contiene una breve descripción de la etapa de proceso. Los símbolos gráficos del flujo del proceso están unidos entre sí con flechas que indican la dirección de flujo del proceso”.




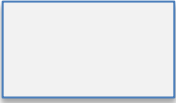
El diagrama de flujo ofrece una descripción visual de las actividades implicadas en un proceso mostrando la relación secuencial entre ellas, facilitando la rápida comprensión de cada actividad y su relación con las demás, el flujo de la información y los materiales, las ramas en el proceso, la existencia de bucles repetitivos, el número de pasos del proceso, las operaciones de interdepartamentales y facilita también la selección de indicadores de proceso.

Los beneficios de ésta herramienta se detallan a continuación:

- Facilita la obtención de una visión transparente del proceso, mejorando su comprensión. El conjunto de actividades, relaciones e incidencias de un proceso no es fácilmente discernible a priori. La diagramación hace posible aprehender ese conjunto e ir más allá, centrándose en aspectos específicos del mismo, apreciando las interrelaciones que forman parte del proceso así como las que se dan con otros procesos y subprocesos.

- Permiten definir los límites de un proceso, a veces estos límites no son tan evidentes, no estando definidos los distintos proveedores y clientes (internos y externos) involucrados.
- El diagrama de flujo facilita la identificación de los clientes, es más sencillo determinar sus necesidades y ajustar el proceso hacia la satisfacción de sus necesidades y expectativas.
- Estimula el pensamiento analítico en el momento de estudiar un proceso, haciendo más factible generar alternativas útiles.
- Proporciona un método de comunicación más eficaz al introducir un lenguaje común, si bien es cierto que para ello se hace preciso la capacitación de aquellas personas que entrarán en contacto con la diagramación.
- Un diagrama de flujo ayuda a establecer el valor agregado de cada una de las actividades que componen el proceso.
- Igualmente constituye una excelente referencia para establecer mecanismos de control y medición de los procesos, así como de los objetivos concretos para las distintas operaciones llevadas a cabo.
- Facilita el estudio y aplicación de acciones que redunden en la mejora de las variables tiempo y costes de actividad e incidir, por consiguiente, en la mejora de la eficacia y la eficiencia.
- Constituye el punto de comienzo indispensable para acciones de mejora o reingeniería.

SÍMBOLO	REPRESENTA	SÍMBOLO	REPRESENTA
	Terminal: Indica el inicio o la terminación del flujo del proceso		Actividad: Represente una actividad llevada a cabo en el proceso
	Decisión: Indica un punto en el flujo en que se produce una bifurcación del tipo "SI"- "NO"		Documento: Se refiere a un documento utilizado en el proceso, se utilice, se genere o salga del proceso.
	Multidocumento: Refiere a un conjunto de documentos.		Inspección/firma: Empleado para aquellas acciones que requieren una

			supervisión.
	Línea de Flujo: Proporciona indicación sobre el sentido de flujo del proceso		Base de datos /aplicación: Empleado para representar la grabación de datos.
	Archivo manual: Se utiliza para reflejar la acción de archivo de in documento y/o expediente		Conector de proceso: Conexión o enlace con otro proceso diferente, en la que continúa el diagrama de flujo

**Figura No. 9 Flujo Diagramación**

Elaborado por: Jessica Cuenca C.

Fuente: (Guía para una Gestión basada en Procesos, Año 2011)

#### 4.1.2. Cadena de Valor

(Poter, 2008: 88) afirma “La cadena de valor es la representación gráfica de las macro actividades estratégicas relevantes de una institución. Identifican el aporte de valor de macro actividades que permiten el cumplimiento de la misión institucional”.

Para (Dávila, 2009: 75) “La Cadena de Valor es una herramienta gerencial para identificar fuentes de Ventaja Competitiva, teniendo como propósito analizar la cadena de valor a través de la identificación de aquellas actividades de la empresa que pudieran aportar una ventaja competitiva”.

Aprovechar esas oportunidades dependerá de la capacidad de la empresa para desarrollar a lo largo de la cadena de valor y mejor que sus competidores, aquellas actividades competitivas cruciales.

#### 4.1.3. El ciclo de Deming (PDCA)

(Deming, 2010: 155) Define la calidad como: “Cero defectos o menos variaciones, y se basa en el control estadístico del proceso como la técnica esencial para la resolución de problemas, con el fin de distinguir las causas sistémicas y las causas especiales. La

búsqueda de la calidad se traduce en costos más bajos, mayor productividad y el éxito en el plano competitivo. El enfoque general se centra en el mejoramiento del proceso, considerando que la causa de las variaciones en el proceso radica en el sistema, más que en el trabajador”.

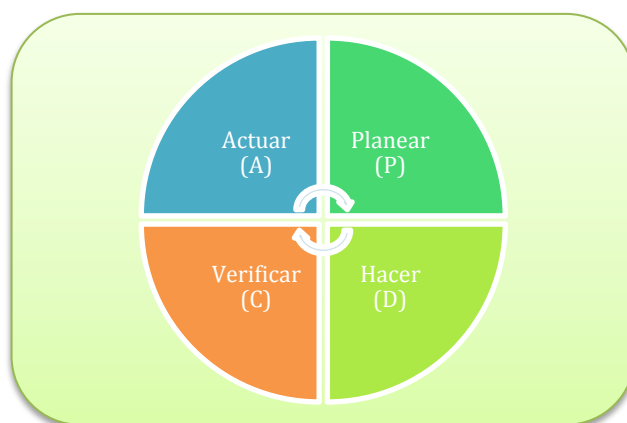
Los catorce puntos universales postulados por (Deming, 2010: 160) para la calidad se resumen en:

- Crear en el propósito de mejora del producto y servicio, con el plan para hacer competitivos y permanecer en el campo de los negocios.
- Adoptar una nueva filosofía, eliminar los niveles comúnmente aceptado de demoras, errores, productos defectuosos.
- Suspender la dependencia de la inspección masiva, se requiere evidencia estadística de que el producto se hace con calidad.
- Eliminar la práctica de hacer negocio sobre la base del precio de venta, en vez de esto, mejore la calidad por medio del precio, es decir minimice el precio total.
- Buscar áreas de oportunidad de manera constante para que se puedan mejorar los sistemas de trabajo de manera permanente.
- Instituir métodos modernos de entrenamiento en el trabajo.
- Instituir una supervisión para que fomente el trabajo en equipo con el objeto de mejorar la calidad lo cual automáticamente mejore la productividad.
- Eliminar el temor, de modo que todos puedan trabajar efectivamente para una empresa.
- Romper barreras entre los departamentos. Debe existir comunicación entre todos los integrantes de la empresa, ya que todos tienen un objetivo común.
- Eliminar eslogan y metas enfocadas a implementar la productividad sin proveer métodos.
- Eliminar estándares de trabajo que prescriben cuotas numéricas ya que si la principal meta es la calidad, la calidad se va a ver afectada.
- Eliminar las barreras que se encuentran entre el trabajador y el derecho a sentirse orgulloso de su trabajo.
- Instituir un vigoroso programa de educación y entrenamiento que permita desarrollar nuevos conocimientos y habilidades para tener personal más calificado en beneficio de la empresa.
- Crear una estructura en la alta dirección que impulse directamente los 13 puntos anteriores”.



Para obtener la mejora de los procesos es importante aplicar el ciclo DPCA de Deming (2010), el cual se compone de cuatro pasos para mejoramiento o cambio:

- **Planear:** establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización.
- **Hacer:** Implementar el cambio.
- **Verificar:** Realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, objetivos y los requisitos para el producto, e informar sobre los resultados.
- **Actuar:** Tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.

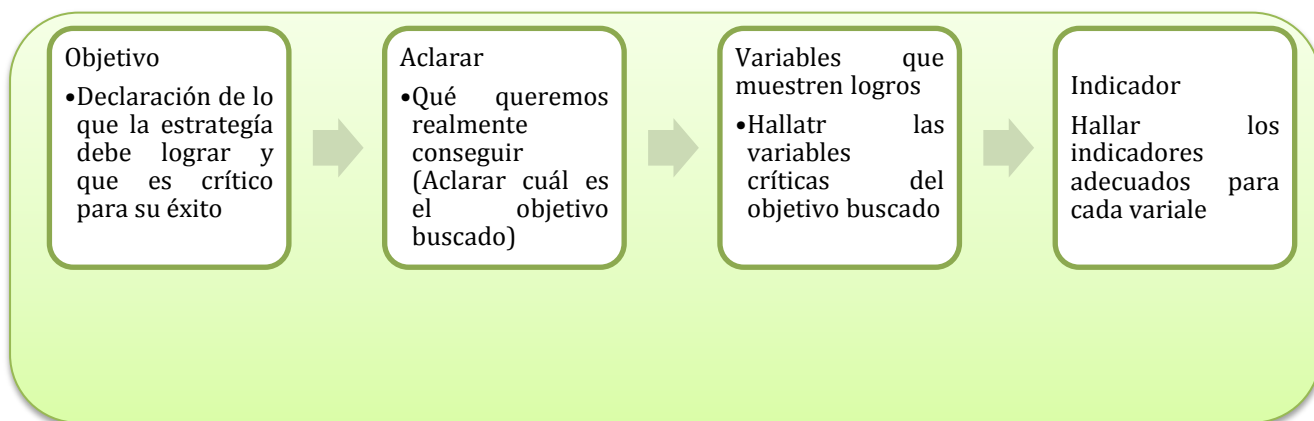


**Figura No. 10 Ciclo PDCA**  
Elaborado por: Jessica Cuenca  
Fuente: (Ciclo DPCA, Año 2010)

#### 4.1.4. Indicadores de Gestión

(Loring, 2009: 194) Define a los indicadores de gestión: como “la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes: gerencia, departamento, unidad u persona, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso. Son un subconjunto de los indicadores, porque sus mediciones están relacionadas con el modo en que los servicios o productos son generados por la institución. El valor del indicador es el resultado de la medición del indicador y constituye un valor de comparación, referido a su meta asociada”.

En el desarrollo de los indicadores se deben identificar necesidades propias del área involucrada, clasificando según la naturaleza de los datos y la necesidad del indicador. Es por esto que los indicadores pueden ser individuales y globales.



**Figura No. 11 Ruta metodológica para establecer indicadores**

Elaborado por: Jessica Cuenca C.

Fuente: (Certificación Internacional de Especialistas en Gestión por Procesos)

### Importancia de los indicadores:

- Permiten medir los cambios en esa condición o situación a través del tiempo.
- Facilitan mirar de cerca los resultados de iniciativas o acciones.
- Evaluar y dar surgimiento al proceso de desarrollo.
- Instrumentos valiosos para orientarnos de cómo se pueden alcanzar mejores resultados en proyectos de desarrollo.

Las características de los indicadores que (Fernández, 2008: 38) determina son:

- Concretan los objetivos de los indicadores de modo que estos sean coherentes con los objetivos estratégicos.
- Establecen la periodicidad de su medición para garantizar la efectividad del enfoque y el despliegue que se está llevando a cabo.
- Permiten establecer comparaciones y relaciones con actividades de benchmarking y/o actividades de aprendizaje y/o actividades de reingeniería.
- Guardan por lo menos los datos de los cinco últimos años para poder evidenciar las tendencias de los mismos. Establecen un panel de indicadores estratégicos y establecen prioridades.

**CAPÍTULO III**  
**LA GESTIÓN DE LOS PROCESOS EN LA INSTITUCIÓN OBJETO DE ESTUDIO**

## 5. La Gestión de los Procesos en la Institución Objeto de Estudio

### 5.1. Identificación y Codificación de Procesos



**Figura No. 14 Identificación y codificación de procesos**

Elaborado por: Jessica Cuenca C.

Fuente: Organización por Procesos, Año 2012

De la información recopilada en encuestas efectuadas con anterioridad por el Ministerio de Transporte y Obras Públicas y con el fin de conocer el servicio a los clientes externos y los resultados de las encuestas aplicadas para la medición de la calidad de los servicios, se ha determinado que para el mejoramiento del servicio de la entidad, es preciso revisar el siguiente proceso:

**Tabla No.4 Categorización de los Procesos**

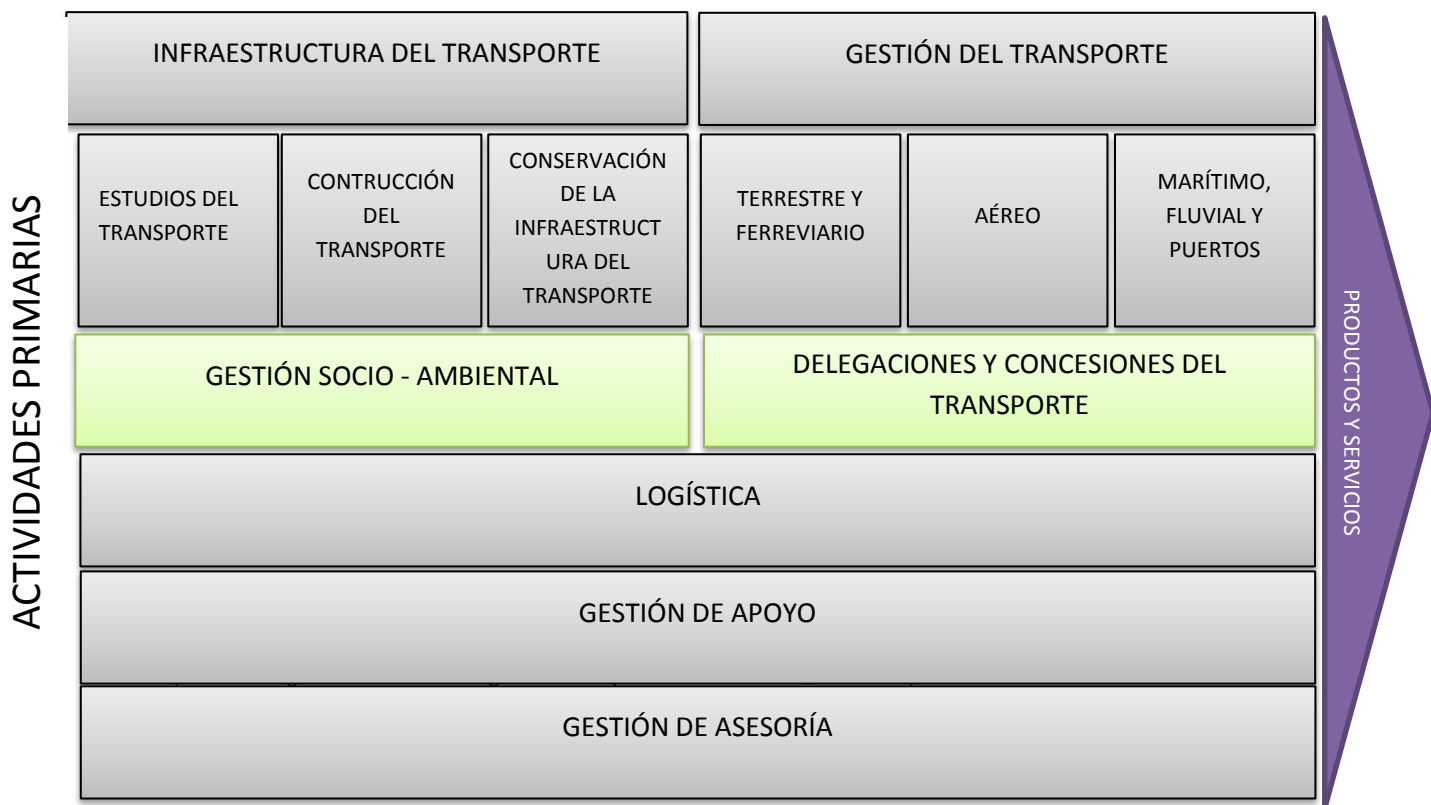
CÓDIGO	CATEGORIZACIÓN	NOMBRE
1.	Sistema de Gestión	MTOP
1.1.	Macroprocesos	Gestión Interna Administrativa Financiera – Recursos Humanos
1.1.1.	Proceso	Adjetivo
1.1.1.1.	Subproceso	Evaluación del Desempeño

Elaborado por: Jessica Cuenca C.

Fuente: Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos, Año 2015

### 5.2. Cadena de Valor

La cadena de valor del MTOP permite describir el desarrollo de las actividades de la institución generando valor al usuario final, el cual se muestra a continuación:



## ACTIVIDADES SECUNDARIAS

### Figura No. 15 Cadena de Valor MTOP

Elaborado por: Jessica Cuenca C.

Fuente: Organización por Procesos, Año 2012

La Coordinación General Administrativa Financiera y la Dirección de Administración de Talento Humano en cumplimiento a lo dispuesto por la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP, Año 2010) y su Reglamento General de Aplicación, ha considerado los siguientes puntos para la ejecución del Subsistema Evaluación del Desempeño:

La Evaluación del Desempeño es el conjunto de normas, técnicas, métodos, protocolos y procedimientos armonizados, justo, transparente, imparcial y libre de arbitrariedad que sistemáticamente se orienta a evaluar bajo parámetros objetivos acordes con las funciones, responsabilidades y perfiles del puesto. **(Art. 76 LOSEP.)**

El plan de evaluación del desempeño es uno de los puntos más importantes de la gestión del Talento Humano, este proporciona información muy importante, los resultados de un proceso eficiente de evolución proporcionan las bases para la detección de necesidades si fuera el caso, para tomar decisiones con respecto al personal ya innecesario en determinados puestos de trabajo y por ultimo proporciona las bases para el plan de

incentivos que determina premios para los servidores con buenas calificaciones en las evaluaciones.

### **5.3.1 Base Legal que rige al Subsistema Evaluación del Desempeño en el Sector Público.**

- Ley Orgánica del Servicio Público- LOSEP artículos 52 j) y del 76 al 80.
- Reglamento General a la LOSEP, artículos del 215-227.
- Norma de Evaluación del Desempeño (Codificada acorde a las Reformas de la Resolución No. SENRES-2008-000170.

### **5.3.2 Responsables**

- Ministerio de Trabajo
- Autoridad Nominadora
- Comité de Reclamos y Evaluación del Desempeño
- Unidad de Administración del Talento Humano UATH

### **5.3.3 Responsabilidad del Jefe Inmediato.**

- Fijar el perfil óptimo de desempeño.
- Evaluar el desempeño del personal.
- Implementar los cambios necesarios para el mejoramiento.
- Evaluar el periodo de prueba.
- Implementar los cambios necesarios para el mejoramiento del desempeño individual y de su equipo.

### **5.3.4 Responsabilidades de la Unidad de Administración del Talento Humano (UATH)**

- Realizar la difusión del procedimiento de la Evaluación del Desempeño.
- Ingresar los resultados en el Sistema Integrado de Información del Talento Humano-SIITH.
- Notificar los resultados al Ministerio de Trabajo.
- Elaborar el Plan de Mejoramiento (capacitación).
- Plan de Incentivos (Desarrollo de personal, ascensos).
- Planificación del Talento Humano.

### **5.3.5 Personal Evaluador**

- Director Provincial, Coordinador Técnico y Jefes de Unidad.

### **5.3.6 Personal Evaluado**

Se encuentran inmersos todos los servidores de la Institución esto es: servidores con nombramiento, contrato de servicios ocasionales y servidores de libre nombramiento y remoción de los procesos gobernantes, habilitantes de asesoría, habilitantes de apoyo, agregadores de valor y desconcentrados.

**5.3.7 Corresponde a cada institución definir su planificación estratégica y los planes operativos, sobre lo cual se establecerá su catálogo de productos y servicios**

## **FASES DEL PROCESO**

1. Cronograma
2. Actividades previas a la ejecución
3. Difusión de evaluación del desempeño
4. Proceso de evaluación
5. Consolidación de datos
6. Archivo

### **5.3.8 Escalas de Calificación**

El personal del Ministerio de Transporte y Obras Públicas es evaluado una vez al año, conforme lo establece la Ley Orgánica del Servidor Público, basándose en las escalas de calificaciones que se muestran en el siguiente cuadro:



**Tabla No. 5 Escala de Calificaciones**

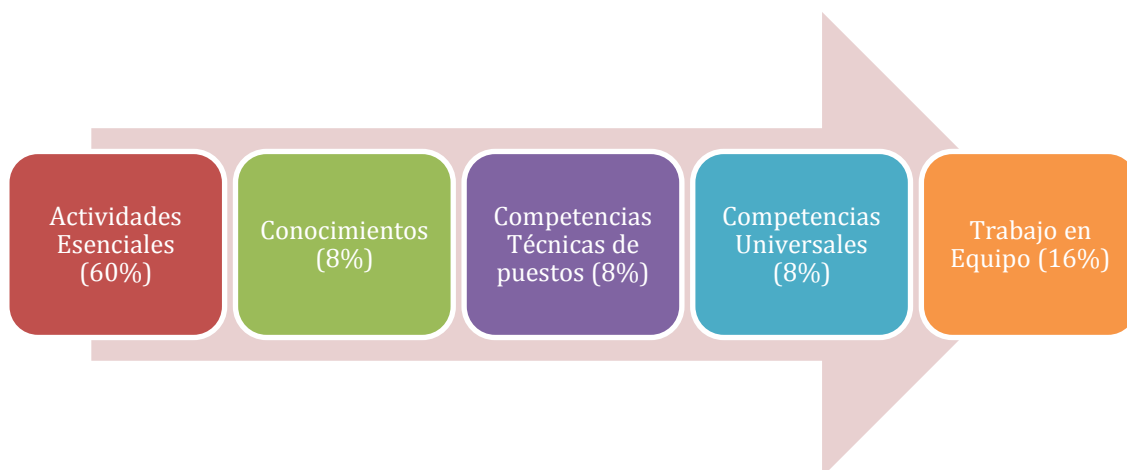
Escalas	Calificación Cualitativa	Descripción	Porcentaje
5	Excelente	Desempeño alto	Igual o superior a 90,5%
4	Muy bueno	Desempeño mejor a lo esperado	80,5% al 90,4%
3	Satisfactorio	Desempeño esperado	70,5% al 80,4%
2	Regular	Desempeño bajo lo esperado	60,5% al 70,4%
1	Insuficiente	Desempeño muy bajo a lo esperado	Igual o menor a 60,4%

Elaborado por: Jessica Cuenca C.

Fuente: (Ley Orgánica del Servidor Público, Año 2010)

#### 5.4. Instrumentos de evaluación.

Los instrumentos de evaluación del desempeño del personal del MTOP se encuentran establecidos sobre la base de 100 puntos, clasificados de la siguiente manera:



**Figura No. 16 Instrumentos de evaluación**

Elaborado por: Jessica Cuenca

Fuente: (Reglamento a Ley Orgánica del Servicio Público, Año 2010)

## FACTORES A SER EVALUADOS

- Datos del servidor a ser evaluado.
- Indicadores de gestión del puesto: Actividades Esenciales (60%).
- Conocimientos (8%).
- Competencias Técnicas de puesto (8%).
- Competencias Universales (8%).
- Trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo (16%).
- Evaluación del ciudadano - 4% del total (por cada queja).

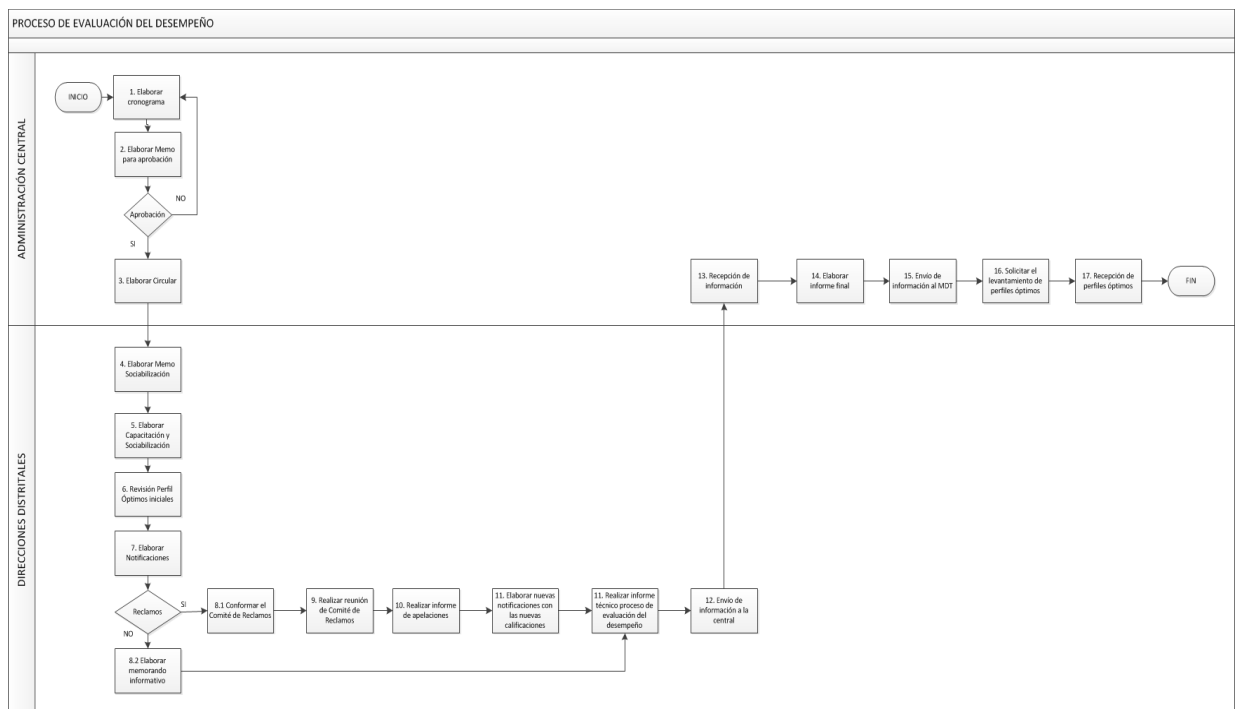
### 5.5. Descripción de los Procesos

Para la descripción del proceso Evaluación del Desempeño, se aplica el diagrama de procesos y ficha de procesos, en el cual se realiza la descripción de las actividades y características del proceso en estudio.

A continuación se visualiza el proceso en estudio:

## DIAGRAMA DE PROCESOS


### 5.5.1. Evaluación del Desempeño



**Elaborado por:** Jessica Cuenca C.

**Fuente:** (Ministerio de Transporte y Obras Públicas, Año 2015.)

## FICHA DE PROCESOS

 <p>Ministerio de Transporte y Obras Públicas</p>	<b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>	<b>FP-1.1.1.1</b>
<b>PROCESO:</b> Evaluación del Desempeño		<b>PROPIETARIO</b> Ministerio del Trabajo Autoridad Nominadora Jefe Inmediato UATH Comité de Reclamos y Evaluación del Desempeño Servidores Públicos bajo la LOSEP
<b>MISIÓN:</b> Evaluar al personal de la Dirección Provincial del Ministerio de Transporte y Obras Públicas de Loja para medir el cumplimiento de objetivos y metas institucionales.		<b>DOCUMENTACIÓN</b> Manual de Descripción de Puestos Institucional. Formulario MRL- EVAL - 01 - MODIFICADO.
<b>ALCANCE:</b> Este procedimiento aplica a todos los (las) servidores (as) de la Dirección Provincial del Ministerio de Transporte y Obras Públicas de Loja. <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Empieza:</b> Elaboración de cronograma.</li> <li>• <b>Incluye:</b> Análisis de actividades esenciales, conocimientos, competencias técnicas del puesto, competencias universales, trabajo en equipo y quejas de los ciudadanos.</li> <li>• <b>Termina:</b> Se consolida la información y se envía al Ministerio de Trabajo.</li> </ul>		
<b>ENTRADAS:</b> Disposición de la Máxima Autoridad Institucional <b>PROVEEDORES:</b> Dirección de Administración del Talento Humano		
<b>SALIDAS:</b> Formulario MRL- EVAL- 01- MODIFICADO <b>CLIENTES:</b> Servidores Públicos		
<b>INSPECCIONES:</b> Análisis de actividades, conocimientos, competencias, técnicas, trabajo en equipo y quejas de los ciudadanos en el año.	<b>REGISTROS</b> Formulario MRL –EVAL- 01- MODIFICADO Expedientes de servidores públicos	
<b>VARIABLES DE CONTROL</b> Ley Orgánica del Servicio Público. Norma de Evaluación del Desempeño (Codificada acorde a las Reformas de la Resolución No. SENRES-2008-000170.	<b>INDICADORES</b> Medición del desempeño anual de los servidores públicos. Porcentaje de quejas de los usuarios, clientes y ciudadanos por año.	

**Elaborado por:** Jessica Cuenca

**Fuente:** (Ministerio de Transporte y Obras Públicas, Año 2015.)

## 5.6. Seguimiento y Medición de los Procesos

Tomando como base la metodología, se ha elaborado la ficha de indicadores del proceso Evaluación del Desempeño, tomando información histórica de 3 años (2013 – 2015).

### 5.6.1. Datos Históricos

Conforme lo establece la Ley Orgánica del Servicio Público y la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño, publicada en el Registro oficial Nro. 303 de 27 de marzo de 2008, los servidores públicos fueron evaluados de acuerdo a las metas, actividades y objetivos correspondientes a los años 2013, 2014 y 2015 donde se obtuvieron los siguientes resultados:

**Tabla No. 6 Calificaciones promedio de servidores públicos del MTOP – Loja**

AÑO	PORCENTAJE DE CALIFICACIONES PROMEDIO
2013	80,0%
2014	70,6%
2015	70,4%
<b>Promedio</b>	<b>73,66%</b>

Elaborado por: Jessica Cuenca

Fuente: (Ministerio de Transporte y Obras Publicas, Año 2015.)

El porcentaje promedio de calificaciones del personal en los 3 años de referencia es de 73,66%, siendo ésta una calificación satisfactoria, que corresponde a un desempeño esperado; es decir cumplió con las metas y actividades de acuerdo al marco legal; pero estos valores no cumplen con las necesidades y requerimientos de los clientes de forma ágil y oportuna (ciudadanos, proveedores), por lo tanto no hay credibilidad de los servicios que la Dirección Provincial del Ministerio de Transporte y Obras Públicas (MTOP) brinda a la ciudadanía.

## 5.7. Técnicas de Análisis y Procesamiento de los Datos

Dentro de la ejecución del presente trabajo elabore una encuesta realizada a 120 ciudadanos que acuden a la Institución, en la cual constan 8 preguntas destinadas a las personas naturales y jurídicas, en la cual se aplicó la técnica cuantitativa, obteniendo los siguientes resultados:

### 1 ¿Usted realizó algún trámite en la Dirección Provincial del MTOP Loja?

RESPUESTA	TOTAL	PORCENTAJE
SI	118	98%
NO	2	2%
TOTAL	120	100%

#### ANÁLISIS:

De los 120 clientes externos el 98% llegan por algún trámite o servicio a la Dirección Provincial del Ministerio de Transporte y Obras Públicas Loja, mientras el 2% son de visitas o motivos de índole personal. De esto se desprende que solamente 118 personas identificadas como clientes externos reales, nos ayudarán en el avance de la encuesta y así focalizar la información que deseamos obtener.

### 2 ¿En qué departamento fue atendido?

INTERVALOS	TOTAL	PORCENTAJE
TÉCNICO	80	67%
ADMINISTRATIVO	10	8%
FINANCIERO	19	16%
TALENTO HUMANO	11	9%
TOTAL	120	100%

#### ANÁLISIS

De los 120 clientes externos desglosados, el 67% expone que fue atendido en el departamento técnico, el 8% en el administrativo, el 16% en el departamento financiero y el 9% en Talento Humano. Esto muestra que los resultados calificarán de forma indirecta a cada departamento en el que fueron atendidos.

### 3 ¿Cómo determina Usted el servicio recibido?

RESPUESTA	TOTAL	PORCENTAJE
Nada satisfecho	72	60%
Ligeramente satisfecho	30	25%
Un poco satisfecho	8	7%
Muy satisfecho	10	8%
TOTAL	120	100%

#### ANÁLISIS

De los 120 clientes externos, luego de su visita a las instalaciones de la Dirección Provincial del MTOP Loja, el 60% dijeron que quedaron nada satisfechos, el 25% ligeramente satisfecho, el 7% un poco satisfecho y el 8% muy satisfecho. Lo que nos muestra que la atención recibida no les satisfizo, y con ello se identifica una deficiencia en la atención al cliente por parte del MTOP Loja. En función del objetivo planteado.

**4 ¿Considera Usted que la prestación de los servicios, cumple con el tiempo de entrega en los trámites de acuerdo a sus necesidades?**

RESPUESTA	TOTAL	PORCENTAJE
SI	10	8%
NO	110	92%
TOTAL	120	100%

**ANÁLISIS**

De los 120 clientes externos, el 92% respondieron NO estar satisfechos con el tiempo de entrega en los trámites, mientras que el 8% respondió que SI se cumplen sus expectativas tanto en tiempo como en calidad de servicios. Esto permite identificar que hay un retraso en los tiempos previsto, lo que permite visualizar la inconformidad en función al tiempo invertido en el proceso desde la solicitud hasta el resultado.

**5 ¿Cree que el resultado que obtuvo en la Dirección Provincial del MTOP Loja le satisfizo en sus requerimientos?**

RESPUESTA	TOTAL	PORCENTAJE
Nada satisfecho	72	60%
Ligeramente satisfecho	18	15%
Un poco satisfecho	20	17%
Muy satisfecho	10	8%
TOTAL	120	100%

De los clientes externos encuestados se expone que la satisfacción del servicio recibido en el MTOP Loja, es en un 60% Nada Satisfecho, el 15% ligeramente satisfecho, el 17% un poco satisfecho y el 8% dice estar muy satisfecho. Partiendo de la lógica que esta interrogante se dirige al resultado según la óptica del cliente en función del resultado obtenido.

**6 ¿Su opinión acerca de la Institución. Considera que le brinda una atención eficiente y eficaz?**

RESPUESTA	TOTAL	PORCENTAJE
SI	9	8%
NO	111	93%
TOTAL	120	100%

## ANÁLISIS

Del total de los clientes externos encuestados, el 93% indica que en la Dirección Provincial del Ministerio de Transporte y Obras públicas de Loja, NO es una Institución eficaz ni eficiente, mientras que el 8% la encuentra eficaz y eficiente. Lo que nos da una opinión negativa de la Institución.

### 7 ¿Ha presentado algún reclamo luego de la atención brindada?

RESPUESTA	TOTAL	PORCENTAJE
SI	2	2%
NO	118	98%
TOTAL	120	100%

## ANÁLISIS

A la interrogante de si ha presentado algún reclamo al sentirse insatisfechos los encuestados en un 98 % exponen que NO, mientras que el 2% expone que SI. Lo que nos permite visualizar que poco está llegando la información de insatisfacción a las personas que se encargan de la regulación y control del servicio dentro de la Institución.

## 8 ¿Si su respuesta fue negativa porque no lo hizo?

RESPUESTA	TOTAL	PORCENTAJE
NO EXISTE BUZON DE QUEJAS Y COMENTARIOS	4	3%
PORQUE NO CORRIGEN NADA	100	83%
NO TENGO TIEMPO	16	14%
TOTAL	120	100%

### ANÁLISIS

De los 120 clientes externos que respondieron que NO han presentado reclamo alguno, el 3% dice que no existe un buzón de quejas y comentarios o que por lo menos no lo encontraron, mientras que un 83% expuso que no lo han hecho debido a que no corrigen nada, y un 14% expone que no tiene tiempo. Esta es la apreciación del cliente externo sobre el control y seguimiento del servicio que presta la institución.

Adicionalmente se ejecutó una valoración a 50 servidores públicos y a 89 trabajadores de la Dirección Provincial del MTOP Loja quienes laboran en la ciudad de Loja, obteniendo los siguientes resultados:

## 1 ¿El desarrollo de los perfiles corresponde a la razón de ser de los cargos o empleos en la Dirección Provincial del Ministerio de Transporte y Obras Públicas de Loja?

RESPUESTA	PARAMETRO	N° ENCUEST.	TOTAL PUNTOS	%
NO SABE	0	52	0	37%
<b>NO SE CUMPLE</b>	1	38	38	27%
<b>SE CUMPLE INSATISFACTORIAMENTE</b>	2	25	50	18%
SE CUMPLE ACEPTABLEMENTE	3	15	45	11%
SE CUMPLE EN ALTO GRADO	4	7	28	5%
SE CUMPLE PLENAMENTE	5	2	10	1%
TOTAL		139	171	100%

## 2¿Los perfiles diseñados permiten la selección de los servidores de acuerdo con los



### requerimientos de los cargos o empleos en el MTOP Loja?

RESPUESTA	PARAMETRO	N° ENCUESTADOS	TOTAL PUNTOS	%
NO SABE	0	45	0	32%
<b>NO SE CUMPLE</b>	1	43	43	31%
<b>SE CUMPLE INSATISFACTORIAMENTE</b>	2	33	66	24%
SE CUMPLE ACEPTABLEMENTE	3	15	45	11%
SE CUMPLE EN ALTO GRADO	4	2	8	1%
SE CUMPLE PLENAMENTE	5	1	5	1%
<b>TOTAL</b>		<b>139</b>	<b>167</b>	<b>100%</b>

### 3 ¿Los procesos de inducción permiten que el nuevo servidor conozca la cultura de la entidad y todo lo relacionado con el ejercicio de sus funciones en el MTOP Loja

RESPUESTA	PARAMETRO	N° ENCUESTADOS	TOTAL PUNTOS	%
NO SABE	0	10	0	7%
<b>NO SE CUMPLE</b>	1	28	28	20%
<b>SE CUMPLE INSATISFACTORIAMENTE</b>	2	58	116	42%
SE CUMPLE ACEPTABLEMENTE	3	15	45	11%
SE CUMPLE EN ALTO GRADO	4	22	88	16%
SE CUMPLE PLENAMENTE	5	6	30	4%
<b>TOTAL</b>		<b>139</b>	<b>307</b>	<b>100%</b>

### 4 ¿La Dirección Provincial del MTOP Loja realiza diagnósticos sobre los requerimientos de personal para el desarrollo de sus planes, proyectos o procesos?

RESPUESTA	PARAMETRO	N° ENCUESTADOS	TOTAL PUNTOS	%
NO SABE	0	12	0	9%
<b>NO SE CUMPLE</b>	1	50	50	36%
<b>SE CUMPLE INSATISFACTORIAMENTE</b>	2	41	82	29%
SE CUMPLE ACEPTABLEMENTE	3	11	33	8%
SE CUMPLE EN ALTO GRADO	4	15	60	11%
SE CUMPLE PLENAMENTE	5	10	50	7%
<b>TOTAL</b>		<b>139</b>	<b>275</b>	<b>100%</b>

**5 ¿Los procesos de reinducción permiten la actualización de todos los servidores en las nuevas orientaciones técnicas y normativas que afectan el que hacer institucional del MTOP Loja?**

RESPUESTA	PARAMETRO	N° ENCUESTADOS	TOTAL	%
NO SABE	0	10	0	7%
<b>NO SE CUMPLE</b>	1	28	28	20%
<b>SE CUMPLE INSATISFACTORIAMENTE</b>	2	58	116	42%
SE CUMPLE ACEPTABLEMENTE	3	15	45	11%
SE CUMPLE EN ALTO GRADO	4	22	88	16%
SE CUMPLE PLENAMENTE	5	6	30	4%
<b>TOTAL</b>		<b>139</b>	<b>307</b>	<b>100%</b>

**6 ¿La Dirección Provincial del MTOP Loja adopta anualmente un plan institucional de formación y capacitación?**

RESPUESTA	PARAMETRO	N° ENCUESTADOS	TOTAL	%
NO SABE	0	2	0	1%
<b>NO SE CUMPLE</b>	1	5	5	4%
<b>SE CUMPLE INSATISFACTORIAMENTE</b>	2	78	156	56%
SE CUMPLE ACEPTABLEMENTE	3	15	45	11%
SE CUMPLE EN ALTO GRADO	4	22	88	16%
SE CUMPLE PLENAMENTE	5	17	85	12%
<b>TOTAL</b>		<b>139</b>	<b>379</b>	<b>100%</b>

**7 ¿En la Dirección Provincial del MTOP Loja son consultados los servidores sobre sus necesidades de capacitación, a través de encuestas o reuniones de trabajo?**

RESPUESTA	PARAMETRO	N° ENCUESTADOS	TOTAL	%
NO SABE	0	5	0	4%
<b>NO SE CUMPLE</b>	1	30	30	22%
<b>SE CUMPLE INSATISFACTORIAMENTE</b>	2	58	116	42%
SE CUMPLE ACEPTABLEMENTE	3	17	51	12%
SE CUMPLE EN ALTO GRADO	4	25	100	18%
SE CUMPLE PLENAMENTE	5	4	20	3%
<b>TOTAL</b>		<b>139</b>	<b>317</b>	<b>100%</b>

**8 ¿La capacitación recibida en el MTOP Loja contribuye al desarrollo de conocimientos y capacitación para su mejor desempeño en el puesto de trabajo?**

RESPUESTA	PARAMETRO	N° ENCUESTADOS	TOTAL	%
NO SABE	0	2	0	1%
<b>NO SE CUMPLE</b>	1	50	50	36%
<b>SE CUMPLE INSATISFACTORIAMENTE</b>	2	31	62	22%
SE CUMPLE ACEPTABLEMENTE	3	21	63	15%
SE CUMPLE EN ALTO GRADO	4	29	116	21%
SE CUMPLE PLENAMENTE	5	6	30	4%
<b>TOTAL</b>		139	321	100%

**9 ¿ La Dirección Provincial del MTOP Loja adopta y ejecuta programas de bienestar social - laboral para Usted y su familia?**

RESPUESTA	PARAMETRO	N° ENCUESTADOS	TOTAL	%
NO SABE	0	0	0	0%
<b>NO SE CUMPLE</b>	1	48	48	35%
<b>SE CUMPLE INSATISFACTORIAMENTE</b>	2	25	50	18%
SE CUMPLE ACEPTABLEMENTE	3	15	45	11%
SE CUMPLE EN ALTO GRADO	4	33	132	24%
SE CUMPLE PLENAMENTE	5	18	90	13%
<b>TOTAL</b>		139	365	100%

**10 ¿La Dirección Provincial del MTOP Loja adopta un plan de incentivos pecuniarios y no pecuniarios para Usted?**

RESPUESTA	PARAMETRO	N° ENCUESTADOS	TOTAL	%
NO SABE	0	2	0	1%
<b>NO SE CUMPLE</b>	1	47	47	34%
<b>SE CUMPLE INSATISFACTORIAMENTE</b>	2	58	116	42%
SE CUMPLE ACEPTABLEMENTE	3	10	30	7%
SE CUMPLE EN ALTO GRADO	4	7	28	5%
SE CUMPLE PLENAMENTE	5	15	75	11%
<b>TOTAL</b>		139	296	100%

**11 ¿En el MTOP Loja existe un sistema evaluación del desempeño que cumpla las orientaciones legales?**

RESPUESTA	PARAMETRO	N° ENCUESTADOS	TOTAL	%
-----------	-----------	----------------	-------	---

NO SABE	0	25	0	18%
<b>NO SE CUMPLE</b>	1	59	59	42%
<b>SE CUMPLE INSATISFACTORIAMENTE</b>	2	37	74	27%
SE CUMPLE ACEPTABLEMENTE	3	2	6	1%
SE CUMPLE EN ALTO GRADO	4	9	36	6%
SE CUMPLE PLENAMENTE	5	7	35	5%
<b>TOTAL</b>		<b>139</b>	<b>210</b>	<b>100%</b>

**12 ¿Los resultados de la evaluación del desempeño sirven de insumo para programar acciones de capacitación y desarrollo de los servidores del MTOP Loja?**

RESPUESTA	PARAMETRO	N° ENCUESTADOS	TOTAL	%
NO SABE	0	18	0	13%
<b>NO SE CUMPLE</b>	1	47	47	34%
<b>SE CUMPLE INSATISFACTORIAMENTE</b>	2	30	60	22%
SE CUMPLE ACEPTABLEMENTE	3	15	45	11%
SE CUMPLE EN ALTO GRADO	4	14	56	10%
SE CUMPLE PLENAMENTE	5	15	75	11%
<b>TOTAL</b>		<b>139</b>	<b>283</b>	<b>100%</b>

**13 ¿La Dirección Provincial del MTOP Loja cuenta con mecanismos internos y/o externos para la selección de servidores del nivel directivo?**

RESPUESTA	PARAMETRO	N° ENCUESTADOS	TOTAL	%
NO SABE	0	5	0	4%
<b>NO SE CUMPLE</b>	1	7	7	5%
<b>SE CUMPLE INSATISFACTORIAMENTE</b>	2	18	36	13%
SE CUMPLE ACEPTABLEMENTE	3	6	18	4%
SE CUMPLE EN ALTO GRADO	4	81	324	58%
SE CUMPLE PLENAMENTE	5	22	110	16%
<b>TOTAL</b>		<b>139</b>	<b>495</b>	<b>100%</b>

**14 ¿En la Dirección Provincial del MTOP Loja se evalúa la gestión de los directivos a través de los acuerdos de gestión?**

RESPUESTA	PARAMETRO	N° ENCUESTADOS	TOTAL	%
NO SABE	0	29	0	21%
<b>NO SE CUMPLE</b>	1	85	85	61%

SE CUMPLE INSATISFACTORIAMENTE	2	8	16	6%
SE CUMPLE ACEPTABLEMENTE	3	5	15	4%
SE CUMPLE EN ALTO GRADO	4	7	28	5%
SE CUMPLE PLENAMENTE	5	5	25	4%
<b>TOTAL</b>		<b>139</b>	<b>169</b>	<b>100%</b>

### 15 ¿Existen mecanismos de publicidad y difusión de las prácticas de gestión del talento humano en el MTOP Loja?

RESPUESTA	PARAMETRO	N° ENCUESTADOS	TOTAL	%
NO SABE	0	7	0	5%
<b>NO SE CUMPLE</b>	1	85	85	61%
<b>SE CUMPLE INSATISFACTORIAMENTE</b>	2	32	64	23%
SE CUMPLE ACEPTABLEMENTE	3	10	30	7%
SE CUMPLE EN ALTO GRADO	4	3	12	2%
SE CUMPLE PLENAMENTE	5	2	10	1%
<b>TOTAL</b>		<b>139</b>	<b>201</b>	<b>100%</b>

#### 5.8. Datos Históricos del Clima Laboral

El clima laboral es un aspecto relevante en el desempeño laboral, para lo cual el Ministerio de Transporte y Obras Públicas el 23 de noviembre del 2015, realizó una consultoría con GREAT PLACE TO WORK INSTITUTE, en la cual se ejecutó un levantamiento de información a 50 servidores y a 89 trabajadores del MTOP Loja considerando 5 dimensiones y 3 variables por cada dimensión, como se detalla a continuación:

- **Credibilidad**
  - Comunicación
  - Competencia
  - Integridad
- **Respeto**
  - Apoyo
  - Participación
  - Cuidado
- **Imparcialidad**
  - Equidad
  - Ausencia de favoritismo
  - Justicia

- **Camaradería**
  - Fraternidad
  - Hospitalidad
  - Sentido de equipo
- **Orgullo**
  - Por el trabajo
  - Del equipo
  - De la Institución

Con esta información se puede conocer el nivel de confianza existente y la calidad de las relaciones en el lugar de trabajo, conduciendo a valorar como se encuentra el clima laboral en el Ministerio de Transporte y Obras Públicas.

Los resultados se han obtenido mediante reuniones de trabajo, talleres y entrevistas con los funcionarios, detallándose a continuación:

**Tabla No. 7 Medición - Credibilidad**

DIMENSIÓN	VARIABLES	VALORACIÓN
<b>CREDIBILIDAD</b>		
<b>Comunicación</b>	Información	Media(-)
	Accesibilidad	Media(-)
<b>Competencia</b>	Coordinación	Media(-)
	Delegación	Media(-)
	Visión	Media(-)
<b>Integridad</b>	Confiabilidad	Media(-)

**Fuente:** Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos, Año 2015

**Tabla No. 8 Medición - Respeto**

DIMENSIÓN	VARIABLES	VALORACIÓN
<b>RESPECTO</b>		
<b>Apoyo</b>	Desarrollo – Valoración profesional	Baja
	Reconocimiento – Valoración personal	Media(-)
<b>Participación</b>	Incentivo	Media(-)
	Involucra a la toma de decisiones	Media(-)
<b>Cuidado</b>	Entorno de trabajo	Media(-)
	Vida personal	Media(-)

Fuente: Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos, Año 2015

**Tabla No. 9 Medición - Imparcialidad**

DIMENSIÓN	VARIABLES	VALORACIÓN
<b>IMPARCIALIDAD</b>		
<b>Equidad</b>	Remuneración	Baja
	Trato	Media(-)
<b>Ausencia de favoritismo</b>	Ascensos	Media(-)
<b>Justicia</b>	Trato a las personas	Media(-)
	Capacidad de apelación	Media(-)

Fuente: Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos, Año 2015

**Tabla No. 10 Medición – Camaradería**

DIMENSIÓN	VARIABLES	VALORACIÓN
-----------	-----------	------------

CAMARADERIA		
<b>Fraternidad</b>	Trato - armonía	Media(-)
<b>Hospitalidad</b>	Del lugar	Media(-)
	De las personas	Media(-)
<b>Sentido de Equipo</b>	Compañerismo	Media(-)

Fuente: Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos, Año 2015

**Tabla No. 11 Medición – Orgullo**

DIMENSIÓN	VARIABLES	VALORACIÓN
ORGULLO		
<b>Por trabajo personal</b>	Participación	Media(-)
<b>Del Equipo</b>	Dar más por el trabajo	Media(-)
<b>De la Empresa</b>	Pertenencia	Media(+)

Fuente: Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos, Año 2015

Los resultados nos indican que el Clima Laboral en el MTOP Loja está en un nivel Medio (-), es decir que el personal no cuenta con una motivación y sentido de pertenencia a la institución, lo cual perjudica sus labores y resultados en sus tareas asignadas, ocasionando problemas con los clientes externos y perjudicando la imagen institucional.

### 5.8. Parámetros de Valoración

Para cada puesto de trabajo, están especificadas las competencias técnicas y conductuales mediante los perfiles de descripción y valoración del puesto y se generó un catálogo personalizado según el cargo y competencias.



## 5.8.1. Catálogo de Competencias Técnicas del Puesto

CATÁLOGO DE COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO			
DESTREZA HABILIDAD	RELEVANCIA DEL COMPORTAMIENTO OBSERVABLE		
	ALTA	MEDIA	BAJA
Análisis de operaciones	Identificar el sistema de control requerido por una nueva unidad organizacional	Sugerir cambios en un programa de computación para que su uso resulte más fácil al usuario.	Seleccionar un equipo para la oficina
Comprensión escrita	Lee y comprende documentos de alta complejidad. Elabora propuestas de solución o mejoramiento sobre la base del nivel de comprensión	Lee y comprende documentos de complejidad media, y posteriormente presenta informes.	Lee y comprende la información sencilla que se le presenta en forma escrita y realiza las acciones pertinentes que indican el nivel de comprensión.
Comprensión oral	Comprende las ideas presentadas en forma oral en las reuniones de trabajo y desarrolla propuestas en base a los requerimientos.	Escucha y comprende los requerimientos de los usuarios internos y externos y elabora informes.	Escucha y comprende la información o disposiciones que se le provee y realiza las acciones pertinentes para el cumplimiento.
Comprobación	Realiza pruebas y ensayos de naturaleza compleja para comprobar si un nuevo sistema, equipo o procedimiento técnico - administrativo, funcionará correctamente. Identifica claramente los errores y propone los correctivos	Enciende máquinas o equipos por primera vez para verificar su funcionamiento. Constata la calidad de los productos.	Verifica el funcionamiento de máquinas o equipos, frecuentemente.
Desarrollo estratégico de los recursos humanos	Realiza una proyección de posibles necesidades de recursos humanos considerando distintos escenarios a largo plazo. Tiene un papel activo en la definición de las políticas en función del análisis estratégico.	Utiliza herramientas existentes o nuevas en la organización para el desarrollo de los colaboradores en función de las estrategias de la organización. Promueve acciones de desarrollo.	Aplica las herramientas de desarrollo disponibles. Define acciones para el desarrollo de las competencias críticas. Es esporádicamente hace un seguimiento de las mismas.
Destreza matemática	Desarrolla un modelo matemático para simular y resolver problemas.	Utiliza las matemáticas para realizar cálculos de complejidad media. (Ejemplo liquidaciones, conciliaciones bancarias, etc.)	Contar dinero para entregar cambios.
Detección de averías	Detecta fallas en sistemas o equipos de alta complejidad de operación como por ejemplo, depurar el código de control de un nuevo sistema operativo.	Identifica el circuito causante de una falla eléctrica o de equipos o sistemas de operación compleja.	Busca la fuente que ocasiona errores en la operación de máquinas, automóviles y otros equipos de operación sencilla.
Diseño de tecnología	Crea nueva tecnología.	Diseña los mecanismos de implementación de nuevas tecnologías que permiten mejorar la gestión de la organización.	Rediseña el portal Web institucional, base de datos y otros para mejorar el acceso a la información.
Expresión escrita	Escribir documentos de complejidad alta, donde se establezcan parámetros que tengan impacto directo sobre el funcionamiento de una organización, proyectos u otros. Ejemplo (Informes de procesos legales, técnicos, administrativos)	Escribir documentos de mediana complejidad, ejemplo (oficios, circulares)	Escribir documentos sencillos en forma clara y concisa. Ejemplo (memorando)
Expresión oral	Expone programas, proyectos y otros ante las autoridades y personal de otras instituciones.	Comunica información relevante. Organiza la información para que sea comprensible a los receptores.	Comunica en forma clara y oportuna información sencilla.
Generación de ideas	Desarrolla planes, programas o proyectos alternativos para solucionar problemas estratégicos organizacionales.	Desarrolla estrategias para la optimización de los recursos humanos, materiales y económicos.	Encuentra procedimientos alternativos para apoyar en la entrega de productos o servicios a los usuarios.
Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)	Realiza análisis lógicos para identificar los problemas fundamentales de la organización.	Reconoce la información significativa, busca y coordina los datos relevantes para el desarrollo de programas y proyectos.	Presenta datos estadísticos y/o financieros.
Identificación de problemas	Identifica los problemas que impiden el cumplimiento de los objetivos y metas planteados en el plan operativo institucional y redefine las estrategias.	Identifica los problemas en la entrega de los productos o servicios que genera la unidad o proceso	Compara información sencilla para identificar problemas.
Inspección de productos o servicios	Establece procedimientos de control de calidad para los productos o servicios que genera la institución.	Realiza el control de calidad de los informes técnicos, legales o administrativos para detectar errores. Incluye proponer ajustes.	Chequea el borrador de un documento para detectar errores mecanográficos.
Instalación	Instala maquinarias, programas y equipos de alta complejidad.	Instala cableados y equipos sencillos.	Instala piezas sencillas de maquinarias, equipos y otros.
Instrucción	Capacita a los colaboradores y compañeros de la institución	Instruye sobre procedimientos técnicos, legales o administrativos a los compañeros de la unidad o proceso.	Instruye a un compañero sobre la forma de operar un programa de computación.
Juicio y toma de decisiones	Toma decisiones de complejidad alta sobre la base de la misión y objetivos de la institución, y de la satisfacción del problema del usuario. Idea soluciones a problemáticas futuras de la institución.	Toma decisiones de complejidad media sobre la base de sus conocimientos, de los productos o servicios de la unidad o proceso organizacional, y de la experiencia previa.	Toma decisiones de complejidad baja, las situaciones que se presentan permiten comparar patrones de hechos ocurridos con anterioridad.
Manejo de recursos financieros	Planifica y aprueba el presupuesto anual de una institución o de un proyecto a largo plazo. Incluye gestionar el financiamiento necesario.	Prepara y maneja el presupuesto de un proyecto a corto plazo.	Utiliza dinero de caja chica para adquirir suministros de oficina y lleva un registro de los gastos.
Manejo de recursos materiales	Evalúa los contratos de provisión de recursos materiales para la institución.	Determina las necesidades de recursos materiales de la institución y controla el uso de los mismos.	Provee y maneja recursos materiales para las distintas unidades o procesos organizacionales, así como para determinados eventos.

Mantenimiento de equipos	Implementa programas de mantenimiento preventivo y correctivo. Determina el tipo de mantenimiento que requieren los equipos informáticos, maquinarias y otros de las unidades o procesos organizacionales.	Depura y actualiza el software de los equipos informáticos. Incluye despejar las partes móviles de los equipos informáticos, maquinarias y otros.	Realiza la limpieza de equipos computarizados, fotocopiadoras y otros equipos.
Monitoreo y control	Desarrolla mecanismos de monitoreo y control de la eficiencia, eficacia y productividad organizacional.	Monitorea el progreso de los planes y proyectos de la unidad administrativa y asegura el cumplimiento de los mismos.	Analiza y corrige documentos.
Operación y control	Controla la operación de los sistemas informáticos implementados en la institución. Establece ajustes a las fallas que presenten los sistemas.	Opera los sistemas informáticos, redes y otros e implementa los ajustes para solucionar fallas en la operación de los mismos.	Ajusta los controles de una máquina copiadora para lograr fotocopias de menor tamaño.
Organización de la información	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.	Clasifica y captura información técnica para consolidarlos.	Clasifica documentos para su registro.
Organización de sistemas	Diseña o rediseña la estructura, los procesos organizacionales y las atribuciones y responsabilidades de los puestos de trabajo.	Diseña o rediseña los procesos de elaboración de los productos o servicios que generan las unidades organizacionales.	Identifica el flujo de trabajo. Propone cambios para agilizar las actividades laborales.
Orientación / asesoramiento	Asesora a las autoridades de la institución en materia de su competencia, generando políticas y estrategias que permitan tomar decisiones acertadas.	Ofrece guías a equipos de trabajo para el desarrollo de planes, programas y otros.	Orienta a un compañero en la forma de realizar ciertas actividades de complejidad baja.
Pensamiento analítico	Realiza análisis extremadamente complejos, organizando y secuenciando un problema o situación, estableciendo causas de hecho, o varias consecuencias de acción. Anticipa los obstáculos y planifica los siguientes pasos.	Establece relaciones causales sencillas para descomponer los problemas o situaciones en partes. Identifica los pros y los contras de las decisiones. Analiza información sencilla.	Realiza una lista de asuntos a tratar asignando un orden o prioridad determinados. Establece prioridades en las actividades que realiza.
Pensamiento conceptual	Desarrolla conceptos nuevos para solucionar conflictos o para el desarrollo de proyectos, planes organizacionales y otros. Hace que las situaciones o ideas complejas estén claras, sean simples y comprensibles. Integra ideas, datos clave y observaciones, presentándolos en forma clara y útil.	Analiza situaciones presentes utilizando los conocimientos teóricos o adquiridos con la experiencia. Utiliza y adapta los conceptos o principios adquiridos para solucionar problemas en la ejecución de programas, proyectos y otros.	Utiliza conceptos básicos, sentido común y la experiencias vividas en la solución de problemas inherentes al desarrollo de las actividades del puesto.
Pensamiento crítico	Analiza, determina y cuestiona la viabilidad de aplicación de leyes, reglamentos, normas, sistemas y otros, aplicando la lógica.	Elabora reportes jurídicos, técnicos o administrativos aplicando el análisis y la lógica.	Discrimina y prioriza entre las actividades asignadas aplicando la lógica.
Pensamiento estratégico	Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de su organización / unidad o proceso/ proyecto y establece directrices estratégicas para la aprobación de planes, programas y otros.	Comprende los cambios del entorno y esta en la capacidad de proponer planes y programas de mejoramiento continuo.	Puede adecuarse a los cambios y participa en el desarrollo de planes y programas de mejoramiento continuo.
Percepción de sistemas y entorno	Identifica la manera en cómo un cambio de leyes o de situaciones distintas afectará a la organización.	Identifica situaciones que pueden alterar el desenvolvimiento normal de los colaboradores de una unidad o proceso organizacional. Implica la habilidad de observar y aprovechar los comportamientos de los colaboradores y compañeros.	Identifica cómo una discusión entre los miembros de un equipo de trabajo podría alterar el trabajo del día.
Planificación y gestión	Anticipa los puntos críticos de una situación o problema, desarrollando estrategias a largo plazo, acciones de control, mecanismos de coordinación y verificando información para la aprobación de diferentes proyectos, programas y otros. Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos.	Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos de complejidad media, estableciendo estrategias de corto y mediano plazo, mecanismos de coordinación y control de la información.	Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas o actividades, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.
Recopilación de información	Pone en marcha personalmente sistemas o prácticas que permiten recoger información esencial de forma habitual (ejemplo reuniones informales periódicas). Analiza la información recopilada.	Realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso de tiempo para obtener la máxima y mejor información posible de todas las fuentes disponibles. (Obtiene información en periódicos, bases de datos, estudios técnicos etc.)	Busca información con un objetivo concreto a través de preguntas rutinarias.
Reparación	Repara los daños de maquinarias, equipos y otros, realizando una inspección previa.	Reemplaza las piezas deterioradas de maquinarias, equipos y otros	Ajusta las piezas sencillas de maquinarias, equipos y otros.
Selección de equipos	Identifica el equipo necesario que debe adquirir una institución para cumplir con los planes, programas y proyectos.	Escoge un nuevo programa informático para la automatización de ciertas actividades.	Selecciona los instrumentos necesarios para una reunión de trabajo.
<b>IMPORTANTE</b>	<b>UNA VEZ INGRESADO LAS COMPETENCIAS QUE USTED REQUIERA VUELVA A LA PESTAÑA EVAL01 :</b>		

Elaborado por: Jessica Cuenca C.

Fuente: Ministerio de Transporte y Obras Públicas, Año 2015

5.9.2. Formulario de evaluación del desempeño del Ministerio de Trabajo (vigente).



**FORMULARIO MRL-EVAL-01 - MODIFICADO**

FORMULARIO PARA LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA USO DEL JEFE INMEDIATO			
<b>DATOS DEL SERVIDOR:</b>			
Apellidos y Nombres del Servidor (Evaluado):	RIVERA ROBLES PAULINO		
Denominación del Puesto que Desempeña:	LABORATORISTA		
Título o profesión:	LABORATORISTA		
Apellidos y Nombre del jefe Inmediato o superior inmediato (Evaluador):	VILLAVICENCIO GARCIA ISRAEL		
Periodo de Evaluación (dd/mm/aaaa):	Desde:	02/01/2014	Hasta: 31/12/2014

EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO					
INDICADORES DE GESTIÓN DEL PUESTO:		# Actividades: 8	Factor: 60%		
Descripción de Actividades	Indicador	Meta del Período Evaluado (número)	Cumplidos	% de Cumplimiento	Nivel de Cumplimiento
Revisión de estudios de suelos y pavimentos a varios proyectos de la Región 7	Número de actividades proyectadas/ Número de actividades realizadas	6			
Revisión de ensayos de laboratorio y diseño de pavimentos convenio GAP-MTOP -Región 7.	Número de actividades proyectadas/ Número de actividades realizadas	3			
Revisión de estudios de suelos, ensayos CBR para diseño de pavimentos convenio GAM-MTOP-	Número de actividades proyectadas/ Número de actividades realizadas	6			
Revisión de ensayos d laboratorio para planillas estudio de suelos para diseño de pavimentos.	Número de actividades proyectadas/ Número de actividades realizadas	6			
Recorridos de proyectos en estudio, chequeo muestreo de suelos y fuentes de materiales.	Número de actividades proyectadas/ Número de actividades realizadas	5			
Informes de revisión de estudio de suelos y pavimentos de la Región 7.	Número de actividades proyectadas/ Número de actividades realizadas	9			
Realizar ensayos de estudio y clasificación de suelos, Próctor y C.B.R.	Número de actividades proyectadas/ Número de actividades realizadas	3			
Informes de laboratorio de ensayos realizados.	Número de actividades proyectadas/ Número de actividades realizadas	3			

CONOCIMIENTOS	# Conocimientos:	3	Factor: 8%	Nivel de Conocimiento
Laboratorio de Suelos				
Microsoft Office				
Ensayos de Laboratorio				

<b>Total Competencias Técnicas del Puesto :</b>				<b>0%</b>	
<b>COMPETENCIAS UNIVERSALES</b>		<b># Competencias:</b>	<b>0</b>	<b>Factor:</b>	<b>8%</b>
<b>ESTOS CAMPOS DEBEN SER LLENADOS OBLIGATORIAMENTE :</b>					
DESTREZA	Relevancia	Comportamiento Observable		Frecuencia de Aplicación	
APRENDIZAJE CONTINUO	Alta	Realiza trabajos de investigación que comparte con sus compañeros. Comparte sus conocimientos y experiencias actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías.			
CONOCIMIENTOS DEL ENTORNO ORGANIZACIONAL	Media	Identifica, describe y utiliza las relaciones de poder e influencia existentes dentro de la institución, con un sentido claro de lo que es influir en la institución.			
RELACIONES HUMANAS	Alta	Construye relaciones beneficiosas para el usuario externo y la institución, que le permiten alcanzar los objetivos organizacionales. Identifica y crea nuevas oportunidades en beneficio de la institución.			
ACTITUD AL CAMBIO	Alta	Modifica las acciones para responder a los cambios organizacionales o de prioridades. Propone mejoras para la organización.			
ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS	Alta	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla o modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.			
ORIENTACIÓN DE SERVICIO	Alta	Demuestra interés en atender a los usuarios internos o externos con rapidez, diagnóstica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.			
<b>Total Competencias Universales:</b>				<b>0%</b>	
<b>TRABAJO EN EQUIPO, INICIATIVA Y LIDERAZGO</b>				<b>Factor:</b>	<b>16%</b>
DESCRIPCIÓN	RELEVANCIA	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE		Frecuencia de Aplicación	
TRABAJO EN EQUIPO	Alta	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización.			
INICIATIVA	Alta	Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo			
<b>LLENAR EL CAMPO DE LIDERAZGO, SOLO PARA QUIENES TENGAN SERVIDORES SUBORDINADOS BAJO SU RESPONSABILIDAD DE GESTIÓN.</b>					
LIDERAZGO	Media	Mediano desarrollo de los talentos y motivación en su equipo de trabajo para generar comunicación, confianza y compromiso a través del ejemplo y servicio para el logro de objetivos comunes.			
<b>Total Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo:</b>				<b>0%</b>	
<b>OBSERVACIONES DEL JEFE INMEDIATO (EN CASO DE QUE LAS TENGA):</b>					
<b>QUEJAS DEL CIUDADANO (PARA USO DE LAS UARHS) INFORMACIÓN PROVENIENTE DEL FORMULARIO EVAL-02</b>					
Nombre de la persona que realiza la queja	DESCRIPCIÓN	No. DE FORMULARIO	APLICA DESCUENTO A LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	% DE REDUCCIÓN	
<b>TOTAL:</b>				<b>0</b>	
<b>RESULTADO DE LA EVALUACIÓN</b>					

FACTORES DE EVALUACIÓN		CALIFICACION ALCANZADA (%)
Indicadores de Gestión del puesto		0,0
Conocimientos		0,0
Competencias técnicas del puesto		0,0
Competencias Universales		0,0
Trabajo en equipo, Iniciativa y Liderazgo		0,0
Evaluación del ciudadano ( - )		0,0
<b>PROCESO INCORRECTO</b>		
<b>PROCESO INCORRECTO</b>		
<b>FUNCIONARIO (A) EVALUADOR (A)</b>		
<b>Fecha (dd/mm/aaaa):</b>		
CERTIFICO: Que he evaluado al (a la) servidor (a) acorde al procedimiento de la norma de Evaluación del Desempeño.		
<b>FIRMA</b>		
Evaluador o jefe Inmediato		
VILLAVICENCIO GARCIA ISRAEL VINICIO		

**Elaborado por:** Jessica Cuenca Castillo

**Fuente:** Ministerio del Transporte y Obras Públicas, Año 2015

## 5.9. Mejora del proceso en estudio

El proceso de mejora tiene como finalidad optimizar el proceso de la Evaluación del Desempeño en la Unidad de Talento Humano de la Dirección Provincial del MTOP Loja, y así obtener los siguientes puntos:

- Reducir significativamente la rotación del personal.
- Facilitar capacitaciones continuas de los servicios vía internet.
- Brindar a los ciudadanos información oportuna sobre el estado de los trámites en curso.
- Disminuir la burocracia y mejorar los tiempos de respuesta.
- Mejorar el clima laboral de los servidores, mediante capacitaciones, incentivos, estabilidad laboral.

La mejora para este proceso se basa en un **PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA LABORAL Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL**, en la Dirección Provincial del MTOP Loja, lo que permitirá a la Institución mejorar la calidad de la atención y el servicio al cliente ya que se contará con personal motivado, capacitado y se fomentará el trabajo en equipo en el

cumplimiento de las actividades asignadas, logrando así satisfacer las necesidades usuarios en la obtención de los servicios solicitados, para se propone un cronograma de actividades que permitan el seguimiento, control y evaluación para mejorar el Clima Laboral y la Cultura Organizacional.

**CRONOGRAMA DEL PLAN DE MEJORAMIENTO DE CLIMA LABORAL Y CULTURA ORGANIZACIONAL**

1. DIVULGACIÓN DE RESULTADOS DE CLIMA LABORAL			UNIDAD RESPONSABLE DE EJECUTAR	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				MES 6				MES 7			
				SEMANA				SEMANA				SEMANA				SEMANA				SEMANA				SEMANA							
ACTIVIDAD	PRODUCTO		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1	Planificar eventos de divulgación de resultados del Estudio de Clima Laboral a servidores y trabajadores de las diferentes unidades de la Administración Central	Eventos de divulgación de resultados del Estudio de Clima Laboral a servidores y trabajadores de las diferentes unidades de la Administración Central	Unidad de Desarrollo Institucional, Dirección de Talento Humano, Dirección Administrativa y Coordinadores Administrativos Financieros provinciales																												
2	Ejecutar eventos de divulgación de resultados del Estudio de Clima Laboral a servidores y trabajadores de las diferentes unidades de la Administración Central	Informe general de ejecución de eventos de divulgación de resultados del Estudio de Clima Laboral de la Institución	Unidad de Desarrollo Institucional, Dirección de Talento Humano, Dirección Administrativa																												
3	Grupo 1: COORDINACION GENERAL ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA •DIRECCION TECNOLOGIAS DE LA INFORMACION Y COMUNICACIONES	Informe general de ejecución de eventos de divulgación de resultados del Estudio de Clima Laboral de la Coordinación	Unidad de Desarrollo Institucional																												

	<ul style="list-style-type: none"> <li>•DIRECCION DE GESTION DE CREDITOS Y COOPERACION INTERNACIONAL</li> <li>•DIRECCION FINANCIERA</li> <li>•DIRECCION DE ADMINISTRACION DE TALENTO HUMANO</li> <li>•DIRECCION ADMINISTRATIVA</li> <li>•DIRECCION DE CONTRATACION</li> </ul>	<p>General</p> <p>Administrativa</p> <p>Financiera y sus Direcciones</p>															
<b>5</b>	<p>Grupo 2: COORDINACION GENERAL DE PLANIFICACION DIRECCIÓN DE PLANEAMIENTO DE LA SEGURIDAD PARA EL DESARROLLO NACIONAL (DIPLASEDE) DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN E INVERSIÓN DE LA INFRAESTRUCTURA Y GESTIÓN DEL TRANSPORTE DIRECCION DE PLANIFICACION INTERSECTORIAL DE LA MOVILIDAD</p>	<p>Informe general de ejecución de eventos de divulgación de resultados del Estudio de Clima Laboral de la Coordinación General de Planificación y sus Direcciones</p>	<p>Unidad de Desarrollo Institucional</p>														
<b>6</b>	<p>Grupo 3: COORDINACION GENERAL DE ASESORIA</p>	<p>Informe general de ejecución de</p>	<p>Unidad de Desarrollo</p>														



	JURIDICA	eventos de divulgación de resultados del Estudio de Clima Laboral de la Coordinación General de Asesoría Jurídica	Institucional																																												
7	Grupo 4: VICEMINISTERIO DE LA INFRAESTRUCTURA DEL TRANSPORTE •SUBSECRETARIA DE LA INFRAESTRUCTURA DEL TRANSPORTE •DIRECCION DE ESTUDIOS DEL TRANSPORTE •DIRECCION DE CONSTRUCCIONES DEL TRANSPORTE •DIRECCION DE GESTION SOCIO AMBIENTAL •DIRECCION DE CONSERVACIÓN DE TRANSPORTE •UNIDAD NACIONAL DE CAMINOS	Informe general de ejecución de eventos de divulgación de resultados del Estudio de Clima Laboral del Viceministerio de la Infraestructura del Transporte y sus Direcciones	Unidad de Desarrollo Institucional																																												

8	<p>Grupo 5: VICEMINISTERIO DE GESTION DEL TRANSPORTE</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•SUBSECRETARIA DE TRANSPORTE TERRESTRE Y FERROVIARIO (DIRECCION DE TRANSPORTE TERRESTRE TRANSITO Y SEGURIDAD VIAL, DIRECCION DE TRANSPORTE FERROVIARIO)</li> <li>•SUBSECRETARIA DE AERONAUTICA CIVIL(DIRECCION DE LA COORDINACION DE AERONAUTICA CIVIL)</li> <li>•SUBSECRETARIA DE DELEGACIONES Y CONCESIONES DEL TRANSPORTE (DIRECCION DE ESTUDIOS DE PREFACTIBILIDAD Y FACTIBILIDAD DE DELEGACIONES Y CONCESIONES, DIRECCION DE ADMINISTRACIÓN DE DELEGACIONES Y</li> </ul>	<p>Informe general de ejecución de eventos de divulgación de resultados del Estudio de Clima Laboral del Viceministerio de Gestión del Transporte y sus Direcciones</p>	<p>Unidad de Desarrollo Institucional</p>																														
---	---	---	---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--



	DIRECCIONES PROVINCIALES	divulgación de resultados del Estudio de Clima Laboral de las Subsecretarias Zonales y Direcciones Provinciales																														
<b>12</b>	Preparar elementos de comunicación masiva con mensajes positivos y comprensibles para toda la población coordinados con la Dirección de Comunicación Social	Elementos de comunicación masiva con mensajes positivos y comprensibles para toda la población coordinados con la Dirección de Comunicación Social	Unidad de Desarrollo Institucional y Dirección de Comunicación Social																													
	Evaluar eventos de divulgación de resultados del Estudio de Clima Laboral Institucional a nivel nacional	Informe general de evaluación a nivel nacional de resultados del Estudio de Clima Laboral	Unidad de Desarrollo Institucional																													

2. ESCUCHAR A GRUPOS DE VALORACIÓN SENSIBLE				UNIDAD RESPONSABLE				MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				MES 6				MES 7			
								SEMANA				SEMANA				SEMANA				SEMANA				SEMANA				SEMANA							
								1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Elaborar el plan de mejoramiento del Clima Laboral	Elaborar un plan de mejoramiento del Clima Laboral	Unidad de Desarrollo Institucional																																
1	Identificar grupos focales para el Estudio de Clima Laboral y preparar de metodología y logística para ejecutar el plan de mejoramiento del Clima Laboral	Informe de grupos focales organizados para el mejoramiento del Clima Laboral	Unidad de Desarrollo Institucional																																
2	Reunirse con Grupos Focales para dar directrices para la aplicación del Plan de Mejoramiento del Clima Laboral: 1) Identificación de áreas de intervención 2) Identificar buenas prácticas para el Estudio	Directrices establecidas para el Estudio	Unidad de Desarrollo Institucional MTOP/Gestión del Cambio SNAP																																
3	Realizar una reunión con los jefes inmediatos con el fin comprometerlos en el plan de mejoramiento estructurado y medible	Estructuración del Plan de mejoramiento del Clima Laboral	Unidad de Desarrollo Institucional, Dirección de Talento Humano, Dirección Administrativa y Coordinadores Administrativos Financieros provinciales																																

3. INTERVENCIÓN FRATERNIDAD - INTEGRACIÓN - COMPAÑERISMO			UNIDAD RESPONSABLE	MES 1			MES 2			MES 3			MES 4			MES 5			MES 6			MES 7				
			DE EJECUTAR	SEMANA			SEMANA			SEMANA			SEMANA			SEMANA			SEMANA			SEMANA				
ACTIVIDAD	PRODUCTO	DE EJECUTAR	1	2	3	4	1	3	4	1		4	1	2	3	4	1	2	3	1	3	4	1	2	3	4
1	Realizar una actividad de integración en MAYO: Programa día del trabajador	Programa del Día del trabajador	Unidad de Desarrollo Institucional, Dirección de Talento Humano, Dirección Administrativa y Coordinadores Administrativos Financieros provinciales																							
2	Organizar evento en MAYO por el Día de la madre	Programa por el Día de la Madre	Unidad de Desarrollo Institucional, Dirección de Talento Humano, Dirección Administrativa y Coordinadores Administrativos Financieros provinciales																							
3	Enviar saludos a los servidores por el día de la madre vía mail	Saludos por el Día de la Madre	Dirección de Tecnologías de Información, Dirección de Talento Humano y Coordinadores Administrativos																							

			Financieros provinciales																																	
4	Organizar un evento JUNIO: Día del padre	Programa del Día del Padre	Unidad de Desarrollo Institucional, Dirección de Talento Humano, Dirección Administrativa y Coordinadores Administrativos Financieros provinciales																																	
5	Enviar saludos a los servidores por el día del padre vía mail	Saludos por el Día del Padre	Dirección de Tecnologías de Información, Dirección de Talento Humano y Coordinadores Administrativos Financieros provinciales																																	

6	Enviar saludos a los servidores por mail por los siguientes motivos: cumpleaños, nacimiento de hijos, fallecimiento de familiares	Saludos a los servidores por: cumpleaños, nacimiento de hijos, fallecimiento de familiares	Dirección de Tecnologías de Información, Dirección de Talento Humano y Coordinadores Administrativos Financieros provinciales																												
<b>4. INTERVENCIÓN ORGULLO DE EQUIPO</b>			<b>UNIDAD RESPONSABLE</b>	<b>MES 1</b>				<b>MES 2</b>				<b>MES 3</b>				<b>MES 4</b>				<b>MES 5</b>			<b>MES 6</b>			<b>MES 7</b>					
			<b>DE EJECUTAR</b>	1	2	3	4	1	3	4	1			4	1	2	3	4	1	2	3	1	3	4	1	2	3	4			
1	Evento JULIO por Aniversario del MTOP	Programa por el Aniversario del MTOP	Unidad de Desarrollo Institucional, Dirección de Talento Humano, Dirección Administrativa y Coordinadores Administrativos Financieros provinciales																												
3	Evento de Capacitación: Coaching para mandos medios - liderazgo construcción de equipos	Evaluación de capacitación de Coaching	Unidad de Desarrollo Institucional, Dirección de Talento Humano,																												



			Dirección Administrativa y Coordinadores Administrativos Financieros provinciales																																											
4	Evento de Capacitación: Trabajo en equipo - comunicación y servicio	Evaluación de capacitación de Trabajo en equipo	Unidad de Desarrollo Institucional, Dirección de Talento Humano, Dirección Administrativa y Coordinadores Administrativos Financieros provinciales																																											
5	Evento de Capacitación: Atención al ciudadano	Evaluación de capacitación de atención al ciudadano	Unidad de Desarrollo Institucional, Dirección de Talento Humano, Dirección Administrativa y Coordinadores Administrativos Financieros provinciales																																											
6	Realizar Jornadas deportivas a nivel nacional	Realizar Jornadas deportivas a nivel nacional	Unidad de Desarrollo Institucional, Dirección de																																											

			Talento Humano, Dirección Administrativa y Coordinadores Administrativos Financieros provinciales																																			
<b>5. INTERVENCIÓN COMUNICACIÓN</b>			<b>UNIDAD RESPONSABLE</b>	<b>MES 1</b>	<b>MES 2</b>			<b>MES 3</b>			<b>MES 4</b>			<b>MES 5</b>			<b>MES 6</b>			<b>MES 7</b>																		
				<b>SEMANA</b>			<b>SEMANA</b>			<b>SEMANA</b>			<b>SEMANA</b>			<b>SEMANA</b>			<b>SEMANA</b>																			
	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>PRODUCTO</b>	<b>DE EJECUTAR</b>	1	2	3	4	1		3	4	1			4	1	2	3	4	1	2	3	1		3				4	1		2	3	4				
1	Creación del plan integral de comunicación	Informe de creación del plan integral de comunicación	Dirección de Comunicación Social/ Unidad de Desarrollo Institucional/Gestión del Cambio SNAP																																			
2	Realizar Taller motivacional Iván Vallejo u otro	Informe de asistencia a taller motivacional	Unidad de Desarrollo Institucional, Dirección de Talento Humano, Dirección Administrativa y Coordinadores Administrativos Financieros provinciales																																			
3	Realizar Campaña ACTITUD POSITIVA	Informe de colaboración en campaña Actitud Positiva	Unidad de Desarrollo Institucional,																																			



7. MEDICIÓN DE RESULTADOS DEL MEJORAMIENTO DE CLIMA LABORAL			UNIDAD RESPONSABLE	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				MES 6				MES 7											
				SEMANA				SEMANA				SEMANA				SEMANA				SEMANA				SEMANA															
ACTIVIDAD	PRODUCTO	DE EJECUTAR	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4					
1	Realizar retroalimentación sobre aplicación del plan de Mejoramiento de Clima Laboral	Informe de información recopilada sobre fraternidad y orgullo de equipo	Unidad de Desarrollo Institucional																																				
3	Medir resultados obtenidos con la aplicación del plan de Mejoramiento de Clima Laboral	Resultados obtenidos con la medición	Unidad de Desarrollo Institucional																																				
4	Determinar observaciones para aplicar en un nuevo plan de Mejoramiento	Informe de observaciones y conclusiones del plan de Mejoramiento	Unidad de Desarrollo Institucional																																				

## 6. Comprobación de la Hipótesis

### 6.1. Análisis crítico del proceso en la Dirección Provincial del MTOP Loja

Una vez analizados los puntos críticos del proceso de la Evaluación del Desempeño del personal de la Dirección Provincial del Ministerio de Transporte y Obras Públicas Loja, se demuestran que existe deficiencia en la atención al cliente y que el desarrollo de las actividades propuestas en el **CRONOGRAMA DEL PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA LABORAL Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL**, permitirá mejorar el servicio que se presta, y con ello se comprueba la hipótesis.

El diagnóstico de la Gestión del proceso del Talento Humano en la Dirección Provincial del Ministerio de Transporte y Obras Públicas de Loja, permitirá brindar una mejor atención al usuario que diariamente requiere de los servicios públicos que se ofrece en esta Institución; se evitara que en los procesos exista duplicidad de actividades, los cuales generan demora en la prestación del servicio y se mejorara la satisfacción laboral del cliente interno.

Y con ello mejorar la Gestión del proceso de Talento Humano y su influencia en los indicadores de Gestión del Servicio al Cliente en la Dirección Provincial del Ministerio de Transporte y Obras Públicas de Loja, Año 2015.

## CONCLUSIONES:

- El proyecto de investigación identifica el principal problema en la Dirección Provincial del Ministerio de Transporte y Obras Publicas de Loja, debido a la mala atención al cliente, enfocándose en la complejidad, tardía, burocracia rígida, en la prestación de sus servicios, lo cual ocasiona conflictos e inconvenientes con los usuarios.
- Se evidencia a través de las encuestas realizadas que el 93% de los usuarios, expusieron que los servicios de la Dirección Provincial del Ministerio de Transporte y Obras Publicas de Loja, no son eficientes ni eficaces.
- Si bien es cierto que la Dirección Provincial del MTOP Loja, cuenta con un buzón de sugerencias y reclamos, no se le da el uso correspondiente dado que perciben la inoperancia en el control del personal que labora en la Institución.
- A través de reuniones de trabajo con los Directivos y Autoridades, se planteó la incorporación del **PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA LABORAL Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL** en el MTOP Loja, el cual permitirá estimular las actividades administrativas del personal y así generar una mejor satisfacción al cliente, que permita incrementar la imagen y credibilidad institucional.
- Con la aplicación e implementación del **PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA LABORAL Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL**, con énfasis en los servidores públicos que tuvieron una calificación en la evaluación del desempeño baja, actualmente se ejecuta adecuadamente el flujo del proceso, reduciendo así los tiempos de respuesta, mejorando la calidad de la atención al cliente y dando cumplimiento a la normativa legal relacionada a la Evaluación del Desempeño que rige en el sector público, se establece el plazo de tres meses para rectificar las observaciones expuestas en la evaluación del desempeño del personal.

## RECOMENDACIONES:

- Implementar el **PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA LABORAL Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL** en la Dirección Provincial del Ministerio de Transporte y Obras Publicas de Loja, a fin de incrementar la satisfacción de los clientes externos e internos.
- Con esta propuesta de mejora se pretende mejorar el Clima Laboral y la Cultura Organizacional en la Dirección Provincial del Ministerio de Transporte y Obras Publicas de Loja, formando que la atención y respuesta oportuna a los requerimientos de los clientes sean de manera eficiente, eficaz y personalizada, lo que permitirá mejorar la calidad del servicio y la imagen institucional.
- Realizar mediciones periódicas y acciones continuas en la evaluación del desempeño, a fin que se cumplan los procedimientos en base a los manuales tanto de incentivos como de sanciones de acuerdo a la aplicación del Régimen Disciplinario.
- Dar seguimiento al buzón de quejas, sugerencias y reclamos, con el fin de generar la cultura de evaluación externa de los clientes externos hacia la Dirección Provincial del Ministerio de Transporte y Obras Publicas de Loja, lo que permitirá hacer una retroalimentación y corrección oportuna.
- Comunicar a las Autoridades, Directivos y al personal involucrado de los logros sobre los indicadores de satisfacción al cliente periódicamente, los cuales se encuentren alineados a la misión de la institución.

## **BIBLIOGRAFÍA:**

- CAMISÓN, C. (2007). Gestión de la calidad. Conceptos, enfoques, modelos y sistemas. Madrid: Pearson Educación S.A.
- CANTÚ Delgado H., 2001. Desarrollo de una Cultura de Calidad Mc. Graw Hill. México.
- CHANG, R. (1996) Mejora continua de procesos. Barcelona, Granica.
- Acuerdo Ministerial N° MRL-2013-0093 del Ministerio de Trabajo del Ecuador.
- D. OSADA. (2009). Importancia de un enfoque por procesos.
- Norma de Evaluación del Desempeño (Codificada) Acorde a las Reformas de la Resolución No. SENRRRES- 2008- 000170.
- HARRINGTON, H. J. (2000) Mejora de los procesos en las organizaciones. México, Mc Graw Hill.
- HARRINGTON, H. J. (1992) Mejoramiento de los procesos de la empresa, Bogotá, Mc Graw-Hill.
- Instituto Andaluz de Tecnología. (2009). Guía para una gestión basada en procesos.
- JIMÉNEZ, B (2004). Indicadores logísticos, diseño e implementación.
- J.M. SAN GERMAN (2005), Métodos de modelado.
- MEJÍA García Braulio. (2008). Gerencia de Procesos, Bogotá: 5ta Edición.
- Norma ISO 9001, 2008. Sistema de Gestión de la Calidad, Cuarta Edición.
- Plan Nacional para el Buen Vivir 2009 – 2013.
- POSDAD, D. (2009) Importancia de un enfoque por procesos.
- PÉREZ, J. A. (2010). Gestión por procesos (Cuarta ed.). Madrid, España: ESIC.
- SERNA, Humberto. (2008) Planeación y Gestión Estratégica, Colombia: Edit. Legis.
- Ley Orgánica de Servicio Publico LOSEP.
- Reglamento General a la LOSEP.
- Decreto Ejecutivo N°710 con Registro Oficial Suplemento N°710 del 1 de Abril del 2011.
- Decreto Ejecutivo N° 737 del 18 de Abril de 2011, de Creación del Instituto Nacional de Meritocracia.
- Acuerdo Ministerial No. 0059 de 22 de Junio de 2015.
- Reglamento Interno de Administración de Talento Humano del Ministerio de Transporte y Obras Públicas.



## **ANEXO**

## ANEXO No. 1



### ACTA DE REUNIÓN 1

#### REVISIÓN DE PROCESOS

Fecha: 22-07-2015	Hora inicio: 9:00	Hora fin: 14:00
Lugar: DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL MTOP LOJA – UNIDAD DE TALENTO HUMANO		

#### Detalle de asistentes:

NOMBRE	EMPRESA	CARGO
ING. JUAN PABLO FREIRE CUESTA	MTOP	ANALISTA ADMINISTRATIVO PROVINCIAL
ING. JESSICA CUENCA CASTILLO	MTOP	ANALISTA DE TALENTO HUMANO PROVINCIAL
LIC. ROSA RIOFRIO TACURI	MTOP	ASISTENTE DE TALENTO HUMANO PROVINCIAL

#### Objetivo de la reunión:

Detección de los posibles problemas que se están generando en la Unidad de Talento Humano de la Dirección Provincial de Loja al aplicar los procesos de gestión.

#### Puntos tratados:

En los puntos tratados de la presente investigación se encontró que los principales problemas que tiene la Unidad de Talento Humano, se debe a la falta de monitoreo y control para medir el desempeño de los servidores ya que la institución aún no tiene bien definidos sus políticas y procedimientos, por tal razón se está generando un mal servicio en la atención al cliente.

En la reunión se aclaró que la mala atención al cliente está directamente relacionada a la complejidad, tardía, burocracia rígida, en la prestación de sus servicios, lo cual ha ocasionado conflictos e inconvenientes con los usuario.

Se detectó que la mayoría de los clientes se sienten molestos, inconformes ya que el servicio no es oportuno, en la información de los servicios y todo este flujo de información, lleva un tiempo el cual no agrega valor al servicio y se crea en el cliente malas expectativas por el tiempo que debe esperar para recibir este servicio.

#### Firmas:

NOMBRE	EMPRESA	FIRMA
LIC. ROLANDO OCAMPO ORDOÑEZ	DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL MTOP LOJA	
ING. JESSICA CUENCA CASTILLO	DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL MTOP LOJA	
LIC. ROSA RIOFRIO TACURI	DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL MTOP LOJA	

## ACTA DE REUNIÓN 2

### Datos de la reunión: REVISIÓN DE LOS PROCESOS DE LA AUNIDAD DE TALENTO HUMANO

Fecha: 24-07-2015	Hora inicio: 9:00	Hora fin: 12:00
Lugar: DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL MTOP LOJA – UNIDAD DE TALENTO HUMANO		

#### Detalle de asistentes:

NOMBRE	EMPRESA	CARGO
ING. JESSICA CUENCA CASTILLO	MTOP	ANALISTA DE TALENTO HUMANO PROVINCIAL
LIC. ROSA RIOFRIO TACURI	MTOP	ASISTENTE DE TALENTO HUMANO PROCINCIAL

#### Objetivo de la reunión:

Revisión de los procesos de la Unidad de Talento Humano
---

#### Puntos tratados:

- Se diagramó los procesos actuales en base a las actividades que realizan, luego se revisó los flujos con los responsables del proceso, eliminando tareas que no agreguen valor, para optimizar las tareas, recursos y tiempos, a fin de brindar una atención más eficiente y eficaz, y de esta manera conseguir satisfacer las necesidades y expectativas del cliente, así como el rendimiento para la institución.
- Para el proceso de Evaluación del Desempeño se revisó la normativa legal habilitante para la aplicación de la evaluación así como los formularios correspondientes.
- Para el proceso de Evaluación del Desempeño se revisó los requisitos previos a la ejecución así como las instrucciones normadas en documentos por la Institución.
- Se revisa el procedimiento de la Evaluación del Desempeño, ya que conforme el historial de años anteriores la calificación no determina que mayormente la eficiencia del personal en el cumplimiento de sus actividades diarias.

#### Firmas:

NOMBRE	EMPRESA	FIRMA
ING. JESSICA CUENCA CASTILLO	DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL MTOP LOJA	
LIC. ROSA RIOFRIO TACURI	DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL MTOP LOJA	

## ANEXO NO. 2

### TALLER I

**Datos de la reunión: REVISIÓN DE PROCESOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.**

<b>Fecha:</b> 28-07-2014	<b>Hora inicio:</b> 9:00	<b>Hora fin:</b> 17:00
<b>Lugar:</b> DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL MTOP LOJA – UNIDAD DE TALENTO HUMANO		

**Detalle de asistentes:**

NOMBRE	EMPRESA	CARGO
LIC. ROLANDO OCAMPO	MTOP	ANALISTA ADMINISTRATIVO PROVINCIAL
ING. JESSICA CUENCA	MTOP	ANALISTA DE TALENTO HUMANO PROVINCIAL
LIC. ROSA RIOFRIO	MTOP	ASISTENTE DE TALENTO HUMANO PROVINCIAL

**Objetivo del Taller:**

Revisar y aprobar el proceso de la Unidad de Talento Humano, para implementar la mejora en los flujos de evaluación del desempeño al personal, a fin de mejorar la calidad de los servicios y la atención al cliente.

**Puntos tratados:**

- Se realizó una mesa redonda con los actores del proceso de la Evaluación del Desempeño, para definir la situación actual del mismo y verificar los problemas que se han detectado en la atención de servicio al cliente:
- En la Dirección Provincial del MTOP Loja se detectó que existen cuellos de botellas al momento de ofrecer servicios a la ciudadanía.
- Para atender a un cliente existe demora ya que previo los servicios demoran tiempo y existe burocracia en la legalización de documentos.
- Los reclamos se receptan en el buzón de comentarios y quejas que están ubicados físicamente en las oficinas de Talento Humano, los mismos que no están ubicados a la vista de los ciudadanos.
- De acuerdo a la Ley los reclamos deben ser efectuados bajo la supervisión de la Unidad de Talento Humano en un tiempo no mayor a 3 días, lo que hoy en día esto no se cumple, lo cual genera inconformidad del servicio por parte de los clientes.

**Firmas:**

NOMBRE	EMPRESA	FIRMA
LIC. ROLANDO OCAMPO	DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL MTOP LOJA	
ING. JESSICA CUENCA	DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL MTOP LOJA	
LIC. ROSA RIOFRIO	DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL MTOP LOJA	

**ENCUESTA DE SERVICIO Y SATISFACCIÓN AL CLIENTE**

Señores (as) usuarios/as de la Dirección Provincial del Ministerio de Transporte y Obras Públicas de Loja, con la finalidad de dar cumplimiento a mi trabajo de investigación, a Usted muy respetuosamente le solicito se digne otorgar la información necesaria, que será utilizada con fines académicos, agradeciéndole previamente dar respuesta a las siguientes interrogantes:

Lea siguiente encuesta, y marque con una X su respuesta.

**1 ¿Usted realizo algún trámite en la Dirección Provincial del MTOP Loja?**

SI ( )

NO ( )

**2 ¿En qué Unidad fue atendido?**

TECNICO ( )

ADMINISTRATIVO ( )

FINANCIERO ( )

TALENTO HUMANO ( )

**3 ¿Cómo determina Usted el servicio recibido?**

Nada satisfecho ( )

Ligeramente Satisfecho ( )

Un poco satisfecho ( )

Muy satisfecho ( )

**4 ¿Considera Usted que la prestación de los servicios, cumple con el tiempo de entrega en los trámites de acuerdo a sus necesidades?**

SI ( )

NO ( )

**5 ¿Cree que el resultado que obtuvo en la Dirección Provincial del MTOP Loja le satisfizo en sus requerimientos?**

Nada satisfecho ( )

Ligeramente Satisfecho ( )

Un poco satisfecho ( )

Muy satisfecho ( )

**6 ¿Su opinión acerca de la Institución. Considera que le brinda una atención eficiente y eficaz?**

SI ( )

NO ( )

**7 ¿Ha presentado algún reclamo luego de la atención brindada?**

SI ( )

NO ( )

**8 ¿Si su respuesta fue negativa porque no lo hizo?**

NO EXISTE BUZON DE QUEJAS Y COMENTARIOS ( )

PORQUE NO CORRIGEN NADA ( )

NO TENGO TIEMPO ( )

**ENCUESTA DE SERVICIO Y SATISFACCIÓN AL CLIENTE**

Señores (as) servidores/as de la Dirección Provincial del Ministerio de Transporte y Obras Públicas de Loja, con la finalidad de dar cumplimiento a mi trabajo de investigación, a Usted muy respetuosamente le solicito se digne otorgar la información necesaria, que será utilizada con fines académicos, agradeciéndole previamente dar respuesta a las siguientes interrogantes:

Lea siguiente encuesta, y marque con una X su respuesta.

**1 ¿El desarrollo de los perfiles corresponde a la razón de ser de los cargos o empleos en la Dirección Provincial del Ministerio de Transporte y Obras Públicas de Loja?**

- NO SABE ( )
- NO SE CUMPLE ( )
- SE CUMPLE INSATISFACTORIAMENTE ( )
- SE CUMPLE ACEPTABLEMENTE ( )
- SE CUMPLE EN ALTO GRADO ( )
- SE CUMPLE PLENAMENTE ( )

**2 ¿Los perfiles diseñados permiten la selección de los servidores de acuerdo con los requerimientos de los cargos o empleos en el MTOP Loja?**

- NO SABE ( )
- NO SE CUMPLE ( )
- SE CUMPLE INSATISFACTORIAMENTE ( )
- SE CUMPLE ACEPTABLEMENTE ( )
- SE CUMPLE EN ALTO GRADO ( )
- SE CUMPLE PLENAMENTE ( )

**3 ¿Los procesos de inducción permiten que el nuevo servidor conozca la cultura de la entidad y todo lo relacionado con el ejercicio de sus funciones en el MTOP Loja.**

- NO SABE ( )

- NO SE CUMPLE ( )
- SE CUMPLE INSATISFACTORIAMENTE ( )
- SE CUMPLE ACEPTABLEMENTE ( )
- SE CUMPLE EN ALTO GRADO ( )
- SE CUMPLE PLENAMENTE ( )

**4 ¿La Dirección Provincial del MTOP Loja realiza diagnósticos sobre los requerimientos de personal para el desarrollo de sus planes, proyectos o procesos?**

- NO SABE ( )
- NO SE CUMPLE ( )
- SE CUMPLE INSATISFACTORIAMENTE ( )
- SE CUMPLE ACEPTABLEMENTE ( )
- SE CUMPLE EN ALTO GRADO ( )
- SE CUMPLE PLENAMENTE ( )

**5 ¿Los procesos de re inducción permiten la actualización de todos los servidores en las nuevas orientaciones técnicas y normativas que afectan el que hacer institucional del MTOP Loja?**

- NO SABE ( )
- NO SE CUMPLE ( )
- SE CUMPLE INSATISFACTORIAMENTE ( )
- SE CUMPLE ACEPTABLEMENTE ( )
- SE CUMPLE EN ALTO GRADO ( )
- SE CUMPLE PLENAMENTE ( )

**6 ¿La Dirección Provincial del MTOP Loja adopta anualmente un plan institucional de formación y capacitación?**

- NO SABE ( )
- NO SE CUMPLE ( )
- SE CUMPLE INSATISFACTORIAMENTE ( )
- SE CUMPLE ACEPTABLEMENTE ( )
- SE CUMPLE EN ALTO GRADO ( )



SE CUMPLE PLENAMENTE ( )

**7 ¿En la Dirección Provincial del MTOP Loja son consultados los servidores sobre sus necesidades de capacitación, a través de encuestas o reuniones de trabajo?**

NO SABE ( )

NO SE CUMPLE ( )

SE CUMPLE INSATISFACTORIAMENTE ( )

SE CUMPLE ACEPTABLEMENTE ( )

SE CUMPLE EN ALTO GRADO ( )

SE CUMPLE PLENAMENTE ( )

**8 ¿La capacitación recibida en el MTOP Loja contribuye al desarrollo de conocimientos y capacitación para su mejor desempeño en el puesto de trabajo?**

NO SABE ( )

NO SE CUMPLE ( )

SE CUMPLE INSATISFACTORIAMENTE ( )

SE CUMPLE ACEPTABLEMENTE ( )

SE CUMPLE EN ALTO GRADO ( )

SE CUMPLE PLENAMENTE ( )

**9 ¿ La Dirección Provincial del MTOP Loja adopta y ejecuta programas de bienestar social - laboral para Usted y su familia?**

NO SABE ( )

NO SE CUMPLE ( )

SE CUMPLE INSATISFACTORIAMENTE ( )

SE CUMPLE ACEPTABLEMENTE ( )

SE CUMPLE EN ALTO GRADO ( )

SE CUMPLE PLENAMENTE ( )

**10 ¿La Dirección Provincial del MTOP Loja adopta un plan de incentivos pecuniarios y no pecuniarios para Usted?**

NO SABE ( )

NO SE CUMPLE ( )

- SE CUMPLE INSATISFACTORIAMENTE ( )
- SE CUMPLE ACEPTABLEMENTE ( )
- SE CUMPLE EN ALTO GRADO ( )
- SE CUMPLE PLENAMENTE ( )

**11 ¿En el MTOP Loja existe un sistema evaluación del desempeño que cumpla las orientaciones legales?**

- NO SABE ( )
- NO SE CUMPLE ( )
- SE CUMPLE INSATISFACTORIAMENTE ( )
- SE CUMPLE ACEPTABLEMENTE ( )
- SE CUMPLE EN ALTO GRADO ( )
- SE CUMPLE PLENAMENTE ( )

**12 ¿Los resultados de la evaluación del desempeño sirven de insumo para programar acciones de capacitación y desarrollo de los servidores del MTOP Loja?**

- NO SABE ( )
- NO SE CUMPLE ( )
- SE CUMPLE INSATISFACTORIAMENTE ( )
- SE CUMPLE ACEPTABLEMENTE ( )
- SE CUMPLE EN ALTO GRADO ( )
- SE CUMPLE PLENAMENTE ( )

**13 ¿La Dirección Provincial del MTOP Loja cuenta con mecanismos internos y/o externos para la selección de servidores del nivel directivo?**

- NO SABE ( )
- NO SE CUMPLE ( )
- SE CUMPLE INSATISFACTORIAMENTE ( )
- SE CUMPLE ACEPTABLEMENTE ( )
- SE CUMPLE EN ALTO GRADO ( )
- SE CUMPLE PLENAMENTE ( )

**14 ¿En la Dirección Provincial del MTOP Loja se evalúa la gestión de los directivos a través de los acuerdos de gestión?**

- NO SABE ( )
- NO SE CUMPLE ( )
- SE CUMPLE INSATISFACTORIAMENTE ( )
- SE CUMPLE ACEPTABLEMENTE ( )
- SE CUMPLE EN ALTO GRADO ( )
- SE CUMPLE PLENAMENTE ( )

**15 ¿Existen mecanismos de publicidad y difusión de las prácticas de gestión del talento humano en el MTOP Loja?**

- NO SABE ( )
- NO SE CUMPLE ( )
- SE CUMPLE INSATISFACTORIAMENTE ( )
- SE CUMPLE ACEPTABLEMENTE ( )
- SE CUMPLE EN ALTO GRADO ( )
- SE CUMPLE PLENAMENTE ( )

**ANEXO No. 4**

**FORMULARIO MRL-EVAL-01-MODIFICADO**



**FORMULARIO MRL-EVAL-01 - MODIFICADO**

FORMULARIO PARA LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA USO DEL JEFE INMEDIATO			
<b>DATOS DEL SERVIDOR:</b>			
Apellidos y Nombres del Servidor (Evaluado):	RIVERA ROBLES PAULINO		
Denominación del Puesto que Desempeña:	LABORATORISTA		
Título o profesión:	LABORATORISTA		
Apellidos y Nombre del jefe Inmediato o superior inmediato (Evaluador):	VILLAVICENCIO GARCIA ISRAEL		
Periodo de Evaluación (dd/mm/aaaa):	Desde:	Hasta:	31/12/2014

EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO					
INDICADORES DE GESTIÓN DEL PUESTO:		# Actividades: 8	Factor: 60%		
Descripción de Actividades	Indicador	Meta del Período Evaluado (número)	Cumplidos	% de Cumplimiento	Nivel de Cumplimiento
Revisión de estudios de suelos y pavimentos a varios proyectos de la Región 7	Número de actividades proyectadas/ Número de actividades realizadas	6			
Revisión de ensayos de laboratorio y diseño de pavimentos convenio GAP-MTOP -Región 7.	Número de actividades proyectadas/ Número de actividades realizadas	3			
Revisión de estudios de suelos, ensayos CBR para diseño de pavimentos convenio GAM-MTOP-	Número de actividades proyectadas/ Número de actividades realizadas	6			
Revisión de ensayos d laboratorio para planillas estudio de suelos para diseño de pavimentos.	Número de actividades proyectadas/ Número de actividades realizadas	6			
Recorridos de proyectos en estudio, chequeo muestreo de suelos y fuentes de materiales.	Número de actividades proyectadas/ Número de actividades realizadas	5			
Informes de revisión de estudio de suelos y pavimentos de la Región 7.	Número de actividades proyectadas/ Número de actividades realizadas	9			
Realizar ensayos de estudio y clasificación de suelos, Próctor y C.B.R.	Número de actividades proyectadas/ Número de actividades realizadas	3			
Informes de laboratorio de ensayos realizados.	Número de actividades proyectadas/ Número de actividades realizadas	3			

CONOCIMIENTOS	# Conocimientos:	3	Factor: 8%	Nivel de Conocimiento
Laboratorio de Suelos				
Microsoft Office				
Ensayos de Laboratorio				

<b>Total Competencias Técnicas del Puesto :</b>				<b>0%</b>	
<b>COMPETENCIAS UNIVERSALES</b>		<b># Competencias:</b>	<b>0</b>	<b>Factor:</b>	<b>8%</b>
<b>ESTOS CAMPOS DEBEN SER LLENADOS OBLIGATORIAMENTE :</b>					
DESTREZA	Relevancia	Comportamiento Observable	Frecuencia de Aplicación		
APRENDIZAJE CONTINUO	Alta	Realiza trabajos de investigación que comparte con sus compañeros. Comparte sus conocimientos y experiencias actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías.			
CONOCIMIENTOS DEL ENTORNO ORGANIZACIONAL	Media	Identifica, describe y utiliza las relaciones de poder e influencia existentes dentro de la institución, con un sentido claro de lo que es influir en la institución.			
RELACIONES HUMANAS	Alta	Construye relaciones beneficiosas para el usuario externo y la institución, que le permiten alcanzar los objetivos organizacionales. Identifica y crea nuevas oportunidades en beneficio de la institución.			
ACTITUD AL CAMBIO	Alta	Modifica las acciones para responder a los cambios organizacionales o de prioridades. Propone mejoras para la organización.			
ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS	Alta	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla o modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.			
ORIENTACIÓN DE SERVICIO	Alta	Demuestra interés en atender a los usuarios internos o externos con rapidez, diagnóstica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.			
<b>Total Competencias Universales:</b>				<b>0%</b>	
<b>TRABAJO EN EQUIPO, INICIATIVA Y LIDERAZGO</b>				<b>Factor:</b>	<b>16%</b>
DESCRIPCIÓN	RELEVANCIA	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE	Frecuencia de Aplicación		
TRABAJO EN EQUIPO	Alta	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización.			
INICIATIVA	Alta	Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo			
<b>LLENAR EL CAMPO DE LIDERAZGO, SOLO PARA QUIENES TENGAN SERVIDORES SUBORDINADOS BAJO SU RESPONSABILIDAD DE GESTIÓN.</b>					
LIDERAZGO	Media	Mediano desarrollo de los talentos y motivación en su equipo de trabajo para generar comunicación, confianza y compromiso a través del ejemplo y servicio para el logro de objetivos comunes.			
<b>Total Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo:</b>				<b>0%</b>	
<b>OBSERVACIONES DEL JEFE INMEDIATO (EN CASO DE QUE LAS TENGA):</b>					
<b>QUEJAS DEL CIUDADANO (PARA USO DE LAS UARHS) INFORMACIÓN PROVENIENTE DEL FORMULARIO EVAL-02</b>					
Nombre de la persona que realiza la queja	DESCRIPCIÓN	No. DE FORMULARIO	APLICA DESCUENTO A LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	% DE REDUCCIÓN	
<b>TOTAL:</b>				<b>0</b>	
<b>RESULTADO DE LA EVALUACIÓN</b>					

FACTORES DE EVALUACIÓN		CALIFICACION ALCANZADA (%)
Indicadores de Gestión del puesto		0,0
Conocimientos		0,0
Competencias técnicas del puesto		0,0
Competencias Universales		0,0
Trabajo en equipo, Iniciativa y Liderazgo		0,0
Evaluación del ciudadano (-)		0,0
<b>PROCESO INCORRECTO</b>		
<b>PROCESO INCORRECTO</b>		
<b>FUNCIONARIO (A) EVALUADOR (A)</b>		
<b>Fecha (dd/mm/aaaa):</b>		
<p style="text-align: center;">CERTIFICO: Que he evaluado al (a la) servidor (a) acorde al procedimiento de la norma de Evaluación del Desempeño.</p>		
	<b>FIRMA</b>	
	Evaluador o jefe Inmediato	
	VILLAVICENCIO GARCIA ISRAEL VINICIO	