

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**

**SEDE LATACUNGA**



**CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**TEMA: “ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE EVALUACIÓN DEL  
DESEMPEÑO PARA LA MATRIZ DEL MINISTERIO DE TURISMO  
DEL ECUADOR ”**

**PROYECTO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERO COMERCIAL**

**AUTOR:**

**GABRIELA YADIRA VIERA MOLINA**

**DIRECTOR: ING. JAVIER FABARA  
CODIRECTORA: ING. XIMENA LÓPEZ**

**LATACUNGA OCTUBRE 2008**

## **CERTIFICACIÓN**

Se certifica que el presente trabajo fue desarrollado por la Srta. Gabriela Yadira Viera Molina, bajo nuestra supervisión.

-----  
**Ing. Xavier Fabara.**

**DIRECTOR DE TESIS**

-----  
**Ing. Ximena López**

**CODIRECTORA DE TESIS**

-----  
**Ing. Xavier Fabara**

**DIRECTOR DE LA CARRERA**

-----  
**Dr. Rodrigo Vaca Corrales**

**SECRETARIO ABOGADO**

# **ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**

## **CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

### **CERTIFICADO**

Ing. Xavier Fabara e Ing. Ximena López

Que el trabajo titulado “**ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA LA MATRIZ DEL MINISTERIO DE TURISMO DEL ECUADOR**” realizado por GABRIELA YADIRA VIERA MOLINA, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido al aporte e investigación del autor de la presente tesis, se recomienda su publicación del documento.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat pdf. Autorizan a Gabriela Yadira Viera Molina que lo entregue al Ing. Javier Fabara, en su calidad de Coordinador de la Carrera.

Latacunga Octubre del 2008

---

**Ing. Xavier Fabara**

**DIRECTOR**

---

**Ing. Ximena López**

**CODIRECTORA**

# **ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**

## **CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

### **AUTORIZACIÓN**

Yo, GABRIELA YADIRA VIERA MOLINA

Autorizo a la ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJERCITO la publicación, en la biblioteca virtual de la institución del trabajo de Grado “ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA LA MATRIZ DEL MINISTERIO DE TURISMO DEL ECUADOR” cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría

Latacunga , Octubre del 2008

---

**GABRIELA YADIRA VIERA MOLINA**

**C.I No. 0502930407**

# **ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**

## **CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

### **DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, GABRIELA YADIRA VIERA MOLINA

#### **DECLARO QUE:**

El proyecto de Grado titulado “ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA LA MATRIZ DEL MINISTERIO DE TURISMO DEL ECUADOR” ha sido desarrollado en base a un profundo análisis e investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondiente, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente el presente trabajo es de mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Latacunga , Octubre del 2008

---

**GABRIELA YADIRA VIERA MOLINA**

**CI: 0502930407**

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo quiero dedicar a mis padres Edgar y Fanny por su entrega, por el apoyo incondicional brindado siempre, y por ser mi fuente de admiración.

A mis hermanos por ser mi ejemplo de superación, quienes coadyuvaron con sus sólidos conocimientos y con su apoyo moral para que concluya mi formación profesional.

**Gabriela Yadira Viera Molina.**

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por haberme dado la fortaleza espiritual necesaria para hacer realidad mis anhelos.

A mis queridos padres Edgar y Fanny por su abnegación, sacrificio, y ejemplo.

A mis hermanos Ibonnet y Willam por ser mi ejemplo de superación y lucha, y por el impulso y el apoyo brindado en el desarrollo de este trabajo.

A la Escuela Politécnica del Ejercito, por los conocimientos que me ha transmitido durante mi época de estudiante a través de cada uno de los profesores que conforman la Facultad de Ciencias Administrativas, pero de manera muy especial al Ingeniero Xavier Fabara, Ingeniera Ximena López, Director y Codirectora del Proyecto, quienes con sus enseñanzas y paciencia me ha permitido culminar con éxito este proyecto.

A mis amigas y amigos que estuvieron cerca en los momentos difíciles de la vida, siempre les voy a recordar.

**Gabriela Yadira Viera Molina.**

# ÍNDICE

<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁG.</b>
<b>PRELIMINARES</b>	
Dedicatoria	i
Agradecimiento	ii
Índice	iii
Introducción	vi
Objetivos	vii
<b>CAPITULO I GENERALIDADES</b>	<b>PÁG.</b>
1.1 Antecedentes históricos.	1
1.1.1 Finalidad del Ministerio de Turismo.	2
1.1.2 Organigrama Estructural del Ministerio de turismo.	6
1.1.3 Situación actual de Recursos Humanos	23
<b>CAPITULO II DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DEL RECURSO HUMANO DEL MINISTERIO DE TURISMO</b>	<b>30</b>
2.1 Análisis Externo.	30
2.1.1 Factor Político.	30
2.1.2 Factor Económico.	31
2.1.3 Factor Social	32
2.2 Análisis Interno	33
2.2.1 Capacidad de Planificación	35
2.2.2 Organización	38
2.2.3 Dirección	40
2.2.4 Competitividad	42
2.2.5 Financiera	43
2.2.6 Tecnologías	44
2.2.7 Talento Humano	46
2.3 Matrices de Evaluación de Factores Externos e Internos del Ministerio de Turismo	54
2.3.1 Matriz de evaluación de Factores Externos.	54
2.3.2 Matriz de evaluación de Factores Internos.	55
2.3.4 Resumen de la Matriz de Evaluación.	56



<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁG.</b>
2.3.5 Matriz de Estrategia FODA.	57
<b>CAPITULO III DISEÑO Y DESARROLLO DEL PROYECTO</b>	<b>58</b>
3.1 Descripción del Proyecto.	58
3.2 Base Teórica del Proyecto.	59
3.2.3 Objetivos de la Evaluación del Desempeño.	60
3.2.4 Importancia.	61
3.2.5 Responsabilidades de la Evaluación del Desempeño	62
3.2.6 Ventajas de la Evaluación del Desempeño	64
3.2.7 Proceso de Evaluación.	64
3.2.8 Factores de la Evaluación.	65
3.2.9 Beneficios de la Evaluación del Desempeño.	67
3.3 Aplicación de la Norma Técnica de Evolución del Desempeño	
SENRES	68
3.3.1 Subsistema de Evaluación del Desempeño.	69
3.3.2 Finalidad de la Evaluación del Desempeño	69
3.3.3 Objetivo de la Evaluación del desempeño.	70
3.3.4 Responsables	70
3.3.5 Procedimiento.	72
3.3.6 Análisis de Resultados de la Evaluación.	73
3.3.7 Efectos de la Evaluación del Desempeño	74
3.3.8 Plan de incentivos	74
3.4 Desarrollo del Proyecto	75
<b>CAPITULO IV MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA LA MATRIZ DEL MINISTERIO DE TURISMO</b>	<b>76</b>
4.1 Presentación	76
4.2 Principios básicos que sustentan el Subsistema de Evaluación del Desempeño	76
4.3 Objetivos del subsistema de Evaluación del Desempeño.	77
4.4 Base legal	78
4.5 Ámbito de Aplicación	78
4.6 Usos del Subsistema de Evaluación del Desempeño	79

<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁG.</b>
4.7 Responsables del Subsistema de Evaluación del Desempeño	79
4.8 Procedimiento de la Evaluación del Desempeño	83
4.8.1 Definición de Indicadores e Instrumentos de Evaluación del Desempeño	84
4.8.2 Difusión del Programa de Evaluación.	86
4.8.3 Entrenamiento a Evaluados y Evaluadores	87
4.8.4 Ejecución del Proceso de Evaluación.	87
4.8.5 Periodicidad	87
4.8.6 Escalas de Calificación	87
4.8.7 Efectos de la Evaluación del Desempeño	88
4.8.8 Plan de Incentivos	88
4.8.9 Retroalimentación y Seguimiento	89
<b>CAPITULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>90</b>
5.1 Conclusiones	90
5.2 Recomendaciones	92
5.3 Bibliografía	93
<b>ANEXOS</b>	

# INTRODUCCIÓN

El presente proyecto correspondiente al Manual de Evaluación del Desempeño para la Matriz del Ministerio de Turismo, esté compuesto por cinco capítulos a través de los cuales se determina la importancia de contar en esta institución con una herramienta de medición eficiente para la toma de decisiones oportunas en el factor más sensible de cualquier entidad como lo es el capital humano.

En el Capítulo I, se describe al Ministerio de Turismo como tal, sus antecedentes históricos, su finalidad así como también su estructura orgánica y la situación actual del Recurso Humano en la Institución.

El Capítulo II corresponde al Diagnóstico Situacional del Recurso Humano, en el cual constan el análisis tanto externo como interno, y la Matriz de Estrategias FODA.

En el Capítulo III se detalla del Diseño y el Desarrollo del Proyecto, además se encuentra en este capítulo la Base Teórica del Proyecto así como también se describe en su parte medular la Norma Técnica de Evaluación del Desempeño emitida por la SENRES, y la metodología del levantamiento de actividades de los funcionarios de la Matriz del Ministerio de Turismo.

El Capítulo IV trata del Manual de Evaluación del Desempeño para la Matriz del Ministerio de Turismo, se describen los principios básicos que sustentan el Subsistema de Evaluación del Desempeño, los objetivos, base legal, aplicación, usos de la Evaluación del Desempeño, responsables y procedimiento, todo enmarcado en la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público, su Reglamento y la Norma Técnica de Subsistema de Evaluación del Desempeño.

Finalmente en el Capítulo V se detallan las Conclusiones y Recomendaciones del presente proyecto, así como su Bibliografía.

# OBJETIVOS

## 1.- Objetivo General

Elaborar un Manual de Evaluación de Desempeño para la Matriz del Ministerio Turismo para fomentar la eficacia de los servidores de esta Institución, estimular su desarrollo profesional y optimizar la contribución de cada funcionario al logro de la eficiencia en el servicio público.

## 2.- Objetivos Específicos.

- Analizar la situación actual de la administración de Recursos Humanos en la Institución.
- Definir la Evaluación de Desempeño, determinando su importancia, alcance, ventajas, y procedimientos.
- Diseñar para su elaboración: políticas acordes con la nueva propuesta, la realidad Institucional y la Norma Técnica de Evaluación de Desempeño emitida por la SENRES.
- Propender al desarrollo del talento humano a través de la Evaluación de Desempeño permanente para elevar los niveles de productividad y competitividad que permitirán al servidor público enfrentarse y adaptarse a los cambios
- Establecer la metodología para elaborar la Evaluación de Desempeño.
- Colaborar con el levantamiento de las actividades de los funcionarios de esta Cartera de Estado para que la Institución pueda realizar la Evaluación del Desempeño.

# **CAPITULO I**

## **GENERALIDADES**

### **1.1 ANTECEDENTES HISTORICOS**

El Ministerio de Información y Turismo del Ecuador, fue creado por el Presidente de la República, Arq. Sixto Durán Ballén, mediante Decreto Ejecutivo N.04 el 10 de agosto de 1992, tras suprimir la Secretaría Nacional de Comunicación -SENAC-, entidad dependiente de la Presidencia de la República y pasar el recurso humano, técnico, y financiero.

El Decreto Ejecutivo en mención, en su artículo 6 señala que: el Ministro de Información y Turismo será, al mismo tiempo, el delegado del Presidente de la República al Directorio de la Corporación Ecuatoriana de Turismo, de conformidad con el artículo 6 de la Ley de Turismo vigente a esa fecha.

El 29 junio de 1994 el Presidente Durán Ballén, mediante Decreto Ejecutivo No. 2841, modifica el Decreto N.04 de 10 de agosto de 1992 y cambia la denominación al Ministerio de Información y Turismo, por Ministerio de Turismo.

El 23 diciembre de 1998, el Presidente Jamil Mahuad mediante Decreto Ejecutivo N. 412 al considerar que el funcionamiento del sector turístico está encargado del Ministerio de Turismo y la Corporación Ecuatoriana de Turismo y que es necesario optimizar su gestión, fusiona en una sola entidad el Ministerio de Turismo y la Corporación Ecuatoriana de Turismo, bajo la denominación de Ministerio de Turismo. Los funcionarios, empleados y trabajadores de la Corporación Ecuatoriana de Turismo pasan desde esa fecha a prestar sus servicios en el Ministerio de Turismo.

En 1999 el Presidente Mahuad, mediante Decreto Ejecutivo, 1323 fusiona los ministerios de Comercio Exterior, Industrialización y Pesca y de Turismo, en una sola entidad, que se denomina Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Turismo.

En enero del 2000, mediante Decreto Ejecutivo N.26 el Dr. Gustavo Noboa Bejarano, en su calidad de Presidente de la República, le devuelve la categoría de Ministerio a la entonces Subsecretaría de Turismo del MICIP y la fusiona al Ministerio de Ambiente en una sola entidad denominada Ministerio de Turismo y Ambiente. En abril del 2000 el mismo Presidente de la República, Dr. Gustavo Noboa Bejarano mediante Decreto Ejecutivo N.259, deroga el Decreto N.26 e individualiza el funcionamiento de las dos áreas turismo y ambiente con total independencia jurídica, financiera y administrativa, dejándolos como Ministerio de Turismo y Ministerio de Ambiente.

Actualmente el Ministerio de Turismo está conformado por 156 personas a nivel nacional.

### **1.1.1. FINALIDAD DEL MINISTERIO DE TURISMO**

El Ministerio de Turismo, de conformidad a la vigente Ley de Turismo y su reglamento de aplicación publicadas en el Suplemento del Registro Oficial No 733 del 27 de diciembre del 2002 y Registro Oficial No 304 del 31 de marzo del 2004 respectivamente es el organismo rector de la actividad turística ecuatoriana y tendrá entre otras las siguientes atribuciones, establecidas a través de su representante legal que es el Ministro:

1. Promover el desarrollo turístico, mediante procesos participativos entre los sectores Público y Privado, que garanticen la utilización racional de los recursos turísticos y la conservación de los recursos naturales y culturales.
2. Lograr la sustentabilidad de la actividad turística del país.
3. Consolidar la identidad e imagen turística del Ecuador en el ámbito nacional e internacional.
4. Estimular procesos de investigación turística que permitan la consolidación, incorporación y/o desarrollo de zonas o áreas turísticas actuales o potenciales.

5. Facilitar el desarrollo turístico mediante la expedición de normas y políticas que regulen la actividad.
6. Elaborar el inventario de áreas o sitios de interés turístico y mantener actualizada la información.
7. Orientar, promover y apoyar la inversión nacional y extranjera en la actividad turística, de conformidad con las normas pertinentes.

## GRAFICO N° 1

**MINISTERIO DE TURISMO**  
**Av. Eloy Alfaro N 32 300 y Carlos Tobar**  
**Quito – Ecuador**



A más de las funciones citadas, también, será facultad del Ministerio de Turismo establecer tasas por servicios de control, inspecciones, autorizaciones, permisos, licencias u otros de similar naturaleza; también tiene la potestad normativa a nivel nacional la que incluye la expedición de los reglamentos especiales y normas técnicas por actividad y modalidad, instrumentos de calificación, clasificación, e incluso el régimen tarifario en los términos establecidos en la Ley de Turismo; “con el objeto de consolidar la identidad e imagen turística del Ecuador en el ámbito nacional e internacional, el Ministerio de Turismo dictará las políticas y el marco referencial a efectos de posicionar al país como destino turístico”.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> R.O. No. 244 del 5/01/2004 Reglamento General de Aplicación a la Ley de Turismo Pág.13



A continuación la Misión, Visión, y Valores del Ministerio de Turismo.

**Misión:** “Fomentar la competitividad de la actividad turística, mediante procesos participativos y concertados, posicionando el turismo como eje estratégico del desarrollo económico, social y ambiental del Ecuador.”<sup>2</sup>

**Visión:** “Ser reconocido como líder en el desarrollo turístico sostenible en la región andina y consolidar el éxito de la actividad turística en el Ecuador a través de un modelo de gestión pública descentralizado, efectivo y eficiente”.<sup>3</sup>

### **Valores Institucionales**

“

- Ética y transparencia.
- Responsabilidad.
- Vocación de servicio.
- Compromiso con el desarrollo sostenible del sector.
- Conservación del ambiente y patrimonio cultural.
- Mejoramiento continuo de la calidad de los servicios.
- Revalorización de la identidad ecuatoriana y de su diversidad cultural.
- Concentración interinstitucional e intersectorial.
- Trabajo de equipo.
- Creatividad e innovación.
- Proactividad .
- Equidad social y de género.”<sup>4</sup>

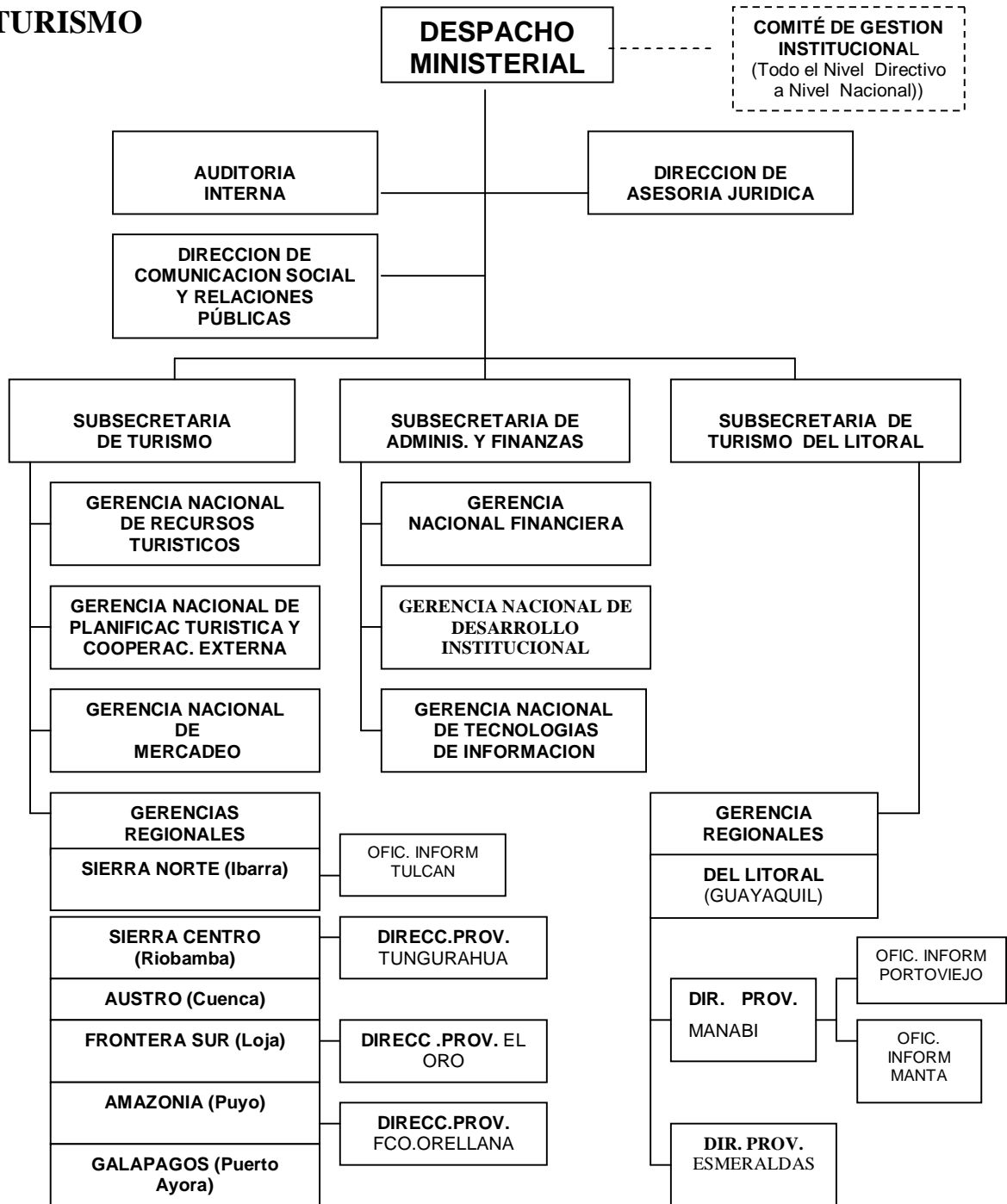
---

<sup>2</sup>R.O. No114 del 6/07/2000 Reglamento Orgánico Funcional del Ministerio de Turismo Pág. 2

<sup>3</sup>R.O. No114 del 6/07/2000 Reglamento Orgánico Funcional del Ministerio de Turismo Pág. 3

<sup>4</sup> Pág. Web del Ministerio de Turismo [www.turismo.gov.ec](http://www.turismo.gov.ec)

## 1.1.2 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL MINISTERIO DE TURISMO



JURISDICCION GERENCIAS REGIONALES:

SIERRA NORTE: CARCHI, IMBABURA, ZONA NORTE ESMERALDAS (S. LORENZO)  
 SIERRA CENTRO: TUNGURAHUA, COTOPAXI, CHIMBORAZO, BOLIVAR  
 AUSTRO: AZUAY, CAÑAR  
 FRONTERA SUR: LOJA, EL ORO, ZAMORA CHINCHIPE  
 AMAZONIA: SUCUMBIOS, ORELLANA, NAPO, PASTAZA, MORONA SANTIAGO  
 LITORAL: GUAYAS, MANABI, LOS RIOS, ESMERALDAS (EXCEPTO S. Lorenzo)

Fuente: Ministerio de Turismo 2007

## **ESTRUCTURA ORGÁNICA**

- a) Nivel Ejecutivo.
- b) Nivel Asesor.
- c) Nivel Operativo – Productivo.
- d) Nivel de Apoyo.

### **NIVEL EJECUTIVO**

Corresponde al nivel ejecutivo formular, orientar, dirigir y monitorear las políticas y acciones del Ministerio y está conformado por:

- a) Despacho del Ministro
- b) Subsecretarías de Turismo
- c) Subsecretaría de Administración y Finanzas

### **NIVEL ASESOR**

Este nivel, proporciona asesoría técnica especializada para facilitar la toma de decisiones del nivel ejecutivo y orienta a las demás unidades en el ámbito de su competencia y está conformado por:

- a) Comité de Gestión Institucional.
- b) Dirección de Asesoría Jurídica.
- c) Dirección de Comunicación Social y Relaciones Públicas.
- d) Auditoría Interna.

## **NIVEL OPERATIVO**

Corresponde a este nivel ejecutar los planes y programas de trabajo, de acuerdo con las políticas fijadas por el nivel ejecutivo. Está conformado por:

- a) Gerencia Nacional de Recursos Turísticos.
- b) Gerencia Nacional de Planificación Turística y Cooperación Externa.
- c) Gerencia Nacional de Mercadeo.
- d) Gerencias Regionales.

## **NIVEL DE APOYO**

Corresponde al nivel de apoyo facilitar la gestión institucional y se encargará del desarrollo institucional, de la administración de los recursos humanos, financieros y materiales; así como, de tecnologías de información. Está conformado por:

- a) Gerencia Nacional Financiera.
- b) Gerencia Nacional de Desarrollo Institucional.
- c) Gerencia de Tecnologías de Información.

## **ESTRUCTURA FUNCIONAL**

### **DEL NIVEL EJECUTIVO**

#### **DEL MINISTRO DE TURISMO**

Son funciones del Ministro de Turismo, a más de las señaladas en la Constitución política del Ecuador, Estatuto de Régimen Jurídico Administrativo y las establecidas en la Ley de Desarrollo Turístico, las siguientes:

- a) Representar legalmente al Ministerio de Turismo en lo que estuviere facultado por Ley o por Decreto Ejecutivo.

- b) Asesorar al Presidente de la República en materia turística.
- c) Someter a consideración del Presidente de la República las políticas, planes y proyectos para el desarrollo turístico del país.
- d) Planificar, organizar, dirigir, coordinar y monitorear la gestión del Ministerio de manera directa o mediante desconcentración, delegación de funciones y descentralización.
- e) Suscribir convenios y contratos, con organismos públicos, privados, nacionales e internacionales que permitan el desarrollo turístico y el mejoramiento de la gestión.
- f) Expedir, conforme a la Ley, acuerdos, resoluciones y disposiciones relacionadas con el ámbito de su competencia en materia turística y administrativa,
- g) Nombrar, remover y legalizar toda acción administrativa o delegarlas, de acuerdo con la ley.
- h) Aprobar la proforma presupuestaria de la institución.
- i) Autorizar gastos de acuerdo a la normatividad vigente.
- j) Integrar y participar, por sí o por su delegado, en organismos colegiados en los que tenga representación.
- k) Velar por el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias de aplicación general, en materia turística y administrativas.

## **DE LAS SUBSECRETARIAS DE TURISMO**

### **PROPOSITO GENERAL**

Contribuir con el desarrollo del sector turístico del país, prestando asesoría a la máxima autoridad y monitoreando las actividades de las unidades operativas – productivas del Ministerio.

Son funciones de las Subsecretarías de Turismo entre las más importantes las siguientes:

- a) Asesorar al Ministro para el fomento y desarrollo de la promoción de la actividad turística y a los diferentes elementos del sector turístico en la región que le corresponda.
- b) Planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar la gestión de las diferentes unidades operativas – productivas de la región que le corresponda.
- c) Someter a consideración del Ministro planes, programas y proyectos que garanticen el desarrollo turístico de la región que le corresponda.
- d) Participar en la elaboración del Plan Operativo con las diferentes unidades administrativas, operativas y productivas.

## **DE LA SUBSECRETARIA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS**

### **PROPOSITO GENERAL**

Contribuir en la facilitación de la gestión institucional, prestando asesoría a la máxima autoridad en materia administrativa, financiera y de tecnologías de información para el cumplimiento de la misión, visión y objetivos institucionales; y, asegurar un continuo proceso de modernización.

Son funciones de la Subsecretaría de Administración y Finanzas entre las más importantes:

- a) Asesorar al Ministro en materia administrativa y financiera para el cumplimiento de la misión, visión y objetivos institucionales.
- b) Planificar, organizar, dirigir, coordinar y monitorear la gestión de las diferentes unidades de apoyo de la entidad.
- c) Someter a consideración del Ministro planes, programas y proyectos para un eficiente desarrollo organizacional.
- d) Impulsar, promover, coordinar e implantar procesos que aseguren la modernización y el desarrollo institucional así como, adoptar medidas correctivas para el mejoramiento de la gestión administrativa y de tecnologías de información.
- e) Formular políticas para la administración de recursos humanos del Ministerio.
- f) Autorizar gastos para adquisición de bienes y servicios y ejecución de obras necesarias para el buen desenvolvimiento del Ministerio de acuerdo a la normatividad vigente y dentro de los límites otorgados por la máxima autoridad.
- g) Coordinar con entidades del sector público y privado del país o del exterior programas y proyectos que fortalezcan el desarrollo organizacional.

## **DEL NIVEL ASESOR**

## **DE LA DIRECCIÓN DE ASESORÍA JURÍDICA**

### **PROPOSITO GENERAL**

Contribuir para facilitar la gestión institucional, proporcionando Asesoría Jurídica y/o legal en forma oportuna y eficiente al Ministro de Turismo y a las dependencias de la Institución.

Son funciones de la Dirección de Asesoría Jurídica entre las más importantes las siguientes:

- a) Programar, organizar, dirigir, coordinar, ejecutar, supervisar y evaluar las actividades de Asesoría Jurídica.
- b) Asesorar y absolver las consultas de carácter jurídico, formuladas por el Ministro de Turismo, demás dependencias del Ministerio y del sector privado, en la aplicación de las diferentes leyes que regulan la administración pública y la actividad turística,
- c) Elaborar, revisar o analizar proyectos de leyes, decretos, reglamentos, acuerdos, resoluciones y otros instrumentos de índole legal relacionados con las competencias del Ministerio,
- d) Analizar y preparar los documentos legales que sustenten los acuerdos que otorga el Ministerio a favor de personas naturales o jurídicas sobre calificación de proyectos, concesión de beneficios y otros.
- e) Realizar todas las gestiones relacionadas con trámites judiciales y extrajudiciales que le competen al Ministerio e informar al Ministro para su resolución.

## **DE LA AUDITORIA INTERNA**

### **PROPOSITO GENERAL**

Garantizar que la gestión institucional se lleve a cabo con efectividad y eficiencia; y, de conformidad con las leyes y reglamentos vigentes; mediante la aplicación de sistemas de control.

Son funciones de la Auditoria Interna entre las más importantes las siguientes:



- a) Elaborar el Plan Anual de Auditoria, someterlo a consideración de la máxima autoridad, para su opinión favorable y remitirlo a la Contraloría General del Estado para su aprobación.
- b) Planificar, programar, ejecutar exámenes especiales y auditorias operacionales, presentar informes y formular recomendaciones para que se tomen las medidas pertinentes, de conformidad con las disposiciones legales existentes.
- c) Asesorar a las autoridades del nivel ejecutivo del Ministerio, en asuntos específicos de control interno, procedimientos y normas determinadas en la Ley Orgánica de Administración Financiera y Control, resoluciones y demás disposiciones de la Contraloría General del Estado.

## **DE LA DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN SOCIAL Y RELACIONES PÚBLICAS**

### **PROPOSITO GENERAL**

Administrar un sistema eficaz de comunicación interinstitucional a nivel nacional e internacional; proyectando la imagen de la institución e informando a la opinión pública la gestión ministerial para apoyar al desarrollo turístico del país.

Son funciones de la Dirección de Comunicación Social y Relaciones Públicas entre las más importantes las siguientes:

- a) Planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar el desarrollo de las actividades relacionadas con la imagen y posición institucional.
- b) Asesorar a las autoridades del Ministerio en materia de comunicación social, relaciones públicas, protocolo y coordinar la realización de conferencias de prensa así como revisar de manera previa los contenidos y formatos de los materiales de promoción que produce el Ministerio.

- c) Producir y difundir continuamente información y documentos relativos a la política institucional, y la actividad que desarrolla el Ministerio de Turismo, para mantener informado a la ciudadanía sobre sus acciones y evaluar su impacto.

## **DEL NIVEL OPERATIVO – PRODUCTIVO**

### **DE LA GERENCIA NACIONAL DE RECURSOS TURÍSTICOS**

#### **PROPOSITO GENERAL**

Contribuir con la generación y administración de la información referente a la situación del país en materia turística, para planificar, promover y realizar proyectos de impacto para el desarrollo del país; así como, capacitar al recurso humano involucrado en el sector. Son funciones de la Gerencia Nacional de Recursos Turísticos entre las más importantes:

- a) Planificar, organizar, dirigir, supervisar y controlar las actividades de la Gerencia.
- b) Asesorar a las autoridades del Ministerio en la toma de decisiones y en la adopción de políticas en materia de recursos turísticos y a las demás dependencias del Ministerio que lo requieran.
- c) Elaborar y mantener actualizado un inventario de recursos turísticos, así como el catastro de infraestructura y servicios turísticos del país y facilitar esta información a quien lo solicite.
- d) Coordinar permanentemente con los Gobiernos Seccionales y demás instituciones públicas y privadas para la correcta aplicación de la política y estrategia turística del país.

- e) Calificar y aprobar proyectos turísticos para que el inversionista pueda acogerse a los beneficios establecidos en la ley y verificar su cumplimiento.

## **DE LA GERENCIA NACIONAL DE PLANIFICACIÓN TURÍSTICA Y COOPERACIÓN EXTERNA**

### **PROPOSITO GENERAL**

Contribuir en el diseño e implementación de planes, programas y proyectos que viabilicen el desarrollo turístico en base a estrategias globales y sectoriales; definidas a largo, mediano y corto plazo, considerando la misión, visión, objetivos y políticas del gobierno nacional y los de la propia institución.

Son funciones de la Gerencia Nacional de Planificación Turística y Cooperación Externa entre las más importantes las siguientes:

- a) Planificar, organizar, dirigir, supervisar las actividades inherentes a la planificación y coordinación externa del Ministerio.
- b) Participar en el proceso de planificación estratégica del Ministerio de Turismo, y elaborar los planes operativos de la unidad
- c) Formular e implantar políticas globales y sectoriales definidas a corto, mediano y largo plazo; y normas técnicas que faciliten el desarrollo turístico.
- d) Implantar, coordinar, actualizar y ejecutar en un marco participativo el respectivo plan de Competitividad Turística del Ecuador que permita al Ministerio, conjuntamente con sus organismos regionales y provinciales y con los actores más representativos del sector, fortalecer y desarrollar la actividad turística nacional.

## **DE LA GERENCIA NACIONAL DE MERCADEO**

### **PROPÓSITO GENERAL**

Contribuir con el desarrollo del sector turístico, identificando y analizando los mercados potenciales existentes, evaluándolos, seleccionándolos y priorizándolos de acuerdo a las oportunidades para posicionar al país como destino turístico y mantener una óptima difusión

Son funciones de la Gerencia Nacional de Mercadeo entre otras:

- a) Planificar, organizar, dirigir y supervisar las actividades relacionadas con la Gerencia de Mercadeo.
- b) Elaborar el Plan de Mercadeo y Promoción Turística del país.
- c) Asesorar al Ministro para la adopción de políticas de promoción turística y mercadeo, que deben ponerse en marcha y coordinar con los organismos públicos y privados, nacionales e internacionales.
- d) Promover, coordinar y participar en eventos, ferias, convenciones, congresos, seminarios, conferencias, foros, etc. que se realicen a nivel nacional e internacional, con stands, y folletos que promocioe la imagen del país, así como organizar viajes de familiarización para promover al Ecuador como destino turístico.
- e) Promover e incentivar el turismo interno y receptivo, así como la inversión para el desarrollo turístico, a través de campañas publicitarias, eventos nacionales e internacionales,

## **DE LAS GERENCIAS REGIONALES DE TURISMO**

### **PROPOSITO GEENERAL**

Contribuir con el desarrollo del sector turístico en la región, mediante procesos participativos y concertados; promoviendo a la industria turística como elemento estratégico del desarrollo sustentable, en concordancia a las políticas definidas por el Ministerio.

Son funciones de las Gerencias Regionales entre otras:

- a) Planificar, organizar, dirigir, supervisar y controlar las actividades que le corresponde realizar dentro de su jurisdicción regional.
- b) Participar en el proceso de planificación estratégica del Ministerio de Turismo, y elaborar los planes operativos de la unidad.
- c) Intercambiar información técnica y de gestión con las diferentes unidades del Ministerio que permita mantener un seguimiento de planes, programas y proyectos de trabajo que se desarrollen en la respectiva región.
- d) Identificar, promover e incentivar la promoción e inversión turística en su respectiva región.
- e) Desarrollar actividades administrativas en coordinación con las dependencias matrices del Ministerio, cumpliendo con las disposiciones legales y reglamentarias vigentes, en base a políticas de desconcentración.

## **DEL NIVEL DE APOYO**

### **DE LA GERENCIA NACIONAL DE DESARROLLO INSTITUCIONAL**

#### **PROPOSITO GENERAL**

Dotar y mantener recursos humanos idóneos comprometidos con los valores institucionales y facilitar los recursos materiales, servicios generales y de seguridad, para el cumplimiento de la misión, visión y objetivos de la entidad y asegurar una continua modernización y desarrollo organizacional.

Son funciones de la Gerencia de Desarrollo Institucional las siguientes:

- a) Planificar, organizar, dirigir, coordinar, evaluar y controlar todas las actividades administrativas, de recursos humanos y de desarrollo institucional del Ministerio de Turismo.
- b) Participar en el proceso de planificación estratégica del Ministerio de Turismo, y elaborar los planes operativos de la unidad.
- c) Establecer y ejecutar un sistema de desarrollo institucional, para el mejoramiento continuo de la institución.
- d) Recomendar políticas para administrar los recursos humanos, materiales y físicos del Ministerio de Turismo, así como los servicios generales y de seguridad.
- e) Sugerir políticas, normas y reglamentos que regulen y fomenten el mejoramiento continuo de la prestación de servicios en las diferentes áreas de la Institución y monitorear su impacto con relación a los requerimientos del cliente.
- f) Elaborar el Plan Anual de Capacitación, ponerlo a consideración de las autoridades para su aprobación y coordinar su ejecución.

- g) Controlar la gestión del área mediante la utilización de indicadores, responsabilizarse por el cumplimiento de la misión del área y un adecuado sistema de control interno.
- h) Administrar, custodiar y mantener un inventario permanente de bienes de consumo interno y de activos fijos de la institución.
- i) Administrar y controlar el uso y mantenimiento de los edificios, instalaciones y otros bienes de propiedad de la institución y precautelar la seguridad del Ministerio.
- j) Administrar las pólizas de seguros contratadas por la Institución, coordinando para el efecto con las áreas que lo requieran.
- k) Administrar los contratos de bienes inmuebles propios y arrendados por la institución y cumplir con las obligaciones contractuales.
- l) Administrar el servicio de recepción, distribución y despacho de correspondencia y custodiar el archivo institucional.
- m) Las demás funciones que les sean asignadas por el Ministro, Subsecretario de Administración y Finanzas, dentro del ámbito de la misión de la Gerencia.

## **DE LA GERENCIA NACIONAL FINANCIERA**

### **PROPOSITO GENERAL**

Facilitar la gestión productiva y económica del Ministerio de Turismo mediante la dotación de recursos financieros que permitan el cumplimiento de la misión, visión y objetivos institucionales; así como, mantener un sistema de información gerencial integrado y efectivo.

Son funciones de la Gerencia Financiera entre otras las siguientes:

- a) Planificar, organizar, dirigir, coordinar, evaluar y controlar todas las actividades financieras del Ministerio de Turismo.
- b) Asegurar el funcionamiento del sistema de control interno financiero, así como, la oportuna liquidación y cancelación de todas las obligaciones del Ministerio de Turismo.
- c) Controlar y registrar la ejecución presupuestaria sobre la base del presupuesto aprobado por el Ministerio de Finanzas y establecer métodos específicos de evaluación, de acuerdo a las leyes, normas y manuales correspondientes.

## **DE LA GERENCIA DE TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN**

### **PROPOSITO GENERAL**

Contribuir a la gestión institucional, dotando y manteniendo sistemas de información modernos, para alcanzar la mayor productividad en el manejo, almacenamiento y administración de información.

Son funciones de la Gerencia de Tecnologías de información entre otras las siguientes:

- a) Planificar, organizar, dirigir, coordinar, evaluar y controlar todas las actividades de tecnologías de información del Ministerio de Turismo.
- b) Administrar, controlar y mantener toda la información existente en el Ministerio a nivel nacional, así como equipos de computación, red de transmisión de datos y accesorios.



- c) Proponer soluciones informáticas y tecnológicas de conformidad a los requerimientos de la entidad; brindar soporte y asesoría técnica al personal del Ministerio; y supervisar y/o brindar mantenimiento preventivo y correctivo de hardware.
- d) Desarrollar aplicaciones, programar y mantener la página web del Ministerio.

## **DISPOSICIONES GENERALES**

En caso de ausencia o impedimento temporal del Ministro de Turismo, los Subsecretarios podrán reemplazarlo, mediante decreto ejecutivo.

En caso de ausencia o impedimento temporal de los Subsecretarios, les subrogarán los funcionarios que fuesen designados por el Ministro, en sus respectivas áreas.

En caso de ausencia o impedimento temporal de los Gerentes Nacionales, Directores Nacionales, Gerentes Regionales y Directores Provinciales, serán reemplazados por disposición del Titular del Portafolio o de los respectivos Subsecretarios dentro del ámbito de su competencia, mediante acción de personal, con sujeción a las normas legales y reglamentarias vigentes para la administración de personal.

Todas las unidades administrativas coordinarán sus actividades entre sí, a fin de maximizar la productividad institucional, evitar duplicaciones, interferencia de funciones, desperdicio e inadecuada utilización de los recursos, para lo cual se mantendrá un eficiente sistema de comunicación, vertical, horizontal y transversal.

Establécese las siguientes Gerencias Regionales:

- Gerencia Regional Sierra Norte con sede en la ciudad de Ibarra y jurisdicción en las provincias de Imbabura, Carchi y zona Norte de Esmeraldas ( San Lorenzo).

- Gerencia Regional Sierra Centro con sede en la ciudad de Riobamba y jurisdicción en las provincias de Chimborazo, Bolívar, Tungurahua y Cotopaxi.
- Gerencia Regional Frontera Sur con sede en la ciudad de Loja y jurisdicción en las provincias de Loja, El Oro y Zamora Chinchipe.
- Gerencia Regional Austro con sede en la ciudad de Cuenca y jurisdicción en las provincias de Azuay y Cañar.
- Gerencia Regional Amazonía con sede en la ciudad de Puyo y con jurisdicción en las provincias de Sucumbíos, Orellana, Napo, Pastaza y Morona Santiago.
- Gerencia Regional Galápagos con sede en la ciudad de Puerto Ayora y jurisdicción en la provincia de Galápagos.
- Gerencia Regional del Litoral con sede en la ciudad de Bahía de Caráquez y jurisdicción en las provincias de Guayas, Manabí, Los Ríos y Esmeraldas excepto San Lorenzo.

Las Delegaciones Provinciales de Turismo se elevan a la categoría de Direcciones Provinciales y se establecen las siguientes:

- Dirección Provincial de Guayas
- Dirección Provincial de El Oro
- Dirección Provincial de Esmeraldas
- Dirección Provincial de Tungurahua
- Dirección Provincial de Francisco de Orellana

Las Gerencias Regionales mantendrán una gestión de manera desconcentrada; sin embargo, reportarán en materia de gestión turística a la Subsecretaría de Turismo, las Gerencias Regionales de: Sierra Norte, Sierra Centro, Austro, Frontera Sur, Amazonía; a la Subsecretaría de Turismo del Litoral reportará la Gerencia Regional del Litoral; y a la

Subsecretaría de Administración y Finanzas reportarán todas las Gerencias Regionales en materia administrativa y financiera.

De igual manera las Direcciones Provinciales efectuarán su gestión de manera desconcentrada en materia turística y reportarán a la Gerencia Regional de Turismo a la que corresponda su jurisdicción.

**Fuente:** Reglamento Orgánico Funcional del Ministerio de Turismo

### 1.1.3 SITUACION ACTUAL DE RECURSOS HUMANOS

Actualmente el recurso humano de la Institución lo conforman 156 funcionarios de los cuales 129 corresponden a personal con nombramiento y 27 son de libre nombramiento y remoción (puestos políticos). El personal se encuentra desempeñando sus funciones en las diferentes regionales con las que cuenta el Ministerio de Turismo, así:

**CUADRO N°2**

<b>FUNCIONARIOS DEL MINISTERIO DE TURISMO POR LOCALIZACIÓN</b>	
<b>Oficinas</b>	<b>Cantidad</b>
Matriz del Ministerio – Quito	85
Subsecretaría de Turismo del Litoral	14
Gerencia Regional del Litoral	
Gerencia Regional de Galápagos	4
Gerencia Regional Sierra Norte	11
Gerencia Regional Sierra Centro	4
Gerencia Regional del Austro	12
Gerencia Regional Frontera Sur	4
Gerencia Regional Amazónica	6
Dirección Provincial de Esmeraldas	2
Dirección Provincial de Manabí	7
Dirección Provincial de El Oro	3
Dirección Provincial de Tungurahua	3
Dirección Provincial de Orellana	1
<b>TOTAL A NIVEL NACIONAL</b>	<b>156</b>

**FUENTE:** Ministerio de Turismo

**AUTOR:** Yadira Viera

Como se evidencia del cuadro precedente, el mayor número de personal se encuentra en la oficina Matriz ubicada en la ciudad de Quito, en la avenida Eloy Alfaro N32-300 y Carlos Tobar.

Al ser una Institución pública la administración del recurso humano de este Portafolio debe regirse por la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público LOSCCA y su reglamento, así como también con la normas técnicas que emita la Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público SENRES, en el ámbito de su competencia.

Cabe señalar que la administración de los recursos humanos del Servicio Civil ecuatoriano se basa en la aplicación del Sistema Integrado de Desarrollo de Recursos Humanos, que esta conformado por los Subsistemas de Clasificación de Puestos, Planificación de Recursos Humanos, Selección de Personal, Evaluación del Desempeño y Capacitación Personal.

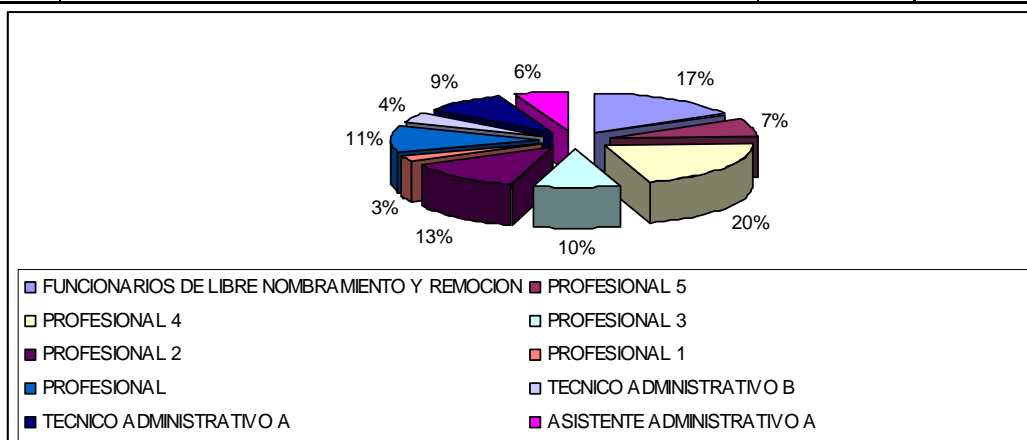
En el Ministerio de Turismo esta función está a cargo de la Gerencia de Desarrollo Institucional, en donde se encuentra el área o unidad de recursos humanos, conformada por tres personas de nivel profesionales 4, cuya función principal es la aplicación del Sistema Integrado de Desarrollo de Recursos Humanos, mismo que no es aplicado, por tener bajo su responsabilidad muchas actividades entre las más importantes las siguientes: Elaboración de la Nómina a nivel nacional, trámites de comisiones de servicio al exterior, informes técnicos del área, elaborar las acciones de personal de nombramientos, renunciaciones, encargos, sanciones, contratos de personal, etc.

El recurso humano del Ministerio de Turismo está clasificado de acuerdo al Manual Genérico de Clasificación de Puestos emitido por la SENRES, con la escala de 14 grados, es decir que las denominaciones de los puestos son generales, ejemplo Profesional 1, Profesional 2 etc., no se cuenta con denominaciones específicas o propias de cada puesto con las que se pueda tener una idea de la función del puesto o de la unidad administrativa a

la que pertenece y las funciones son las que se determinan genéricamente en el manual citado.

**CUADRO N°3**

<b>FUNCIONARIOS POR CLASIFICACION DE PUESTOS MINISTERIO DE TURISMO</b>			
<b>No.</b>	<b>CARGOS</b>	<b>No. de Servidores</b>	<b>%</b>
1	FUNCIONARIOS DE LIBRE NOMBRAMIENTO Y REMOCION	27	17,31
2	PROFESIONAL 5	11	7,05
3	PROFESIONAL 4	32	20,51
4	PROFESIONAL 3	15	9,62
5	PROFESIONAL 2	20	12,82
6	PROFESIONAL 1	4	2,56
7	PROFESIONAL	17	10,90
8	TECNICO ADMINISTRATIVO B	7	4,49
9	TECNICO ADMINISTRATIVO A	14	8,97
10	ASISTENTE ADMINISTRATIVO A	9	5,77
	<b>TOTAL</b>	<b>156</b>	<b>100,00</b>



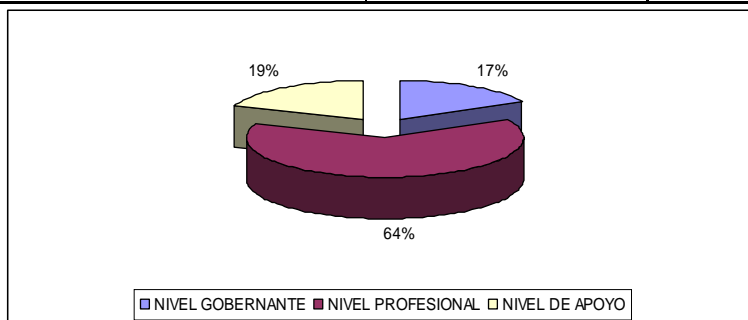
**Fuente:** Ministerio de Turismo.

**Autor:** Yadira Viera.

El Ministerio de Turismo se encuentra conformado por personal de nivel profesional en un alto porcentaje, el mismo que conjuntamente con el nivel gobernante y personal de apoyo aportan para el cumplimiento de los objetivos de esta Cartera de Estado.

**CUADRO N° 4**

<b>FUNCIONARIOS POR CLASIFICACION DE PUESTOS MINISTERIO DE TURISMO</b>			
<b>No.</b>	<b>CARGOS</b>	<b>No. de Servidores</b>	<b>%</b>
1	NIVEL GOBERNANTE	27	17,31
2	NIVEL PROFESIONAL	99	63,46
3	NIVEL DE APOYO	30	19,23
	<b>TOTAL</b>	<b>156</b>	<b>100,00</b>



**Fuente :** Ministerio de Turismo.

**Autor :** Yadira Viera

El recurso humano del Ministerio de Turismo es una fortaleza de la Institución pues más del 50% del mismo es personal profesional como se evidencia en la tabla precedente.

La administración del recurso humano sin embargo es una debilidad ya que los subsistemas de personal no son aplicados de conformidad a los instrumentos y normas de administración del mismo emanadas por la SENRES, es así que en la aplicación de Subsistema de Evaluación del Desempeño, materia de este Trabajo teórico-práctico, este Portafolio no cuenta con un manual de evaluación del desempeño, con todas las ventajas que esto conlleva, únicamente se aplica un formulario subjetivo y sin ninguna periodicidad establecida, sino cuando es solicitado, por lo tanto no es una herramienta técnica para obtener resultados efectivos.

## **AREA DE RECURSOS HUMANOS:**

**DEFINICIÓN DE AREA:** Zona que se considera de manera unitaria por tener alguna característica común, o por ser escenario de un mismo acontecimiento: área lingüística; área geográfica; etc. (www.diccionarios.com)

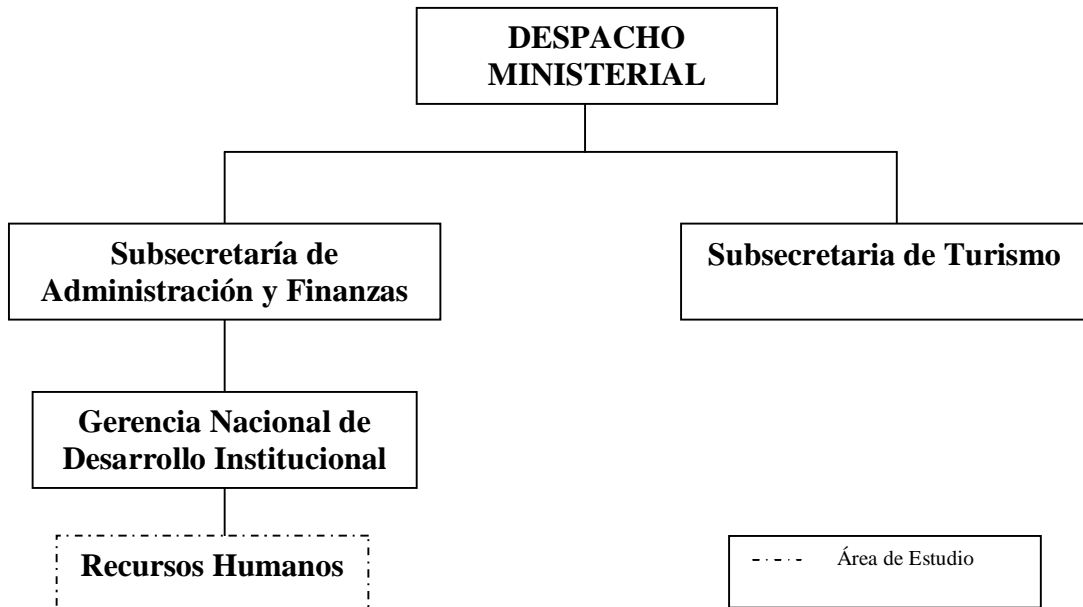
**Área:** Es el ámbito de responsabilidad administrativa y técnica que tendrá a cargo las instituciones, Entidades y Organismos del Sector Público. (SENRES)

Para efectos del presente Trabajo teórico-práctico se considera el área de recursos humanos a la unidad administrativa, por lo tanto para evitar confusiones posteriores se le pasará a denominar unidad de recursos humanos, cabe señalar que en el Reglamento de la LOSCCA se denominan áreas, unidades o procesos.

**ÁMBITO DE TRABAJO:** La administración de recursos humanos del Ministerio de Turismo está a cargo de la Gerencia Nacional de Desarrollo Institucional, por lo tanto el ámbito de trabajo es nacional pues la unidad de recursos humanos se encuentra dentro de esta gerencia.

**DE QUIEN DEPENDE:** La Gerencia Nacional de Desarrollo Institucional depende de la Subsecretaría de Administración y Finanzas, pudiendo visualizar la unidad de recursos humanos en el siguiente organigrama de ubicación:

**CUADRO N°5**  
**ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL**  
**AREA DE RECUSROS HUMANOS**



**Fuente :** Ministerio de Turismo

**Autor:** Yadira Viera.

La línea punteada indica en donde se encuentra la unidad de recursos humanos, sin embargo en el orgánico estructural del Ministerio de Turismo, no existe por eso se le denomina área, solo está como unidad administrativa la Gerencia Nacional de Desarrollo Institucional que además tiene a su cargo las áreas de: Adquisiciones, Servicios Generales, Bodega, Archivo, Transportes y Biblioteca.

**UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS:** La unidad de recursos humanos como ya se ha indicado está conformada por tres profesionales 4 cuyas profesiones son: Ingeniero en Administración de Recursos Humanos, Doctor en Psicología Industrial y Doctor en Administración Pública.

Cada uno de ellos posee experiencia en su trabajo de al menos 18 años, lo que es una fortaleza pues es personal de nivel profesional.



No existe una diferenciación marcada en sus actividades, este personal realiza varias actividades, entre estas: la nómina de personal a nivel nacional, acciones de personal de vacaciones, permisos, nombramientos, renunciaciones, etc; además realizan trámite de comisiones de servicios al exterior, contratos profesionales y ocasionales, control de asistencia de personal, administración de las pólizas de seguros de asistencia médica y de vida de los funcionarios, liquidación de permisos y vacaciones, y emiten informes técnicos de recursos humanos y absuelven consultas sobre recursos humanos a las oficinas regionales, etc.

El personal ocupa todo su tiempo en atender las actividades anteriores por lo que no se realiza la aplicación del Sistema Integrado de Recursos Humanos y no cuentan con instrumentos técnicos propios del Ministerio para su aplicación.

**IMPORTANCIA DEL TRABAJO:** La unidad de recursos humanos al ser parte de la Gerencia Nacional de Desarrollo Institucional, no cuenta con una autonomía ni poder de decisión, por lo tanto está sujeta a las directrices que el Gerente emite, además el trabajo que realiza si bien es importante no están realizando la función principal del área que es la administración del recurso humano.

Es por esta razón que se requiere del diseño de un Manual de Evaluación del Desempeño de conformidad a lo establecido en la Codificación de la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público – LOSCCA, su reglamento y la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño emitida por la SENRES.

## **CAPÍTULO II**

# **DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DEL RECURSO HUMANO DEL MINISTERIO DE TURISMO**

En este capítulo se realiza un análisis de los factores externos y las capacidades internas que afectan el normal desenvolvimiento técnico administrativo del Recurso Humano del Ministerio de Turismo.

### **2.1 ANÁLISIS EXTERNO**

Dentro del análisis externo se analiza los factores: político, social, tecnológico y económico.

#### **2.1.1. Factor Político**

La crisis política que vive el Ecuador, es el producto de la mala Administración de los recursos económicos, las disputas de los distintos partidos políticos, el poco interés que han demostrado sus gobernantes por servir a la comunidad, y el incumplimiento del fin para el que fueron elegidos, y mientras los gobernantes de turno no puedan definir políticas claras de distribución de los recursos, y proyectos que permitan reactivar la economía del país, se agravará la situación económica, social y política del país; por lo que el factor político influye de manera negativa en toda la Administración del Sector Público, y en el Ministerio de Turismo incide en los siguientes aspectos:

- **Inestabilidad del nivel jerárquico superior.-** Existe mucha rotación de autoridades en la Institución, debido a los continuos cambios e inestabilidad en el Gabinete Presidencial, esta situación no ha permitido que el Recurso Humano pueda definir y desarrollar los procesos de cada unidad, ya que cada Gerente tiene su propia visión y no se da continuidad a los procesos iniciados, especialmente en la evaluación del desempeño, al existir mucha rotación del personal directivo, éste realiza una evaluación subjetiva ya que está muy poco tiempo con el personal a su cargo; por lo que esto significa una **Amenaza Alta**.

- **Compromisos Políticos.-** La mayoría de personas que han sido designadas para ocupar las Gerencias no han tenido la experiencia y conocimientos exigidos para estos puestos, factor que ha incidido para que el Recurso Humano no tenga una dirección adecuada; lo cual constituye una **Amenaza Alta**

### 2.1.2. Factor Económico

Al igual que la crisis política, también existe crisis económica, la misma que se acentúa aún más con la dolarización con la que se pretendía lograr bajos intereses, baja inflación e ingresos de capitales externos que permita al país reactivar el sector productivo, pero con esto lo que se logró es encarecer más la economía de los sectores más pobres del Ecuador, además los ingresos con los que cuenta el país son mal distribuidos ya que se debería dar prioridad a aquello que proporcione bienestar a los ecuatorianos, por lo que este es otro de los factores externos que influye en todo el Sector Público, y en el Ministerio de Turismo de la siguiente forma:

- **Ausencia de Presupuesto.**

La falta de presupuesto para gasto corriente es a nivel institucional, por lo tanto la unidad de Recursos Humanos es un área que no cuenta con presupuesto alguno para el cumplimiento de sus funciones, es así que no puede preparar un Plan de Capacitación, Planes de Incentivos, Planes de Carrera, contratar estudios para el área, visitar las regionales para estandarizar procedimientos y criterios por falta de recursos económicos, por lo que la limitación del presupuesto no permite que se ponga en acción varios planes y programas que van en beneficio de los Recursos Humanos de la Institución.

Por lo tanto el factor económico constituye una **Amenaza alta**

### 2.1.3 Factor Social

#### Idiosincrasia

El ecuatoriano es el resultado de la herencia, de la influencia de lo que está a su alrededor, la cultura que viene de generación en generación, y la existencia de un concepto errado de que no puede aportar al desarrollo del país, factores como la corrupción que va desde los más altos dignatarios hasta los más bajos niveles, la explotación de unos a otros no permiten el crecimiento del país, una de las características de la personalidad sico-social es aquella del “palanqueo” para conseguir un empleo, busca a alguien con poder para ingresar a alguna empresa privada o del sector público, se confunde el factor progreso con imitaciones de los grandes defectos de las sociedades desarrolladas en las que se mira solamente aspectos como el consumismo y la mediocridad y no el sentido de superación y capacidad de trabajo, y los medios de comunicación: radio, televisión, periódicos, revistas, Internet, han puesto al alcance de todos características de otras culturas que cada vez tratan de ser parte de ella, estos aspectos serían superables si se tomara conciencia de que todos pertenecemos a un cuerpo social que no puede quedarse estático y lo único que se debe hacer es trabajar por el país.

En la sociedad ecuatoriana existe la idea errónea de que los servidores públicos son simplemente unos “burócratas” que no prestan ningún servicio a la comunidad, idea que cada vez los empleados públicos tratan de superar demostrando a la comunidad que el único afán es el de servicio, aunque quitar esta idea es muy difícil, pero las empresas públicas han mejorado su organización, se han tecnificado, y buscan prestar servicios de mejor calidad y en el menor tiempo posible, por lo que se hace necesario una continua evaluación del desempeño.

Por lo tanto la Idiosincrasia constituye una **Amenaza Media**.

#### 2.1.4. Factor tecnológico

En la actualidad todas las organizaciones gubernamentales, tratan de ofrecer mejores servicios a los ciudadanos y éstos buscan mecanismos más sencillos para acceder a un mayor número de servicios en cualquier momento, desde cualquier lugar y en la forma que deseen, lo que llevan a las empresas del Sector Público a realizar más inversiones con el fin de modernizar la prestación de servicios, por lo tanto esto se logrará solo si las entidades cuentan con un sistema tecnológico electrónico actualizado.

El Ministerio de Turismo cuenta con las nuevas tecnologías de comunicación como son el Internet, página Web, así como también los equipos y programas de competencia modernas constituyen para el área de Recursos Humanos del Ministerio de Turismo una **Oportunidad alta**

## 2.2 ANÁLISIS INTERNO

Para realizar un análisis de los factores internos que tienen incidencia en el Recurso Humano del Ministerio de Turismo se realizará una encuesta a una muestra de la población de funcionarios que laboran en la Institución – Matriz, con el fin de conocer su criterio.

A continuación se mostrará la fórmula estadística que se va a utilizar:

$$n = \frac{z^2 * N * pq}{\frac{e}{4} (N - 1) + z^2 * pq}$$

En donde:

**n**= Tamaño de la muestra, es decir el número de unidades a determinarse para la encuesta.

Para que sea representativa los elementos deben seleccionarse al azar, es decir, que todos los elementos de la población objetivo deben tener la misma probabilidad de ser seleccionados.

**N**= Universo o número de unidades que conforman la población.

En este caso es 85 que son el número de empleados que laboran en la matriz del Ministerio de Turismo.

**Z**= Nivel de confianza, es un valor constante que tomando en relación al 95% (como más se usa) equivale al 1,96.

**p** = Evento favorable, 50%

**q** = Evento desfavorable, 50%

**e** = Límite de error muestral que generalmente varía entre 0,01 y 0,09.

Para este caso se utilizará un error de 0,05.

**N-1** = Es una correlación que se usa para muestras grandes mayores de 30.

## DESARROLLO

$$n = \frac{z^2 * N * pq}{\frac{e^2}{4} (N - 1) + z^2 * pq}$$

$$n = \frac{1,96^2 * 85 * (0,50) * (0,50)}{\frac{0,05^2}{4} (85 - 1) + 1,96^2 * (0,50) * (0,50)}$$

$$n = \frac{81,634}{1,0129}$$

$$n = 80.59$$

$$n = 81$$

Por lo tanto se realizará la encuesta a 81 funcionarios de la matriz del Ministerio de Turismo.

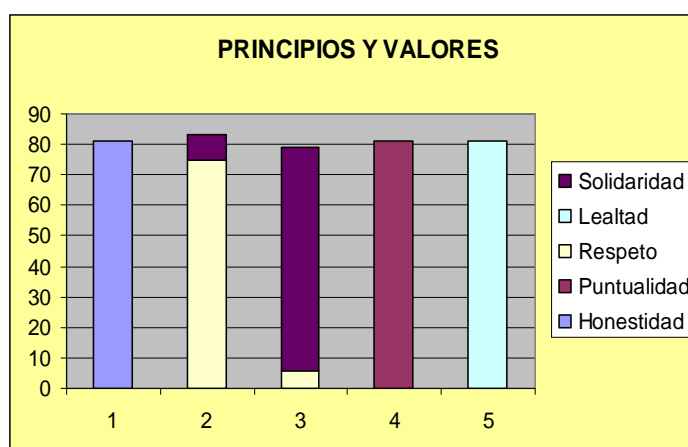
### 2.2.1. CAPACIDAD DE PLANIFICACION

1.- Indique en orden de importancia del 1 al 5, siendo el 1 la calificación más alta:

1.- Los principios y valores que se aplican en Ministerio de Turismo son:

ITEMS	1	2	3	4	5
Honestidad	81				
Puntualidad				81	
Respeto		75	6		
Lealtad					81
Solidaridad		8	73		

CUADRO N°6



Fuente: Encuesta funcionarios del MINTUR

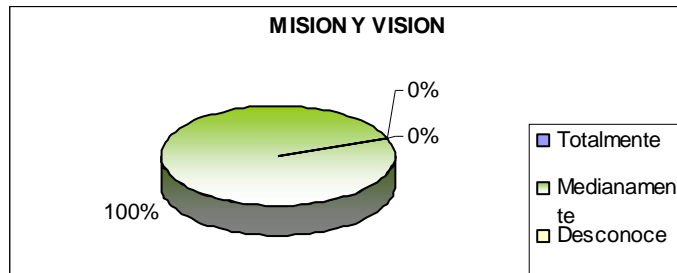
Autor: Yadira Viera

De acuerdo a lo manifestando en las encuestas realizadas el 100% de los encuestados pone en primer lugar la honestidad como valor del Ministerio de Turismo, el respeto se encuentra en segundo lugar, la solidaridad ocupa el tercer lugar con un 90% de aceptación, en cuarto lugar está la puntualidad y en quinto lugar la lealtad. Por lo tanto se concluye que los principios y valores que se manejan en el Ministerio de Turismo constituyen una **Fortaleza Alta.**

2.- La misión y visión del Ministerio de Turismo se aplica:

Totalmente	0
Medianamente	81
Desconoce	0
Total	81

**CUADRO N°7**



**Fuente:** encuesta funcionarios del MINTUR

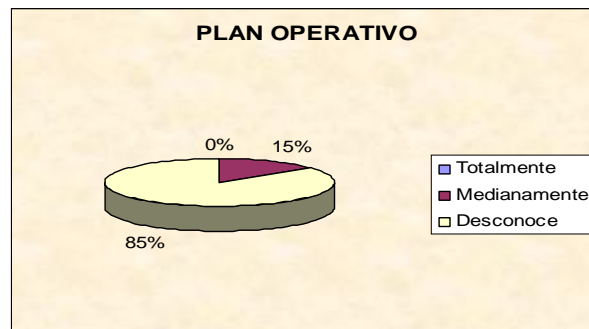
**Autor:** Yadira Viera

El 100% de los encuestados coincide en que la misión y visión del Ministerio de Turismo es aplicada Medianamente, por lo tanto se concluye que es una **Debilidad Media**.

3.- El Plan operativo con que cuenta la Institución es aplicado:

Totalmente	0
Medianamente	12
Desconoce	69
Total	81

**CUADRO N°8**



**Fuente:** encuesta funcionarios del MINTUR

**Autor:** Yadira Viera

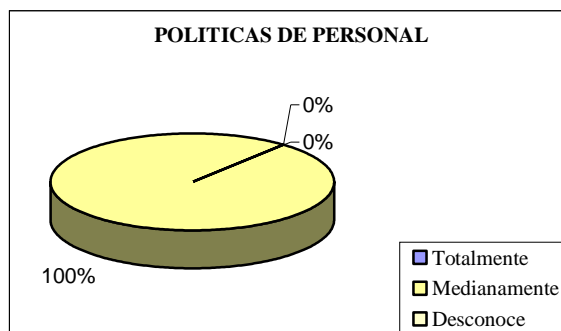
El Plan Operativo Anual de conformidad con los datos arrojados por las encuestas es aplicado medianamente (15%) sin embargo el 85 % de los encuestados lo desconoce, por lo que se concluye que esta variable es una **Debilidad Alta de la Institución**.



4.- Las políticas de personal aportan para el trabajo del Ministerio:

Totalmente	0
Medianamente	81
Desconoce	0
Total	81

**CUADRO N°9**



Fuente: encuesta funcionarios del MINTUR

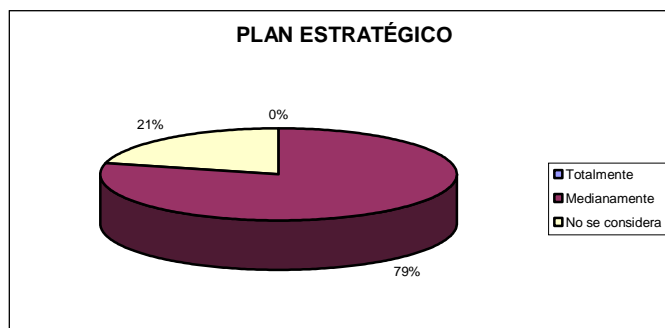
Autor: Yadira Viera

Las políticas de personal que se manejan en el Ministerio de Turismo aportan según el 100 % de los encuestados medianamente para el trabajo de la Institución, concluyéndose como una **Debilidad media**.

5.- El Plan Estratégico del Ministerio de Turismo considera al Recurso Humano de la Institución.

Totalmente	0
Medianamente	64
No se considera	17
Total	81

**CUADRO N°9**



Fuente: Encuesta funcionarios del MINTUR

Autor: Yadira Viera

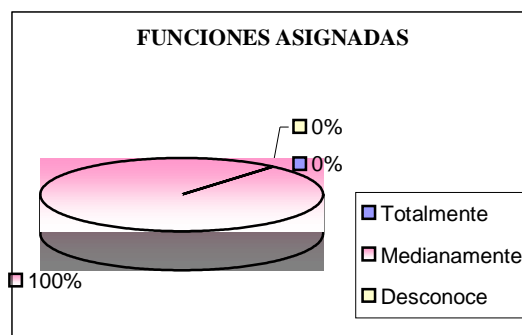
El 64% de los encuestados manifiesta que el Recurso Humano es considerado medianamente en el Plan Estratégico del Ministerio de Turismo y el 21% cree que el Recurso Humano no es considerado en el Plan Estratégico, por lo tanto se concluye que esta es una **Debilidad Media**, que debe ser trabajada.

## 2.2.2. ORGANIZACIÓN

1.- Las funciones que están asignadas a cada puesto se aplica

Totalmente	0
Medianamente	81
Desconoce	0
Total	81

**CUADRO N°10**



**Fuente:** Encuesta funcionarios del MINTUR

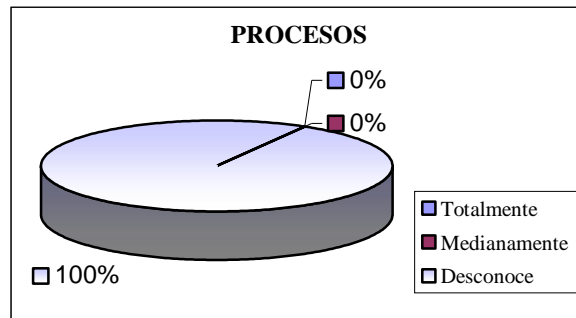
**Autor:** Yadira Viera

Al no existir un manual de funciones en el Ministerio de Turismo, el 100% de los encuestados manifiesta que las funciones asignadas a cada puesto se aplican medianamente, concluyéndose de esta manera que se trata de una **Debilidad Media**

2.- Los procesos que se realizan en el Ministerio de Turismo se encuentran debidamente documentados.

Totalmente	0
Medianamente	0
Desconoce	81
Total	81

**CUADRO N°11**



**Fuente:** Encuesta funcionarios del MINTUR

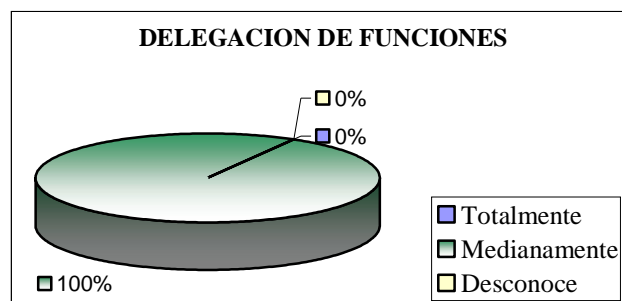
**Autor:** Yadira Viera

Los procesos existentes en el Ministerio de Turismo no se encuentran debidamente documentados, por lo tanto el 100% desconoce de la existencia de la documentación de los procesos, por lo tanto se concluye como una Debilidad Alta

3.- Se aplica la delegación de funciones en el Ministerio de Turismo:

Totalmente	0
Medianamente	81
Desconoce	0
Total	81

**CUADRO N°12**



**Fuente:** Encuesta funcionarios del MINTUR

**Autor:** Yadira Viera

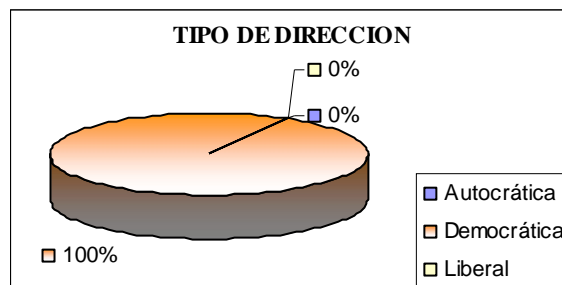
El 100% de los encuestados coincide que la delegación de funciones se la realiza medianamente, por lo tanto se concluye que se trata de una **Debilidad Media**.

### 2.2.3. DIRECCION

1.- El tipo de Dirección es:

Autocrática	0
Democrática	81
Liberal	0
Total	81

**CUADRO N°13**



**Fuente:** Encuesta funcionarios del MINTUR

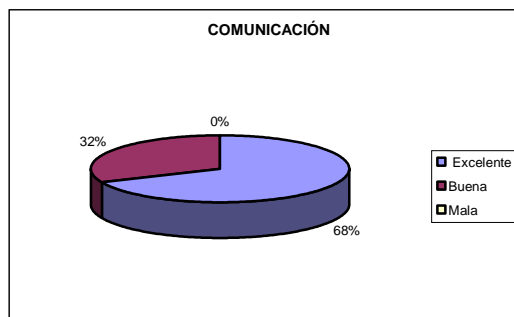
**Autor:** Yadira Viera

El tipo de dirección es democrática en vista de que las autoridades dan las órdenes pero al tratarse de una administración pública, los subordinados opinan y solo hacen lo que las leyes les permiten hacer, por lo tanto se concluye que hay comunicación y que las opiniones fundamentadas son aceptadas por lo que se convierte en una **Fortaleza Alta**.

2.- La comunicación es:

Excelente	55
Buena	26
Mala	0
Total	81

**CUADRO N°14**



**Fuente:** Encuesta funcionarios del MINTUR

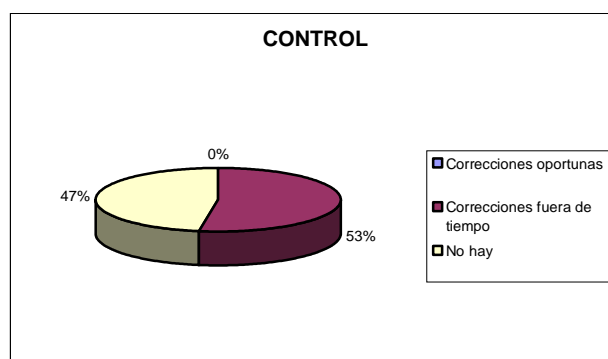
**Autor:** Yadira Viera

El 68% de los encuestados coincide que la comunicación es excelente, mientras que el 26 % manifiesta que es buena, al existir un factor tan importante como lo es la comunicación con una puntuación alta se concluye que es una **Fortaleza Alta**

3.- El control que se realiza permite realizar:

Correcciones oportunas	0
Correcciones fuera de tiempo	43
No hay	38
Total	81

**CUADRO N°15**



**Fuente:** Encuesta funcionarios del MINTUR

**Autor:** Yadira Viera

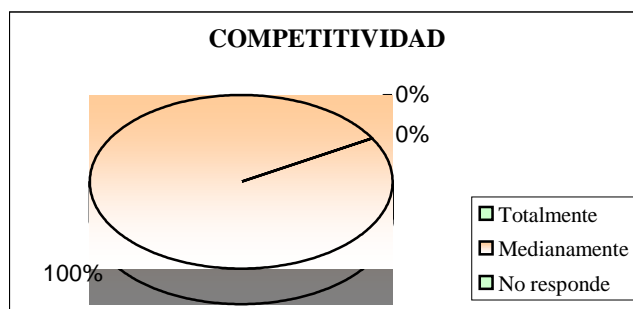
En cuanto al Control, el 53% de los encuestados manifestó que las correcciones se realizan fuera de tiempo mientras que el 47% coincide en que no existe control, lo cual evidencia una falta total del mismo por lo que no se puede medir la gestión, y sin mediciones no se pueden establecer mejoras o planes contingentes, lo cual concluye como una **Debilidad Alta**.

## 2.2.4. COMPETITIVIDAD

1.- ¿Considera usted que el Recurso Humano es competente y cuenta con los recursos necesarios para cumplir efectivamente su trabajo?

Totalmente	0
Medianamente	81
No responde	0
Totalmente	81

**CUADRO N°16**



**Fuente:** Encuesta funcionarios del MINTUR

**Autor:** Yadira Viera

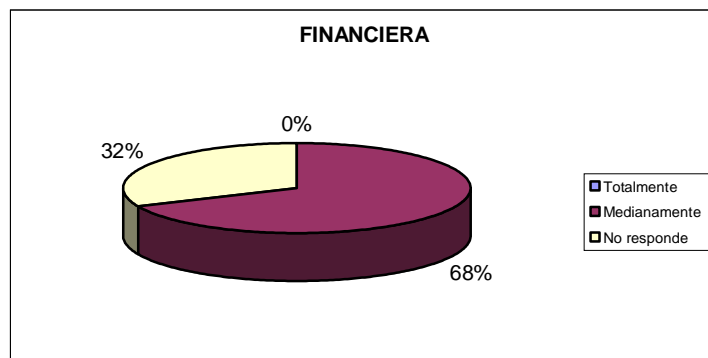
El 100% de los encuestados coincide en que el recurso humano es competente y cuenta con los recursos económicos necesarios para cumplir medianamente con su trabajo, esto quiere decir que los recurso y el personal asignado no es lo suficiente para el efectivo cumplimiento de los objetivos, lo que concluye en una **Debilidad Alta**.

## 2.2.5. FINANCIERA

1.- El presupuesto asignado al Ministerio de Turismo para el desarrollo de sus objetivos considera que permite cumplir con los mismos:

Totalmente	0
Medianamente	55
No responde	26
Total	81

**CUADRO N°17**



**Fuente:** Encuesta funcionarios del MINTUR

**Autor:** Yadira Viera

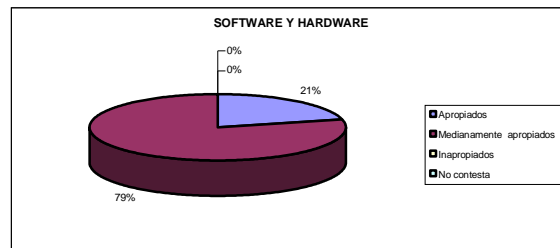
El 68% de los encuestados considera que el presupuesto asignado al Ministerio de Turismo le permite cumplir medianamente con los objetivos propuestos, mientras que el 32% de los encuestados afirma que el presupuesto asignado a la Institución no responde a los objetivos propuestos; por lo tanto se establece como una **Debilidad Media**

## 2.2.6. TECNOLOGIAS

1.- Los programas de software y hardware que maneja el Recurso Humano son:

Apropiados	17
Medianamente apropiados	64
Inapropiados	0
No contesta	0

**CUADRO N°18**



Fuente: Encuesta funcionarios del MINTUR

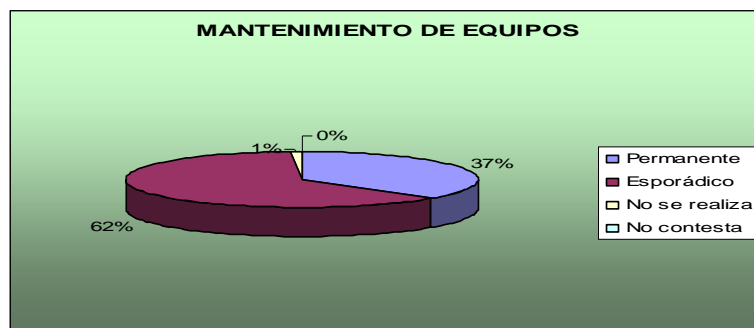
Autor: Yadira Viera

El 79% de los encuestados manifiesta que los software y hardware que maneja el recurso humana son medianamente apropiados, mientras que el 21% afirma que son apropiados, por lo tanto la tecnología es un factor considerado como una **Fortaleza Media** en el Ministerio de Turismo.

2.- El mantenimiento a los equipos es:

Permanente	30
Esporádico	50
No se realiza	1
No contesta	0
Total	81

**CUADRO N°19**



Fuente: Encuesta funcionarios del MINTUR

Autor: Yadira Viera

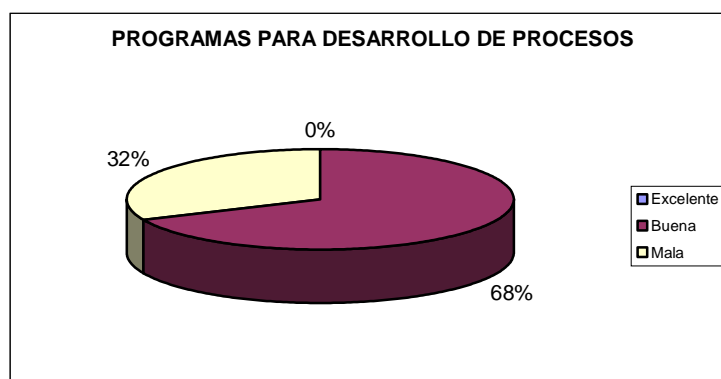


EL 62% de los funcionarios encuestados afirma que el mantenimiento de los equipos se lo realiza de manera esporádica, mientras que el 37% manifiesta que el mantenimiento a los equipos se lo realiza de manera permanente, lo que se concluye como una **Debilidad Baja**

3.- Los programas con que cuenta el recurso humano ayuda a desarrollar los procesos en forma:

Excelente	0
Buena	55
Mala	26
Total	81

**CUADRO N°20**



Fuente: Encuesta funcionarios del MINTUR

Autor: Yadiria Viera

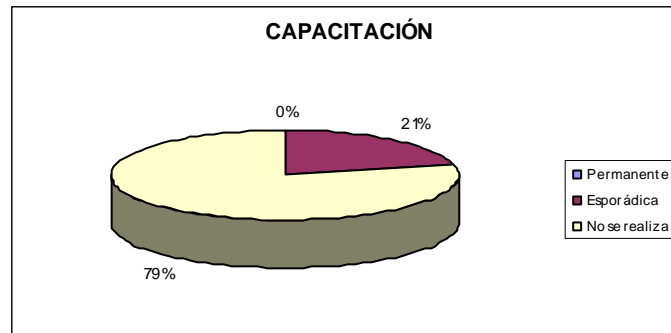
El 68% de los encuestados manifiesta que los programas con los que cuenta el recurso humano ayuda párale desarrollo de los procesos, mientras que el 26% manifiesta que los programas no ayudan al desarrollo de los procesos, lo que concluye este factor como una **Fortaleza media**

## 2.2.7. TALENTO HUMANO

1.- La capacitación que recibe el personal para mejorar su actividad es:

Permanente	0
Esporádica	17
No se realiza	64
Total	81

**CUADRO N°21**



**Fuente:** Encuesta funcionarios del MINTUR

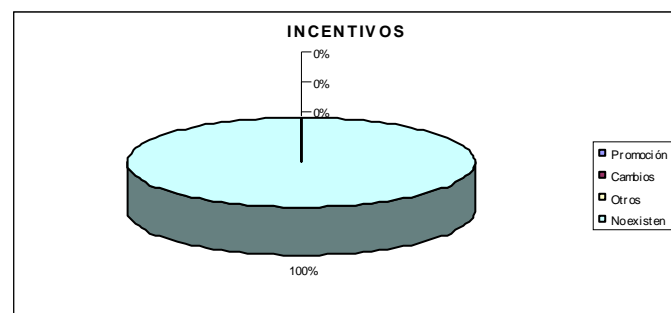
**Autor:** Yadira Viera

El 21% de los encuestados afirma que la capacitación que recibe el recurso humano es esporádica, mientras que el 79% asevera que no se realiza capacitación al recurso humano del Ministerio de Turismo, constituyéndose este factor como una **Debilidad Alta**.

2.- Los incentivos al Recurso Humano se ven reflejado en:

Promoción	0
Cambios	0
Otros	0
No existen	81
Total	81

**CUADRO N°22**



**Fuente:** Encuesta funcionarios del MINTUR

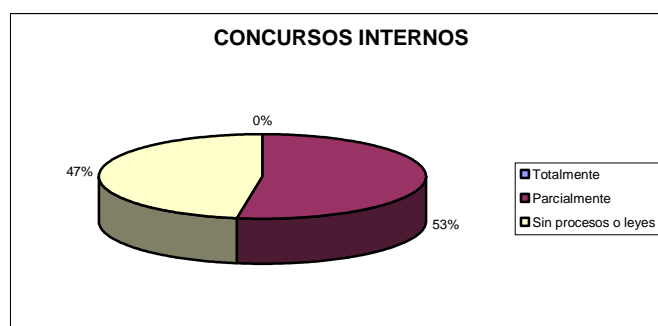
**Autor:** Yadira Viera

El 100% de los encuestados manifiesta que no existen incentivos para el recurso humano del Ministerio de Turismo, por lo tanto este factor es una **Debilidad Alta** en la Institución.

3.- Los concursos internos se realizan siguiendo procesos y leyes:

Totalmente	0
Parcialmente	43
Sin procesos o leyes	38
Total	81

**CUADRO N° 23**



**Fuente:** Encuesta funcionarios del MINTUR

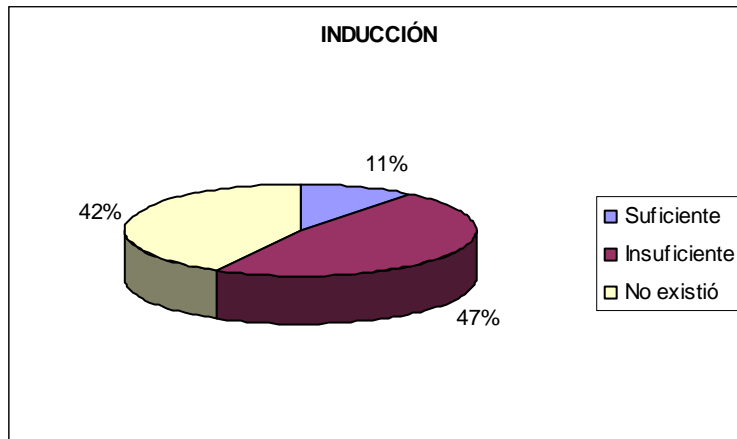
**Autor:** Yadira Viera

El 53% de los encuestados manifiesta que los concursos internos se realizan siguiendo los procesos y leyes de manera parcial mientras que el 47% indica que los concursos internos no se realizan siguiendo procesos o leyes, por lo tanto se concluye este factor como una **Debilidad Alta**.

4.- La inducción que usted recibió al ingresar al Ministerio fue:

Suficiente	9
Insuficiente	38
No existió	34
Total	81

**CUADRO N° 24**



**Fuente:** Encuesta funcionarios del MINTUR

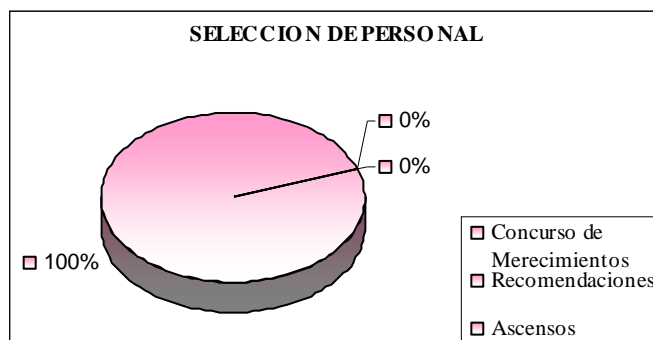
**Autor:** Yadiria Viera

El 47% de los encuestados manifiesta que la inducción que recibió fue insuficiente, mientras que el 48% afirma que la misma no existió y solo el 11% asevera que la inducción recibida fue suficiente, por lo que se concluye que la inducción en el Ministerio de Turismo es una **Debilidad Alta**

5.- El proceso de selección de personal sujeto a la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa, Homologación y Unificación de las Remuneraciones en el Sector Público se lo realiza en base a:

Concurso de Merecimientos	81
Recomendaciones	0
Ascensos	0
Total	81

**CUADRO N°25**



**Fuente:** Encuesta funcionarios del MINTUR

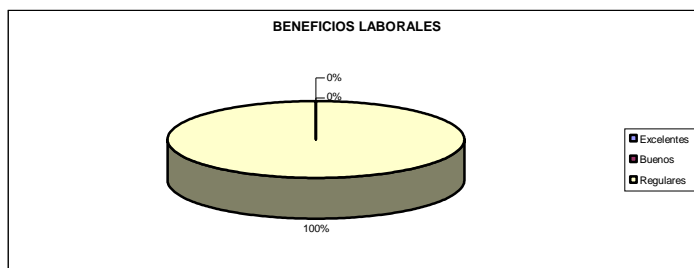
**Autor:** Yadira Viera

El 100% de los encuestados manifiesta que la selección de personal para el ingreso al servicio civil se lo realiza en base a concurso de merecimientos lo cual es una Fortaleza Alta.

6.- Los beneficios laborales que recibe el personal son:

Excelentes	0
Buenos	0
Regulares	81
Total	81

**CUADRO N°26**



**Fuente:** Encuesta funcionarios del MINTUR

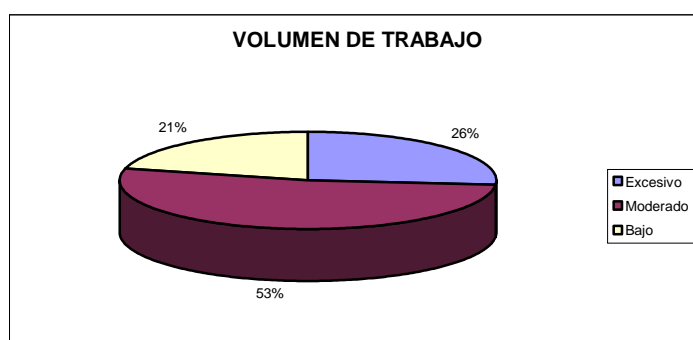
**Autor:** Yadira Viera

El 100% de los encuestados manifiesta que los beneficios laborales que reciben los funcionarios por parte del Ministerio de Turismo son regulares, lo cual concluye este factor como una **Fortaleza Baja**

7.- El volumen de trabajo que tiene lo considera usted:

Excesivo	21
Moderado	43
Bajo	17
Total	81

**CUADRO N°27**



**Fuente:** Encuesta funcionarios del MINTUR

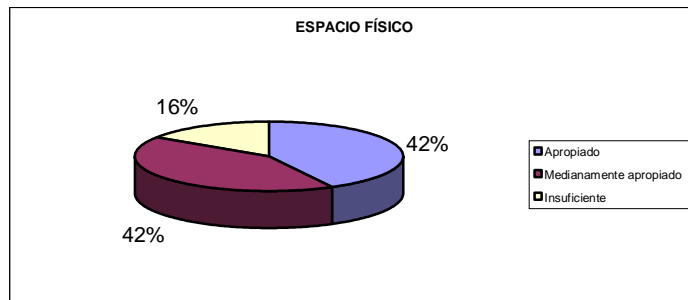
**Autor:** Yadira Viera

El 53% de los encuestados manifiesta que el volumen de trabajo es moderado, mientras que el 26% lo considera excesivo y el 21% asevera que el volumen de trabajo es bajo, lo que concluye la distribución de trabajo en el Ministerio de Turismo como una **Debilidad Media**.

8.- El espacio físico que tiene considera:

Apropiado	34
Medianamente apropiado	34
Insuficiente	13
Total	81

**CUADRO N28**



**Fuente:** Encuesta funcionarios del MINTUR

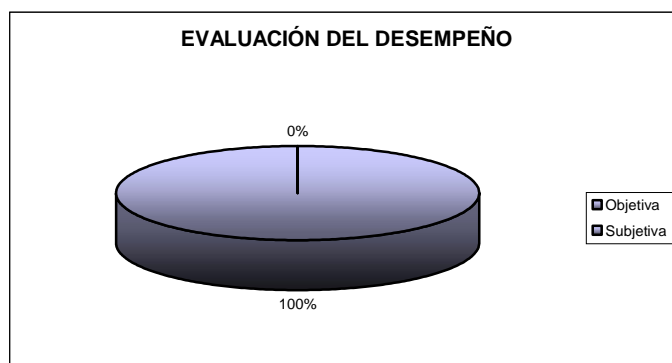
**Autor:** Yadira Viera

El 42% de lo encuestados manifiesta que el espacio físico con el que cuentan es apropiado, mientras que el otro 42% asegura que es medianamente apropiado y el 13% restante asevera no contar con el espacio físico suficiente para el desarrollo de sus actividades, por lo tanto este factor es una **Fortaleza Baja** en el Ministerio de Turismo.

9.- La evaluación de desempeño que se realiza en el Ministerio considera se realiza de manera:

Objetiva	0
Subjetiva	81
Total	81

**CUADRO N29**



**Fuente:** Encuesta funcionarios del MINTUR

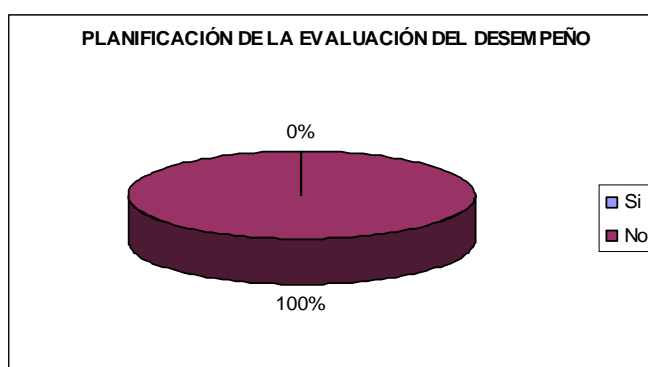
**Autor:** Yadira Viera

El 100% de los encuestados considera como subjetiva la evaluación del desempeño que se realiza en el Ministerio de Turismo, por lo tanto este factor es una **Debilidad Alta** en la Institución referida.

10.- La evaluación de desempeño se realiza planificadamente:

Si	0
No	100

**CUADRO N° 30**



**Fuente:** Encuesta funcionarios del MINTUR

**Autor:** Yadira Viera

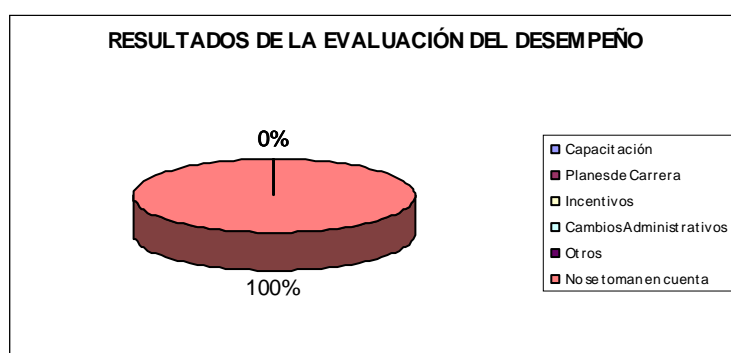
El 100% de los encuestados manifiesta que la evaluación del desempeño no se realiza de una manera planificada, por lo tanto es una **Debilidad Alta**.



11.- Los resultados de la evaluación del desempeño sirven de base para:

Capacitación	0
Planes de Carrera	0
Incentivos	0
Cambios Administrativos	0
Otros	0
No se toman en cuenta	81

**CUADRO N° 31**



**Fuente:** Encuesta funcionarios del MINTUR

**Autor:** Yadira Viera

El 100% de los encuestados manifiesta que los resultados de la evaluación de desempeño que se realiza en el Ministerio de Turismo no son tomados en cuenta, por lo tanto es una **Debilidad Alta**

## 2.3 MATRICES DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS E INTERNOS DEL RECURSO HUMANO DEL MINISTERIO DE TURISMO.

### 2.3.1 MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS

CUADRO N°32

<b>FACTORES</b>				
<b>N°</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>C</b>	<b>P</b>	<b>R</b>
1	Tecnología	4	0,3	1,2
<b>AMENAZAS</b>				
1	Inestabilidad del nivel jerárquico superior	1	0,23	0,23
2	Compromisos Políticos	1	0,06	0,06
3	Ausencia de presupuesto	1	0,4	0,4
4	Idiosincarcia	2	0,01	0,02
			1	1,91
C	Calificación	OPORTUNIDAD IMPORTANTE	4	
P	Ponderación	OPORTUNIDAD MENOR	3	
R	Resultado	AMENAZA IMPORTANTE	1	
		AMENAZA MENOR	2	

Fuente: MINTUR  
 Autor : Yadira Viera

## 2.3.2 MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS

CUADRO N° 34

### FACTORES

N°	FORTALEZAS	C	P	R
1	Principios y valores	4	0,06	0,24
2	Tipo de dirección	4	0,06	0,24
3	Comunicación	3	0,05	0,15
4	Programas de software y hardware	3	0,03	0,09
5	Programa de desarrollo de procesos	3	0,045	0,135
6	Selección de personal	4	0,06	0,24
<b>DEBILIDADES</b>				
1	Visión y misión poco conocidos	2	0,04	0,08
2	Plan Operativo no conocido	1	0,05	0,05
3	Procesos no documentados	1	0,06	0,06
4	Control inexistente	1	0,06	0,06
5	Competitividad	1	0,07	0,07
6	Situación financiera deficiente	2	0,04	0,08
7	Capacitación insuficiente	1	0,07	0,07
8	Incentivos inexistentes	1	0,04	0,04
9	Concursos internos sin procesos adecuados	1	0,07	0,07
10	Volúmen de trabajo sin equidad	2	0,035	0,07
11	Evaluación de Desempeño subjetiva	1	0,08	0,08
12	Procesos de evaluación del Desempeño insuficiente no planificado y cuyos resultados no son tomados en cuenta	1	0,08	0,08
			1	1,905

C	Calificación	FORTALEZA IMPORTANTE	4
P	Ponderación	FORTALEZA MENOR	3
R	Resultado	DEBILIDAD IMPORTANTE	1
		DEBILIDAD MENOR	2

Fuente: MINTUR

Autor : Yadiria Viera

### 2.3.4 RESUMEN DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN

CUADRO N 35

INTERNA					
EXTERNA			(3-3,999)	(2-2,999)	(1-1,999)
			FUERTE	PROMEDIO	DÉBIL
	(3-4)	ALTO	I Crecza y Desarrolle	II Crecza y Desarrolle	III Persista y Resista
	(2-2,999)	MEDIO	IV Crecza y Desarrolle	V Persista y Resista	VI Coseche o Elimine
	(1-1,999)	BAJO	VII Persista o Resista	VII Coseche o Elimine	IX Coseche o Elimine

Autor: Yadira Viera.

CUADRO N° 36

### RESUMEN DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN

Interna					
Externa			(3-3,999)	(2-2,999)	(1-1,999)
			FUERTE	PROMEDIO	DÉBIL
	(3-4)	ALTO	I	II	III
	(2-2,999)	MEDIO	IV	V	VI
	(1-1,999)	BAJO	VII	VIII	<b>IX</b>

Elaborado por: Yadira Viera

Como podemos observar en la grafica de la matriz de evaluación, en la interna tenemos una ponderación de 1.905 y en la externa una ponderación de 2.91 las cuales se unen en el noveno cuadrante por lo que el Ministerio de Turismo se encuentra ubicado en una estimación débil referente al ambiente interno y de la misma manera dentro del entorno exógeno. Con referencia al resumen de la matriz de evaluación del MINTUR se tiene que desechar todos los aspectos negativos tomando como base las estrategias.

### 3.5. MATRIZ DE ESTRATEGIAS FODA

CUADRO N° 37

<p style="text-align: center;"><b>EXTERNAS</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p>
<p style="text-align: center;"><b>INTERNAS</b></p> <p><b>FORTALEZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Principios y valores</li> <li>2. Tipo de Dirección</li> <li>3. Comunicación</li> <li>4. Programas de software y hardware</li> <li>5. Programas de desarrollo de procesos</li> <li>6. Selección de Personal</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS F.O</b></p> <p>- F1-O1.-Diseño de sistemas para comunicar principios y valores a los funcionarios</p> <p>-F2- O1- -Mejoramiento de los programas tecnológicos para efectividad en la toma de decisiones.</p> <p>-F3-O1- Desarrollo de nuevos sistemas intranet para mejorar la comunicación.</p> <p>- F4-F5-F6 -O1.- Desarrollo de Programas para realizar la Selección de Personal, Evaluación del desempeño, y sistematizar procesos.</p>	<p><b>ESTRATEGIA F.A.</b></p> <p>-F1-A1.- Generación de normas conductuales para adecuar los comportamientos a los principios y valores</p> <p>-F2-A2 Diseño de procesos documentados para la administración del recurso humano.</p> <p>-F3-A1-A2. Mantenimiento de comunicación para información de políticas.</p> <p>-F4-F5-A3: Desarrollo de programas para optimizar recursos.</p>
<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Visión y misión poco conocidas</li> <li>2. Plan Operativo no conocido</li> <li>3. Procesos no documentados</li> <li>4. Control inexistente</li> <li>5. Competitividad</li> <li>6. Situación Financiera deficiente</li> <li>7. Capacitación insuficiente</li> <li>8. Incentivos inexistentes</li> <li>9. Concursos Internos sin procesos adecuados</li> <li>10. Volumen de trabajo sin equidad</li> <li>11. Evaluación del Desempeño subjetiva</li> <li>12. Proceso de Evaluación del Desempeño insuficiente, no planificado y cuyos resultados no son tomados en cuenta.</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIA D.O.</b></p> <p>D3-O1.- Diseño, y mejoramiento de procesos organizacionales</p> <p>D7-O1.-. Elaboración de un Plan de capacitación para el personal.</p> <p>D1-D2.-.-Rediseño de un direccionamiento estratégico para el MINTUR</p> <p>D6-O1.- Elaboración de un presupuesto de operación para la unidad de RRHH</p> <p>D4-D5-O1.- Mejora de la tecnología y desarrollo de sistemas de control y procesos.</p> <p><b>D4-D11-D12-O1- Elaboración de un manual de Evaluación del Desempeño para el personal MINTUR</b></p>	<p><b>ESTRATEGIA D.A.</b></p> <p>-D7-D6-D8-D11-A3.- Inclusión dentro del presupuesto una partida presupuestaria para el plan de capacitación y para planes de carrera e incentivos</p> <p>-D2-D11-D12-A3.- Inclusión en el Plan Operativo programas de capacitación, planes de carrera, plan de incentivos y beneficios laborales.</p> <p>-D1-A3.- Diseño de cursos de capacitación para informar al personal sobre políticas y normas</p> <p><b>-D11-D10-A1-A2-A3- Elaboración De un Manual de Evaluación del Desempeño para el personal del MinTur</b></p> <p>-D11-D12-A3 Creación de incentivos para los resultados de la evaluación del desempeño.</p> <p>-D10-A1-A2: Elaboración de un Manual de Funciones del Mintur, para mejor distribución del trabajo.</p>

## **CAPÍTULO III**

### **DISEÑO Y DESARROLLO DEL PROYECTO**

En este capítulo se tratará todo lo relacionado con la evaluación del desempeño, su concepto y sobretodo al tratarse el Ministerio de Turismo de una Institución Pública se describirá la Norma Técnica de Evaluación del Desempeño emitido por la SENRES y publicado en el Registro Oficial 303 de 27 de marzo de 2008; de igual forma aquí se detallará el método de evaluación del desempeño que se utilizará para la elaboración del Manual de Evaluación del Desempeño, así como también el resultado del levantamiento de las actividades desarrolladas por cada uno de los funcionarios del Ministerio de Turismo Matriz y los indicadores de gestión que se utilizarán para la evaluación de los mismos.

#### **3.1 DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO:**

El presente proyecto consiste en elaborar un Manual de Evaluación de Desempeño para los funcionarios de la Matriz del Ministerio de Turismo, en base a la Norma Técnica de Evaluación de Desempeño cuya aplicación es de carácter obligatorio para todas las instituciones del sector público, que a la vez le permita medir el rendimiento de los funcionarios en las actividades encomendadas.

En vista de que el Ministerio de Turismo no cuenta con un manual de funciones de cada puesto, el presente proyecto levantará las actividades, así como también determinará los conocimientos básicos que se requieren para cada puesto, para que de conformidad con la nueva Norma de Evaluación de Desempeño se pueda aplicar los formularios de evaluación.

Recogerá las políticas, instructivo y formularios acordes con la nueva Norma de Evaluación de Desempeño y la realidad Institucional.

Determinará la importancia, alcance ventajas, procedimientos y seguimiento de la evaluación del desempeño.

### **3.2 BASE TEÓRICA DEL PROYECTO:**

La Evaluación del desempeño constituye uno de los subsistemas de la Gestión de Recursos Humanos, siendo un instrumento altamente productivo para la organización, ya que a través de este se logran varios resultados claves para el éxito de toda empresa, en el Área de RRHH.

En la última década, una nueva forma de afrontar la Gestión de Recursos Humanos se está haciendo un espacio, cada día más grande, dentro de nuestra cultura organizacional.

La piedra angular sobre la que se edifica este nuevo paradigma es el concepto de Competencias y Evaluación del Desempeño. Esta nueva clave para enfocar la gestión del personal viene determinada como siempre por la obligación de optimizar los recursos disponibles en la organización, la competitividad y por la necesidad de obtener beneficios cuantificables.

“El mayor reto para los líderes en el siglo XXI será el como liberar la fuerza intelectual de sus organizaciones” Warren Bennis “Repensando el Futuro”

#### **3.2.1 DEFINICIONES DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

“Es el conjunto de métodos y procedimientos que sistemáticamente se orientan a evaluar mediante indicadores cuantificados y objetivos, el desempeño de los servidores en función de los fines de la institución, con la finalidad de identificar sus niveles y resultados de gestión y determinar los procesos de mejoramiento continuo de sus labores y el desarrollo profesional.” **Art. 83 LOSCCA**

La evaluación del rendimiento laboral de los colaboradores es un proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continua realizada por parte de los jefes inmediatos; se valora el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del colaborador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos.

La evaluación de los recursos humanos, es un proceso destinado a determinar y comunicar a los colaboradores, la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio, a elaborar planes de mejora. Cuando se realiza adecuadamente la evaluación de personal no solo hacen saber a los colaboradores cual es su nivel de cumplimiento, sino que influyen en su nivel futuro de esfuerzo y en el desempeño correcto de sus tareas. Si el refuerzo del colaborador es suficiente, seguramente mejorara su rendimiento. La percepción de las tareas por el colaborador debe aclararse mediante el establecimiento de un plan de mejora.

Uno de los usos más comunes de las evaluaciones de los colaboradores es la toma de decisiones administrativas sobre promociones, ascensos, despidos y aumentos salariales.

La información obtenida de la evaluación de los colaboradores, sirve también para determinar las necesidades de formación y desarrollo, tanto para el uso individual como de la organización.

Otro uso importante de la evaluación del personal, es el fomento de la mejora de resultados. En este aspecto, se utilizan para comunicar a los colaboradores como están desempeñando sus puestos y proponer los cambios necesarios del comportamiento, actitud, habilidades, o conocimientos. En tal sentido les aclaran las expectativas de la empresa en relación con el puesto. Con frecuencia, la comunicación ha de completarse con el correspondiente entrenamiento y formación para guiar los esfuerzos de mejora.

### **3.2.2 OBJETIVO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

La evaluación del desempeño tiene como objetivo medir y mejorar el desempeño organizacional desde la perspectiva institucional, de las unidades o procesos internos, de los ciudadanos y de las competencias del recurso humano en el ejercicio de las actividades y tareas del puesto.



La evaluación del desempeño de los colaboradores, indicará si la selección y el entrenamiento han sido adecuados mediante las actividades de las personas en sus tareas, para en caso de hacerse necesario tomar las medidas respectivas. Sirve de control y se utiliza para conceder ascensos, premios, incentivos, detectar los mejores elementos y recompensarlos, jugando ésta detección un papel vital en el desarrollo y crecimiento de la organización, identificar, personas de poca eficiencia, para entrenarlos mejor o cambiarlos de puesto. Evalúa también eficiencia del área o departamento administrativo, métodos de trabajo.

Su **objetivo** es utilizar métodos de evaluación, para establecer normas y medir el desempeño de los colaboradores. Además justifica el monto de remuneración establecida por escala salarial, por el gerente o jefe. Busca una oportunidad (de carácter motivacional) para que el jefe inmediato reexamine el desempeño del subordinado y fomente la discusión acerca de la necesidad de supervisión, con este fin el gerente o jefe programa planes y objetivos para mejorar el desempeño del subordinado.

En forma específica los objetivos de la evaluación de los colaboradores sirven para:

- El mejoramiento del desempeño laboral
- Reajustar las remuneraciones
- Ubicar a los colaboradores en puestos o cargos compatibles con sus conocimientos habilidades y destrezas
- La rotación y promoción de colaboradores
- Detectar necesidades de capacitación de los colaboradores

### **3.2.3 IMPORTANCIA**

Es importante para el desarrollo administrativo, conociendo puntos débiles y fuertes del personal, conocer la calidad de cada uno de los colaboradores, requerida para un programa de selección, desarrollo administrativo, definición de funciones y establecimiento de base racional y equitativa para recompensar el desempeño.

Esta técnica igualmente es importante porque permite determinar y comunicar a los colaboradores la forma en que están desempeñando su trabajo y en principio, a elaborar planes de mejora.

Otro uso importante de las evaluaciones al colaborador, es el fomento de la mejora de resultados.

En este aspecto, se utilizan para comunicar a los colaboradores como están desempeñando sus puestos o cargos y, proponer los cambios necesarios del comportamiento, actitud, habilidades, o conocimientos.

### **3.2.4 RESPONSABILIDAD EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

De acuerdo con la política de recursos humanos adoptada por la organización, la responsabilidad en la evaluación de los colaboradores puede atribuirse al gerente, al mismo colaborador, jefe de área o departamento de recursos humanos, o a una comisión de evaluación del desempeño. Cada uno de estas alternativas implica una filosofía de acción.

#### **EL GERENTE:**

En la mayor parte de las organizaciones, el gerente es responsable del desempeño de sus subordinados y de su evaluación. Así quien evalúa el desempeño del personal es el propio gerente o supervisor, con la asesoría de los órganos de gestión de recursos humanos, que establece los medios y los criterios para tal evaluación.

Dado que el gerente o el supervisor no tienen conocimiento especializado para proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático de evaluación del desempeño personal, se recurre al órgano de recursos humanos, con función de staff para establecer, acompañar y controlar el sistema, en tanto que cada jefe mantiene su autoridad de línea evaluando el trabajo de los subordinados, mediante el esquema trazado por el sistema de trabajo proporciona mayor libertad y flexibilidad, con miras que cada gerente sea gestor de su personal.

### **EL COLABORADOR:**

Algunas organizaciones más democráticas permiten que al mismo individuo responda por su desempeño y realice su auto evaluación. En estas organizaciones cada colaborador autoevalúa su desempeño, eficiencia y eficacia, teniendo en cuenta parámetros establecidos por el gerente o la organización.

### **EL EQUIPO DE TRABAJO:**

El equipo de trabajo del área administrativa también puede evaluar el desempeño de cada uno de sus miembros y programar con cada uno de ellos las medidas necesarias para mejorarlo cada vez más.

En este caso, el equipo responde por la evaluación del desempeño de sus miembros y define sus objetivos y metas.

### **EL ÁREA DE GESTIÓN PERSONAL:**

Es una alternativa más corriente en la organización, más conservadoras, aunque están dejando de practicarla por su carácter centralista y burocrático en extremo. En este caso, el área de recursos humanos o de personal, responde por la evaluación del desempeño de todos los miembros de la organización. Cada gerente proporciona la información del desempeño de cada empleado, la cual se procesa e interpreta para enviar informes o programas de pasos coordinados por el órgano de gestión de recursos humanos. Como todo proceso centralista, exige normas y reglas burocráticas que coartan la libertad y la flexibilidad de las personas involucradas en el sistema.

### **COMISIÓN DE EVALUACIÓN:**

En algunas organizaciones, la evaluación del desempeño corresponde a un comité o comisión nombrado para este fin, y constituido por colaboradores permanentes o contratados que ocupen de preferencia jefaturas, pertenecientes a diversas dependencias o unidades administrativas.

En este caso la evaluación es colectiva y la realiza un grupo de personas. Los miembros permanentes o estables (como el presidente de la organización o su representante, el director del área de gestión de personal y el especialista de evaluación del desempeño) participan en todas las evaluaciones, y su papel es mantener el equilibrio de los juicios, el acatamiento de los estándares y la permanencia del sistema.

### **3.2.5 VENTAJAS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

La aplicación de un sistema de evaluación del rendimiento del personal, en forma equitativa, ordenada y justa, permite:

- Ayudar al colaborador en su avance y desarrollo de su trabajo
- Proporcionar información a la gerencia, para la toma de decisiones y la aplicación de políticas y programas de la administración de recursos humanos.
- Realizar las promociones y/o ascensos
- Permite realizar las diversas acciones en materia de personal, como los traslados, colocaciones, reubicaciones, etc.
- Establecer planes de capacitación y entrenamiento de acuerdo a necesidades.
- Establecer mejores relaciones de coordinación y elevar la moral de los colaboradores

### **3.2.6 PROCESO DE EVALUACIÓN**

1. Nombrar una comisión de evaluación y calificación, que debe estar integrada como mínimo por:

- El Gerente o Director de Recursos Humanos.
- El Gerente, director o jefe del órgano, o unidad administrativa, cuyo personal es objeto de evaluación.
- Un representante de los colaboradores.

2. Comunicar el proceso de evaluación y calificación de personal a todos los jefes y/o encargados de las unidades administrativas, explicándoles los motivos y los objetivos que se pretende alcanzar con el proceso.

3. Que los jefes y/o encargados, comuniquen a su vez a todos los colaboradores, especialmente las fechas de evaluación.

4. Documentarse o incrementar su file personal, con información relativa a estudios, capacitación, méritos y deméritos y cualquier otra documentación que coadyuve al proceso de evaluación de personal.

### **3.2.7 FACTORES DE LA EVALUACIÓN.**

Existen muchos factores a tener en cuenta para la evaluación del desempeño de los colaboradores, dependiendo del método de evaluación que se emplee, pero por lo general estos factores son los siguientes:

**Calidad de Trabajo:** Proporciona documentación adecuada cuando se necesita. Va mas allá de los requisitos exigidos para obtener un producto o resultado mejor evalúa la exactitud, seriedad, claridad y utilidad en las tareas encomendadas. Produce o realiza un trabajo de alta calidad.

**Cantidad de Trabajo:** Cumple los objetivos de trabajo, ateniéndose a las ordenes recibidas y por propia iniciativa, hasta su terminación. Realiza un volumen aceptable de trabajo en comparación con lo que cabe esperar razonablemente en las circunstancias actuales del puesto. Cumple razonablemente el calendario de entregas.

**Conocimiento del puesto:** Mide el grado de conocimiento y entendimiento del trabajo. Comprende los principios conceptos, técnicas, requisitos etc. necesario para desempeñar las tareas del puesto. Va por delante de las tendencias, evolución, mercados innovaciones del producto y/o nuevas ideas en el campo que pueden mejorar la capacidad para desempeñar el puesto.

**Iniciativa:** Actúa sin necesidad de indicársele. Es eficaz al afrontar situaciones y problemas infrecuentes. Tiene nuevas ideas, inicia la acción y muestra originalidad a la hora de hacer frente y manejar situaciones de trabajo. Puede trabajar independientemente.

**Planificación:** Programa las ordenes de trabajo a fin de cumplir los plazos y utiliza a los subordinados y los recursos con eficiencia. Puede fijar objetivos y prioridades adecuadas a las órdenes de producción. Puede colaborar eficazmente con otros a la programación y asignación del trabajo. Se anticipa a las necesidades o problemas futuros.

**Control de costos:** Controla los costos y cumple los objetivos presupuestarios y de beneficio, mediante métodos como la devolución del material sobrante al almacén, la supresión de operaciones innecesarias, la utilización prudente de los recursos, el cumplimiento de los objetivos de costos, etc.

**Relaciones con los compañeros:** Mantiene a sus compañeros informados de las pertinentes tareas, proyectos, resultados y problemas. Suministra información en el momento apropiado. Busca u ofrece asistencia y consejo a los compañeros o en proyectos de equipo.

**Relaciones con el supervisor:** Mantiene al supervisor informado del progreso en el trabajo y de los problemas que puedan plantearse. Transmite esta información oportunamente. Cumple las instrucciones del supervisor y trabaja siguiendo fielmente sus órdenes.

**Relaciones con el Público:** Establece, mantiene y mejora las relaciones con el personal externo, como clientes proveedores, dirigentes comunitarios y poderes públicos. Lleva de manera ética el negocio de la empresa.

**Dirección y Desarrollo de los Subordinados:** Dirige a los subordinados en las funciones que tienen asignadas y hace un seguimiento de los mismos para asegurar los resultados deseados. Mantiene a los subordinados informados de las políticas y procedimientos de la empresa y procura su aplicación.

Es sensible a los problemas de los empleados y trata de encontrar soluciones. Evalúa los resultados de los subordinados. Identifica áreas en las que se necesita formación y ordena el trabajo de forma que facilite el aprendizaje.

**Responsabilidades:** En relación con la igualdad de oportunidades en el empleo y la acción positiva. Colabora con otros armoniosamente sin consideración a la raza, religión, origen nacional, sexo, edad o minusvalías. Trata de lograr los objetivos de igualdad de oportunidades en el empleo y del programa de acción positiva en la empresa y de cumplir con sus calendarios. Trata activamente de mejorar los objetivos de carrera de minorías y mujeres.

### **3.2.8 BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazos. En general, los principales beneficiarios son el individuo, el gerente, la organización y la comunidad.

#### **Beneficios para el jefe:**

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los colaboradores, con base en las variables y los factores de evaluación y, sobre todo, contando con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- Comunicarse con sus subordinados para que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo, y que mediante ese sistema pueda conocer cual es su desempeño.

### **Beneficios para el subordinado:**

- Conocer las reglas de juego, es decir, los aspectos de comportamiento y de desempeño que más valora la empresa en sus colaboradores.
- Conocer cuales son las expectativas de su jefe acerca de su desempeño, y sus fortalezas y debilidades, según la evaluación del jefe.
- Saber que disposiciones o medidas toma el jefe para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, capacitación, etc.), y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta (auto corrección, mayor esmero, mayor atención al trabajo, cursos por su propia cuenta, etc.)
- Autoevaluar y autocriticar su desarrollo y autocontrol.

### **Beneficios para la organización:**

- Puede evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazos y definir la distribución de cada empleado.
- Puede identificar los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a los empleados que tienen condiciones para ascenderlos o transferirlos.
- Puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados (no solo de ascensos, sino de progreso y de desarrollo personal), estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

## **3.3 APLICACIÓN DE LA NORMA TÉCNICA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO – SENRES**

Una vez que se ha repasado la base teórica general de la evaluación del desempeño, se tomarán los conceptos más relevantes de la Norma Técnica del Desempeño emitida por la SENRES y que como se mencionó anteriormente su aplicación es de carácter obligatorio para todas las instituciones del sector público, además se establecerán la metodología y las acciones que se van a realizar con este estudio para dar cumplimiento a la misma.



**3.3.1 Subsistema de Evaluación del Desempeño.-** La evaluación del desempeño consiste en un mecanismo de rendición de cuentas programada y continua, basada en la comparación de los resultados alcanzados con los resultados esperados por la institución, por las unidades organizacionales o procesos internos y por sus funcionarios y servidores, considerando las responsabilidades de los puestos que ocupan.

Regula desde la perspectiva de los recursos humanos, calificación que será complementaria a los resultados alcanzados desde la dimensión de la institución, de las unidades o procesos internos y/o el grado de satisfacción de los ciudadanos y/o de los usuarios de bienes o servicios públicos.

El fin de la evaluación del desempeño será que la institución, las unidades o procesos internos y sus funcionarios y servidores, tengan una visión consensuada y de conjunto que genere condiciones para aplicar eficientemente la estrategia institucional, tendiente a optimizar los servicios públicos que brindan los funcionarios y servidores; y volverlos más productivos, incrementando al mismo tiempo la satisfacción de los ciudadanos.

**3.3.2 Finalidad de la Evaluación del Desempeño.-** La Evaluación del Desempeño se efectuará sobre la base de los siguientes objetivos:

- a) Fomentar la eficacia y eficiencia de los funcionarios y servidores en su puesto de trabajo, estimulando su desarrollo profesional y potenciando su contribución al logro de los objetivos y estrategias institucionales;
- b) Tomar los resultados de la evaluación del desempeño para establecer y apoyar, ascensos y promociones, traslados, traspasos, cambios administrativos, estímulos y menciones honoríficas, licencias para estudios, becas, cursos de capacitación y entrenamiento, cesación de funciones, destituciones, entre otros;
- c) Establecer el plan de capacitación y desarrollo de competencias de los funcionarios y servidores de la organización;

d) Generar una cultura organizacional de rendición de cuentas que permita el desarrollo institucional, sustentado en la evaluación del rendimiento individual, con el propósito de equilibrar las competencias disponibles del funcionario o servidor con las exigibles del puesto de trabajo; y,

e) Cohesionar el sistema de gestión de desarrollo institucional y de recursos humanos bajo el concepto de ciudadano usuario. El subsistema de evaluación del desempeño se transforma en mecanismo de retroalimentación para los demás subsistemas de administración de recursos humanos.

**3.3.3 Objetivo de la Evaluación del Desempeño.-** Medir y mejorar el desempeño organizacional desde la perspectiva institucional, de las unidades o procesos internos, de los ciudadanos y de las competencias del recurso humano en el ejercicio de las actividades y tareas del puesto.

**3.3.4. Responsables.-** El apropiado manejo y administración del Subsistema de Evaluación del Desempeño requiere de la asignación de responsabilidades que avalen los resultados esperados por cada institución y sus servidores.

## **SENRES**

- Emitir políticas y normas;
- Proporcionar asesoría y asistencia técnica;
- Absolver consultas y control.

## **AUTORIDAD NOMINADORA**

- Aprobar la aplicación del Plan de evaluación;
- Conformar el Comité de Evaluación.

## **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

**COMITÉ DE EVALUACIÓN.-** Conocer y resolver los reclamos presentados por los servidores. El mismo que estará conformado por:

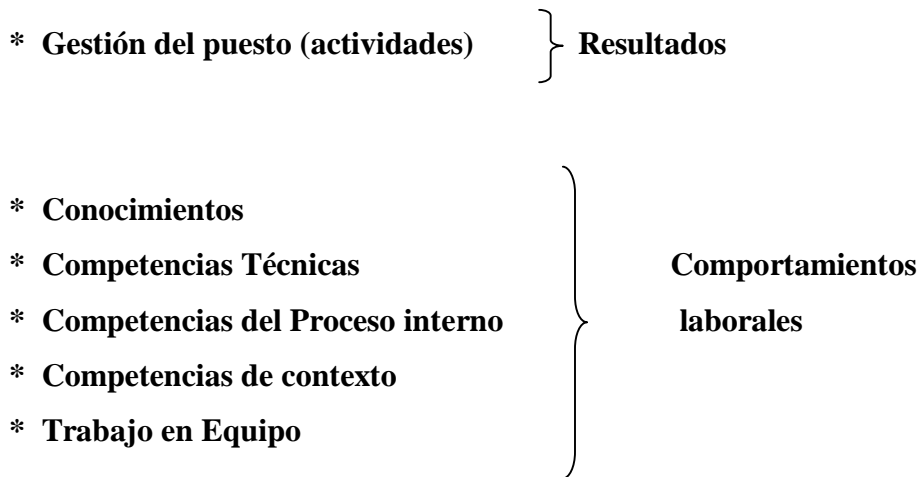
- Autoridad Nominadora o delegado con voz y voto dirimente.
- Responsable de la UARHs, con voz y un solo voto.
- Jefe inmediato superior, con voz sin voto.

**UARHS.-** Unidad de Administración de Recursos Humanos:

- Elaborar el plan de capacitación para la aplicación de la norma de evaluación
- Ejecutar el plan de evaluación
- Elaborar el plan de mejoramiento (capacitación)
- Plan de incentivo (Desarrollo de personal, asensos)
- Planificación de Recursos Humanos.

**3.3.5 Procedimiento:** Las fases del proceso de evaluación del sistema son las siguientes:

### 1. DEFINICIÓN DE INDICADORES



### 2. DIFUSIÓN DEL PROGRAMA DE EVALUACIÓN

La UARHs deberá dar a conocer el procedimiento de aplicación de la Norma Técnica de Evaluación a todos los niveles de la institución.

### 3. ENTRENAMIENTO A EVALUADOS Y EVALUADORES

La UARHs entrenará y prestará asistencia técnica a todas las autoridades, funcionarios y servidores en lo referente a la aplicación del proceso de evaluación del desempeño.

### 4. EJECUCIÓN DEL PROCESO DE EVALUACIÓN

Aplicación de los instrumentos de evaluación (formularios), establecidos sobre la base de 100 puntos.

1. Actividades (20%)
2. Conocimientos (16%)
3. Competencias Técnicas de puestos (16%)
4. Competencias Técnicas de los Procesos (16%)
5. Competencias conductuales (16%)
6. Trabajo en Equipo (16%)

Evaluación del ciudadano.- Reducirá un 4% por cada denuncia con un tope del 24% (seis denuncias)

### **3.3.6 Análisis de Resultados de la Evaluación.**

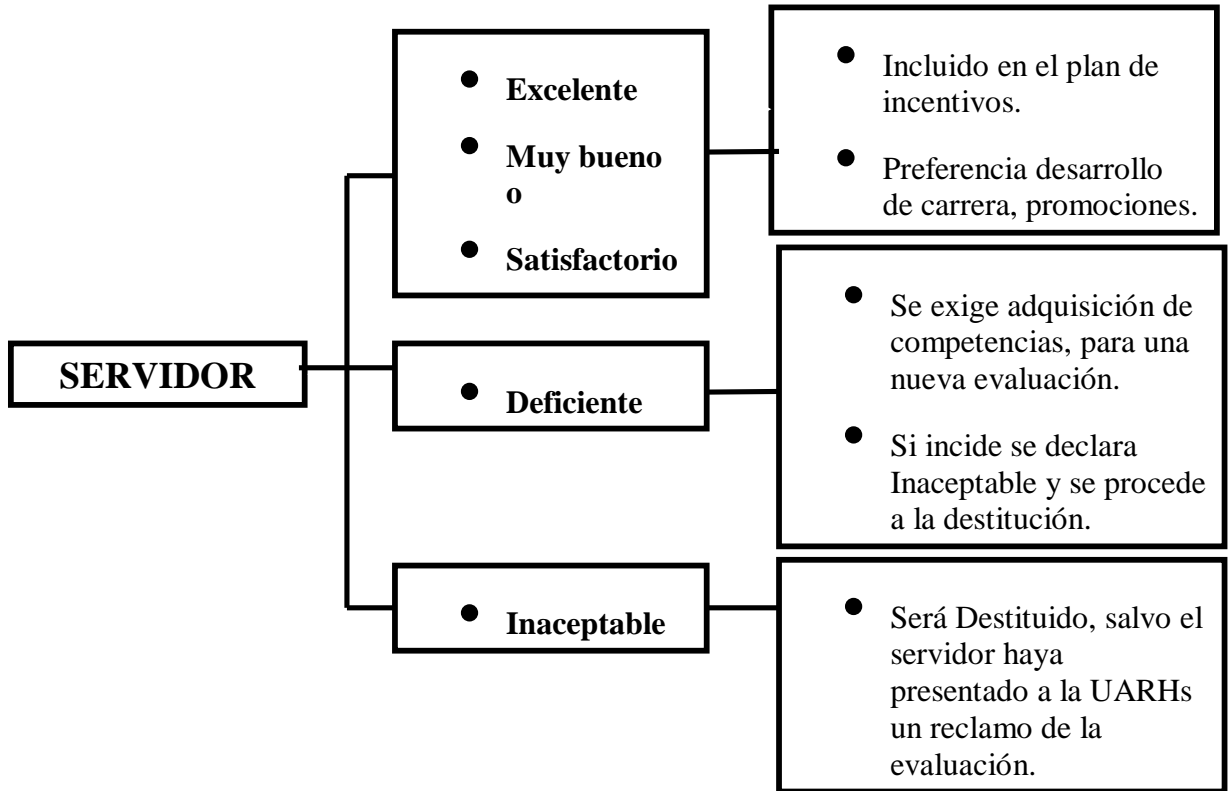
La UARHs tendrá que procesar y analizar los resultados de las evaluaciones y elaborará el informe de Evaluación del Desempeño, entregando los resultados a la máxima autoridad.

#### **ESCALAS DE CALIFICACIÓN DE LOS RESULTADOS**

	<b>RANGO</b>		
• EXCELENTE: Desempeño alto	91%	al	100%
• MUY BUENO: Desempeño mejor a lo esperado	81%	al	90%
• SATISFACTORIO: Desempeño esperado	71%	al	80%
• DEFICIENTE: Desempeño bajo lo esperado	61%	al	70%
• INACEPTABLE: Desempeño muy bajo a lo esperado	Igual o inferior al 60%		

### 3.3.7 Efectos de la Evaluación del Desempeño

CUADRO N° 38



AUTOR: Yadiria Viera

### 3.3.8 Plan de incentivos.- El plan de incentivos deberá contener:

- Estímulos.
- Reconocimientos honoríficos y sociales.
- Licencias para estudios, becas.
- Cursos de capacitación y entrenamiento en el país o el exterior.
- En general toda actividad motivacional, que se establezca en la institución.

### **3.4 DESARROLLO DEL PROYECTO**

La segunda disposición transitoria de la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño manifiesta que **“No es necesario contar con el Manual de Clasificación de Puestos para la obligatoria aplicación de esta norma, para lo cual las Instituciones que todavía no cuenten con el respectivo manual, deberán definir, previo a la evaluación del desempeño, las actividades que desarrollan o deben desarrollar cada uno de los servidores”**.

Por lo tanto el aporte realizado para el desarrollo de la evaluación del desempeño en la Matriz del Ministerio de Turismo fue levantar las actividades que desarrollan cada uno de los servidores y proceder a colocar los indicadores de esas actividades mediante los cuales el jefe inmediato pueda evaluarlos, así como también los conocimientos que los servidores deben poseer para el normal desempeño de las actividades de su puesto de trabajo.

Por lo tanto a continuación se presentan el levantamiento de las actividades de cada uno de los servidores que laboran en la ciudad de Quito (excepto del nivel directivo), para lo cual fue utilizado el formulario de Evaluación del Desempeño EVAL 01 proporcionado por la SENRES.

Cabe anotar que las actividades de cada uno de los funcionarios fue realizado utilizando la técnica de la entrevista con cada uno de ellos.

En el anexo se presenta el formulario EVAL-01, mismo que está destinado para ser el instrumento de Evaluación de Desempeño y que fue utilizado en el levantamiento de la información, además se presenta un formulario por cada servidor y en el mismo, las actividades levantadas, con sus respectivos indicadores.

## **CAPITULO IV:**

# **MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA LOS FUNCIONARIOS DE LA MATRIZ DEL MINISTERIO DE TURISMO**

El presente Manual de Evaluación del Desempeño para los funcionarios del Ministerio de Turismo – Matriz, se ha diseñado de conformidad a lo establecido en la Codificación de la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público-LOSCCA, su Reglamento y la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño emitida por la Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público.

### **4.1. Presentación**

Este instrumento de orientación que ponemos en manos de la Gerencia de Desarrollo Institucional, de la oficina de Recursos Humanos y de los servidores cubiertos por el Servicio Civil, constituye el Manual de Procedimientos para la Evaluación del Desempeño para los funcionarios e la Matriz del Ministerio de Turismo, el cual se sustenta en las leyes, reglamentos, normas técnicas y demás instrumentos legales atinentes al servicio civil ecuatoriano.

Con fundamento en tales disposiciones, este Manual describe los procedimientos básicos que deben seguirse en el sistema de evaluación del desempeño, siendo un instrumento de gran utilidad para los evaluadores y evaluados.

### **4.2 Principios básicos que sustentan el Sistema de Evaluación de Desempeño.**

De conformidad a lo establecido en la Norma Técnica de Evaluación del Desempeño los principios básicos que sustentan el Subsistema de Evaluación del Desempeño son:



**a) Relevancia.-** Los resultados de la evaluación del desempeño serán considerados como datos relevantes y significativos para la definición de objetivos operativos y la identificación de indicadores que reflejen confiablemente los cambios producidos y el aporte de los funcionarios y servidores a la institución;

**b) Equidad.-** Evaluar el rendimiento de los funcionarios y servidores sobre la base del manual de clasificación de puestos institucional para lo cual se debe interrelacionar los resultados esperados en cada unidad o proceso interno, procediendo con justicia, imparcialidad y objetividad;

**c) Confiabilidad.-** Los resultados de la evaluación del desempeño deben reflejar la realidad de lo exigido para el desempeño del puesto, lo cumplido por el funcionario o servidor, en relación con los resultados esperados de sus procesos internos y de la institución;

**d) Confidencialidad.-** Administrar adecuadamente la información resultante del proceso, de modo que llegue exclusivamente a quien esté autorizado a conocerla;

**e) Consecuencia.-** El Subsistema derivará políticas que tendrán incidencia en la vida funcional de la institución, de los procesos internos y en el desarrollo de los funcionarios y servidores en su productividad; y,

**f) Interdependencia.-** Los resultados de la medición desde la perspectiva del recurso humano es un elemento de dependencia recíproca con los resultados reflejados por la institución, el usuario externo y los procesos o unidades internas.

**4.3. Objetivos del Subsistema de Evaluación de Desempeño.** Los objetivos del Subsistema de Evaluación del Desempeño son entre otros:

a) Fomentar la eficacia y eficiencia de los funcionarios y servidores en su puesto de trabajo, estimulando su desarrollo profesional y potenciando su contribución al logro de los objetivos y estrategias institucionales;

- b) Tomar los resultados de la evaluación del desempeño para establecer y apoyar, ascensos y promociones, traslados, traspasos, cambios administrativos, estímulos y menciones honoríficas, licencias para estudios, becas, cursos de capacitación y entrenamiento, cesación de funciones, destituciones, entre otros;
- c) Establecer el plan de capacitación y desarrollo de competencias de los funcionarios y servidores de la organización;
- d) Generar una cultura organizacional de rendición de cuentas que permita el desarrollo institucional, sustentado en la evaluación del rendimiento individual, con el propósito de equilibrar las competencias disponibles del funcionario o servidor con las exigibles del puesto de trabajo; y,
- e) Cohesionar el sistema de gestión de desarrollo institucional y de recursos humanos bajo el concepto de ciudadano usuario. El subsistema de evaluación del desempeño se transforma en mecanismo de retroalimentación para los demás subsistemas de administración de recursos humanos.

#### **4.4 Base legal**

La base legal en la que sustenta el presente manual es:

- Constitución Política de la República del Ecuador, art.124
- Codificación de la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público-LOSCCA,
- Reglamento de la LOSCCA
- Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño

#### **4.5 Ámbito de aplicación**

Comprende a los funcionarios del Ministerio de Turismo que laboren en la Matriz de la Institución sean estos de carrera o contrato de servicios ocasionales, amparados por la LOSCCA.

#### **4.6 Usos del Subsistema de Evaluación de Desempeño**

Además de los citados en el numeral 4.3 del presente Manual, el subsistema de evaluación del desempeño deberá utilizarse para:

- Orientar a los empleados sobre la forma en que deben desempeñar su trabajo, para que éste satisfaga las expectativas de la institución.
- Hacer reconocimiento formal de los métodos demostrados por el servidor.
- Propiciar el establecimiento de incentivos, no necesariamente salariales, destinados a satisfacer las expectativas y a aumentar el grado de motivación de los servidores en el trabajo.
- Determinar necesidades de capacitación y desarrollo de personal.
- Sustentar criterios de reubicación de los servidores para la mejor utilización de sus conocimientos, destrezas, habilidades y potencialidades.
- Formular y sustentar políticas que eviten la salida de los mejores servidores de la Administración.

#### **4.7 Responsables del Subsistema de Evaluación de Desempeño**

El apropiado manejo y administración del Subsistema de Evaluación del Desempeño requiere de la asignación de responsabilidades que avalen los resultados esperados por el Ministerio de Turismo y sus servidores.

Son responsables de la aplicación del Subsistema de Evaluación de Desempeño:

- a) La autoridad nominadora institucional; o el funcionario o servidor legalmente delegado;
- b) El Jefe inmediato;
- c) El Comité de Evaluación; y,
- d) La Unidad de Administración de Recursos Humanos, UARHs.

**Del Ministro de Turismo o su delegado.-** Le corresponde a la máxima autoridad institucional:

- a) Aprobar y disponer la aplicación del cronograma y del plan de evaluación del desempeño elaborado por la Gerencia de Desarrollo Institucional;
- b) Conformar el Comité de Evaluación, y establecer las responsabilidades específicas relacionadas con la aplicación del subsistema;
- c) Presidir el comité, cuyas atribuciones puede delegar; y,
- d) Aprobar y disponer la implementación del cronograma y del plan de capacitación y desarrollo de competencias formulado por la Gerencia de Desarrollo Institucional, para atender las necesidades detectadas mediante el proceso de evaluación del desempeño de los funcionarios y servidores.

**Jefe inmediato.-** Le compete lo siguiente:

- a) Ejecutar las políticas, normas y procedimientos de evaluación del desempeño;
- b) Establecer el nivel óptimo del perfil de desempeño (efectividad), en coordinación con la Gerencia de Desarrollo Institucional, el que deberá estar alineado a los objetivos estratégicos de la institución y productos y servicios de cada unidad o proceso interno, incluido el de los servidores que se encuentran en período de prueba;
- c) Evaluar el desempeño del personal a su cargo de acuerdo al plan y cronograma elaborado por la UARHs institucional;
- d) Tomar decisiones y acciones de retroalimentación continua de los niveles de desempeño obtenidos por los funcionarios y servidores con relación a los niveles esperados;

e) Dar a conocer al personal e implementar los cambios necesarios para el mejoramiento de los niveles de rendimiento de sus funcionarios y servidores, como efecto de los resultados obtenidos a través de la evaluación del desempeño; y,

f) Evaluar el período de prueba en casos de ingresos por concursos de oposición y merecimientos.

### **Del Comité de Reclamos de Evaluación del Desempeño**

El Comité es el órgano competente para conocer y resolver los reclamos presentados por los servidores en la aplicación del proceso de evaluación del desempeño, el mismo que estará integrado por:

a) La Ministra de Turismo o sus delegados con voz y un solo voto dirimente, quien lo presidirá;

b) El Gerente de Desarrollo Institucional o sus delegados, con voz y un solo voto; y,

c) El Jefe inmediato superior con voz y sin voto.

d) Actuará como secretario del Comité un funcionario de la unidad de recursos humanos, con voz y sin voto.

**Atribuciones del Comité de Reclamos y Evaluación del desempeño.-** El comité, ejercerá las siguientes facultades:

a) Conocer y resolver los reclamos presentados por los servidores en el término de quince días a partir del día siguiente de recibido el informe de apelación por parte de la Gerencia de Desarrollo Institucional; y, resolver los reclamos que presenten servidores que han ingresado por concurso de méritos y oposición; y que sean sujetos del período de prueba; y,

b) Elaborar y suscribir el acta resolutive de la reclamación y notificar al servidor, a la Gerencia de Desarrollo Institucional, a los evaluadores y a la máxima autoridad.

**De la Gerencia de Desarrollo Institucional.-** La Gerencia de Desarrollo Institucional es la unidad responsable del proceso de evaluación del desempeño y tendrá las siguientes atribuciones:

a) Dar a conocer a todo el personal que labora en la institución el manual de evaluación del desempeño;

b) Elaborar el plan y cronograma de evaluación del desempeño para conocimiento y aprobación de la máxima autoridad;

c) Evaluar a los servidores públicos a través de los jefes inmediatos;

e) Recibir, procesar la información y notificar, en el término de cinco días al Comité de Reclamos de Evaluación, la presentación de los correspondientes reclamos;

f) Convocar y asesorar al Comité de Reclamos de Evaluación;

g) Consolidar la información de los resultados de la evaluación en períodos semestrales;

h) Establecer la nómina de evaluadores y evaluados, en coordinación con el responsable de cada unidad;

i) Asesorar y capacitar a los evaluadores acerca de los objetivos, procedimientos e instrumentos de aplicación del subsistema;

j) Coordinar la ejecución del proceso de evaluación del desempeño y todas sus fases de aplicación;

k) Procesar y analizar las calificaciones de las evaluaciones y presentar sus resultados a la máxima autoridad;

l) Elaborar los registros correspondientes para los archivos de personal y comunicar sus resultados a los funcionarios y servidores evaluados;

m) Elaborar el plan y desarrollo de competencias de funcionarios y servidores de la institución, en coordinación con las unidades administrativas. Dicho plan de acción debe responder a las necesidades detectadas a través del proceso de evaluación, desde las perspectivas de los recursos humanos en el desempeño de los puestos de trabajo;

n) Aplicar las acciones correspondientes en el caso de servidores con evaluaciones deficientes e inaceptables, de acuerdo a lo establecido en la Norma del Subsistema de Evaluación de Desempeño y este Manual;

o) Mantener actualizada la base de datos de las evaluaciones y sus resultados;

p) Enviar la información de los resultados de la evaluación del desempeño a la SENRES de todos aquellos servidores que hayan obtenido la calificación de deficiente e inaceptable y de por lo menos los cinco servidores mejor calificados, y,

q) Procesar la información de la evaluación remitida por el Jefe inmediato con respecto a los resultados de la evaluación del período de prueba.

#### **4.8 Procedimiento de la Evaluación del Desempeño**

La Gerencia de Desarrollo Institucional será la encargada de cumplir las siguientes fases para la aplicación del subsistema de evaluación del desempeño:

1. Definición de actividades de cada funcionario e indicadores de evaluación del desempeño.

2. Difusión del programa de evaluación.

3. Entrenamiento a evaluadores.

4. Ejecución del proceso de evaluación.

5. Análisis de resultados de la evaluación.

6. Retroalimentación y seguimiento.

**4.8.1 Definición de indicadores e instrumentos de evaluación del desempeño.-** Los jefes inmediatos, deberán definir el nivel óptimo del perfil de desempeño (efectividad), en coordinación con la Gerencia de Desarrollo Institucional, para ello se utilizará el Formulario SENRES-EVAL-01, (integrado en el programa informático), este perfil constituye el indicador general que servirá para la evaluación del desempeño de los funcionarios y servidores.

El instrumento SENRES-EVAL-01, contiene:

- **Indicadores de gestión del puesto**, se definirán indicadores y metas de avance para cada actividad esencial, a fin de cuantificar el nivel de cumplimiento de los compromisos sean estos a corto, mediano o largo plazo.

- **Los conocimientos**, se miden por el nivel de conocimiento (5 sobresaliente, 4 muy bueno, 3 bueno, 2 regular, 1 insuficiente).

- **Competencias técnicas de los puestos**, medidas a través de la relevancia de los comportamientos observables (3 alta, 2 media, 1 baja) y el nivel de desarrollo (5 altamente desarrollada, 4 desarrollada, 3 moderadamente desarrollada, 2 poco desarrollada y 1 no desarrollada).

- **Competencias del proceso interno**, medidas a través de la relevancia de los comportamientos observables (3 alta, 2 media, 1 baja), y el nivel de desarrollo (5 altamente desarrollada, 4 desarrollada, 3 moderadamente desarrollada, 2 poco desarrollada y 1 no desarrollada).

- **Competencias de contexto**, medidas a través de la relevancia de los comportamientos observables (3 alta, 2 media, 1 baja), y de una escala de frecuencias de aplicación (5 siempre, 4 frecuentemente, 3 algunas veces, 2 rara vez, 1 nunca).



Cada uno de los factores identificados para la medición de los componentes del perfil óptimo citados anteriormente, tienen una ponderación cuantitativa, que permiten comparar lo esperado versus lo obtenido por el funcionario o servidor.

La evaluación la realizará el Jefe inmediato, evaluará las actividades del puesto tomando como base los indicadores, metas y avances obtenidos por el servidor. los conocimientos, las competencias técnicas del puesto, las competencias técnicas del proceso y las competencias de contexto. Aplicará el Formato SENRES-EVAL-01 y al finalizar la evaluación deberá entregar una copia al evaluado.

### **FORMULARIO SENRES EVAL 01**

**4.8.2 Difusión del programa de evaluación.-** La Gerencia de Desarrollo Institucional deberá informar de los objetivos, políticas, procedimientos, instrumentos y beneficios del programa de evaluación del desempeño, comenzando por los directivos y mandos medios y llegando a todos los niveles de la institución, a fin de lograr el involucramiento y participación de todos los miembros de la organización.

**4.8.3 Entrenamiento a evaluados y evaluadores.-** La Gerencia de Desarrollo Institucional entrenará y prestará asistencia técnica a directivos, coordinadores, supervisores de equipos y servidores, en lo referente a la aplicación del proceso de evaluación del desempeño, comprometiendo al nivel directivo a superar y eliminar obstáculos que se presentaren en su ejecución.

**4.8.4 Ejecución del proceso de evaluación.-** Los responsables de cada unidad interna, funcionarios y servidores, durante el proceso de evaluación generarán, mediante entrevista, el espacio de participación y consenso que permita ejecutar correctamente el proceso de evaluación, para lo cual cada uno de los factores tendrá una ponderación del 16%, con excepción del primero que vale 20%, totalizando la evaluación el 100%. Se aplicará el formato SENRES-EVAL-01.

**Evaluación del ciudadano.-** Por cada queja contra un servidor público se reducirá un 4% de la calificación total del servidor, siempre que esta sea convalidada por la Gerencia de Desarrollo Institucional, que la recibirá.

Una misma persona (ciudadano) podrá incidir en la calificación de un servidor o funcionario en un máximo del 4% a través del formulario SENRES-EVAL-02 y el formulario SENRES-EVAL-01.

El porcentaje máximo que sumadas todas las quejas por diferentes ciudadanos (4% c/u), podrá ser de hasta el 24% en un mismo período de evaluación.

El servidor evaluado deberá registrar la fecha y firma en las casillas correspondientes de los respectivos formularios antes citados, esté o no de acuerdo con la evaluación,

estableciendo en el formulario los puntos de inconformidad; en caso de que el evaluado se niegue a firmar, se deberá sentar una razón por parte del Jefe inmediato en el casillero de observaciones del formulario SENRES-EVAL-01.

De no encontrarse conforme con su evaluación, presentará el reclamo debidamente motivado ante la Gerencia de Desarrollo Institucional dentro del término de tres días posteriores a la comunicación oficial de resultados de la evaluación, a fin de que sea presentado al Comité de Reclamos de Evaluación. Si no presenta comunicación alguna en el tiempo aquí determinado se entenderá como conforme con la evaluación.

**4.8.5 Periodicidad.-** La evaluación del desempeño, se la efectuará dos veces al año, esto es una vez cada seis meses a excepción de los períodos de prueba en cuyos casos se realizará dos veces en un semestre.

**Análisis de resultados de la evaluación.-** Le corresponde a las Gerencia de Desarrollo Institucional procesar y analizar los resultados de las evaluaciones, elaborar el "Informe de Evaluación del Desempeño", en el formulario SENRES-EVAL-03 y entregar los resultados cualitativos y cuantitativos de la evaluación a la máxima autoridad.

**4.8.6 Escalas de calificación.-** Las escalas de calificación para la evaluación de los resultados del desempeño serán cualitativas y cuantitativas.

Las calificaciones, de conformidad con lo dispuesto en el Art. 85 de la LOSCCA son: excelente, muy bueno, satisfactorio, deficiente e inaceptable.

- Excelente.- Desempeño alto, calificación que está comprendida entre 91% y 100%.
- Muy bueno.- Desempeño mejor a lo esperado, calificación que está comprendida entre el 81% y el 90%.
- Satisfactorio.- Desempeño esperado, calificación que está comprendida entre el 71% y el 80%.
- Deficiente.- Desempeño bajo lo esperado, calificación que está comprendida entre el 61% y el 70%.

- Inaceptable.- Desempeño muy bajo a lo esperado, calificación igual o inferior al 60%.

**4.8.7 Efectos de la evaluación del desempeño.-** La evaluación del desempeño derivará en los siguientes efectos:

a) El servidor que obtenga en la evaluación la calificación de excelente, muy bueno o satisfactorio será considerado en el plan de incentivos y tendrá preferencia para el desarrollo de carrera o promociones y potenciación de sus competencias;

b) El servidor que obtenga la calificación de deficiente será exigido para la adquisición y desarrollo de sus competencias, y volverá a ser evaluado en el plazo de tres meses; si vuelve a obtener la calificación de deficiente será declarado inaceptable; y será destituido inmediatamente, salvo que el servidor hubiere presentado un reclamo a la UARHs, en cuyo caso sería destituido solo después de que el comité de evaluación ratifique las calificaciones de deficiente e inaceptable;

c) El servidor, que obtuviere la calificación de inaceptable, será destituido inmediatamente del puesto, salvo que el servidor hubiere presentado un reclamo a la UARHs, en cuyo caso sería destituido solo después de que el comité de evaluación ratifique la calificación de inaceptable; y,

d) La Gerencia de Desarrollo Institucional, en los casos establecidos en los literales b) y c) de este Reglamento y, en consecuencia la destitución del servidor, deberá dar fiel cumplimiento a lo establecido en los Arts. 49, literal a) de la LOSCCA; y, del 78 al 88 de su reglamento, respecto del sumario administrativo.

**4.8.8 Plan de incentivos.-** El plan de incentivos contendrá: estímulos, reconocimientos honoríficos y sociales, licencias para estudios, becas, cursos de capacitación y entrenamiento en el país o el exterior y en general actividades motivacionales que la institución debe establecer y difundir a todos sus integrantes, a través de los reglamentos internos de administración de recursos humanos.

**4.8.9 Retroalimentación y seguimiento.-** Sobre la base del informe de resultados de la evaluación del desempeño, la Gerencia de Desarrollo Institucional en coordinación con los responsables de cada unidad administrativa, elaborarán el plan de capacitación y desarrollo de competencias de los funcionarios y servidores de la organización.

# CAPITULO V

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1 CONCLUSIONES

- El papel de la Administración de Recursos Humanos ha incrementado su protagonismo y adquirido nuevas responsabilidades, así su finalidad es convertir el Capital Humano en un recurso que agregue de manera constante valor a las instituciones sean estas públicas o privadas, reforzando el logro de la misión de las mismas.
- Las instituciones del sector público se encuentran interesadas en cambiar la idiosincrasia de la ciudadanía que las tachó de burócratas, lentas y prestadoras de malos servicios, por lo que tratan de mejorar sus sistemas de administración y proporcionar servicios de calidad que les permita ser competitivas en un mundo tan globalizado y extremadamente exigente.
- El Ministerio de Turismo si bien es el órgano rector de la actividad turística del país, cuenta con una administración de recursos humanos que no aplica los subsistemas de gestión de personal, por lo tanto es difícil evaluar la gestión que realiza.
- Lo que no se puede medir no se puede mejorar, si no existe una herramienta de evaluación no se puede saber si se camina por el sendero correcto o si se deben tomar medidas de acción.
- En el Ministerio de Turismo, Recursos Humanos es un área que depende de la Gerencia de Desarrollo Institucional, a pesar de existir la Resolución de la SENRES que establece la creación de la Gerencia de Recursos Humanos en todas las instituciones del Sector Público.
- El objetivo de una unidad de Recursos Humanos es la administración y desarrollo el desarrollo del Talento Humano mediante la utilización de técnicas modernas que permitan mejorar competencias de cada funcionario para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

- La administración de Recursos Humanos se lo realiza en base a la Ley y reglamentación que para el efecto existe, sin contar con un sistema interno de gestión de recursos humanos.
- La unidad de Recursos Humanos no cumple con todos los procesos que significa la Administración de personal para una adecuada aplicación de políticas y reglamentos internos.
- El Subsistema de Evaluación del Desempeño existía en el Ministerio de Turismo, como un simple formulario cargado de subjetividad sin instructivo del mismo, que cuando rara vez se aplicaba sus resultados jamás eran tomados en cuenta.
- Lo dispuesto en leyes y reglamentos para procesos de contratación y selección de personal se aplican en forma parcial.
- Los ascensos y reclasificaciones del personal no se realiza a través de estudios técnicos o concursos de merecimientos, sino por palanqueos, amistad y pedidos de los funcionarios.
- Recursos Humanos no cuenta con partidas presupuestarias suficientes para desarrollar planes y programas que beneficien al personal de la Institución.
- Las actividades del área de Recursos Humanos en su mayoría se limita a labores administrativas y de control, respuesta a solicitudes, atención a los requerimientos del personal.
- El área de Recursos Humanos no realiza detección de necesidades de formación profesional de acuerdo a la razón de ser del Ministerio, así como tampoco evalúa la capacitación recibida por los funcionarios.
- En la mayoría de unidades administrativas de la Entidad no existe equiparamiento en la actividad de trabajo con el número de personas asignadas.
- El Ministerio de Turismo al contar con el Manual de Evaluación de Desempeño pero sobretodo con las actividades que realiza cada funcionario y con los indicadores de gestión de esas actividades, podrá vislumbrar la realidad de este Recurso y tomar las medidas pertinentes al respecto.

## 5.2 RECOMENDACIONES

- Los gobernantes de turno deberán definir políticas claras de distribución de los recursos y generar proyectos que permitan reactivar la economía, con el fin de mejorar la situación económica, social y política del país, así como también definir los lineamientos y directrices que permitan mejorar y tecnificar las instituciones del sector público.
- Implementar en la imagen institucional atractivos de pertenencia y convicción de la misión del Ministerio.
- Plantear acciones estratégicas en el sistema de administración de las Instituciones del Sector Público que tengan continuidad.
- Las autoridades apliquen lo establecido en la Resolución de la SENRES y se cree la Gerencia de Recursos Humanos, a fin de que la Institución cuente con esta unidad y pueda ejecutar y desarrollar los subsistemas de personal, y los procesos de cada Gerencia de la Institución.
- Con el fin de mejorar la gestión de la administración de los Recursos Humanos y adaptarlo a los objetivos y estrategias de la institución es necesario implementar el sistema de Desarrollo de Recursos Humanos en esta Cartera de Estado.
- Acoger el Manual de Evaluación de Desempeño y aplicarlo, con el fin de conocer el desarrollo de las actividades de cada empleado y realizar un Plan de Mejoramiento o un Plan de Incentivos al personal.
- Tomar los resultados de la evaluación del desempeño para establecer y apoyar, ascensos y promociones, traslados, traspasos, cambios administrativos, estímulos y menciones honoríficas, licencias para estudios, becas, cursos de capacitación y entrenamiento, cesación de funciones, destituciones, etc.
- Dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados (no solo de ascensos, sino de progreso y de desarrollo personal), estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.
- Considerar la Capacitación como uno de los procesos fundamentales dentro de la Institución y estar basada en los resultados de la Evaluación del Desempeño para su planificación y ejecución, las autoridades deberán orientar su gestión a la



consecución de recursos económicos para este proceso, ya que con ello se logrará mayor eficiencia y efectividad en la consecución de los objetivos institucionales.

- Aplicar totalmente lo dispuesto en la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público a fin de que los procesos de contratación y selección de personal sean llevados a cabo conforme lo determinan estas normas legales.
- Realizar un levantamiento de los procesos de toda la institución con el fin de conocer y definir claramente las funciones tanto a nivel de Gerencia como de cada funcionario que la compone y de esta forma evitar la duplicidad de funciones, y la sobrecarga de trabajo y el desconocimiento de responsabilidades.
- Asignar mayores recursos económicos a la unidad de Recursos Humanos con el fin de que pueda implantar planes de capacitación y bienestar social en favor de los funcionarios.
- La unidad de Recursos Humanos no solo debe realizar actividades administrativas y de control, sino también actividades técnicas encaminadas a la búsqueda de facilitar la gestión a los funcionarios para desarrollar sus actividades en un ambiente adecuado que les beneficie anímica y profesionalmente.

### **5.3 Bibliografía**

- Constitución Política de la República del Ecuador
- Codificación de la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público LOSCCA
- Reglamento de la LOSCCA
- Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño
- Chiavianato Administración de Recursos Humanos