

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**PLAN DE DIAGNÓSTICO Y MEJORAMIENTO DEL CLIMA
ORGANIZACIONAL EN EL MINISTERIO DE RECURSOS
NATURALES NO RENOVABLES**

**PROYECTO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERA EMPRESARIAL**

EVELYN JOHANNA MERIZALDE TABOADA
eva.merizalde@gmail.com

Director: Ing. Mauricio Rojas D., Msc.
maurodav@yahoo.com

2011

DECLARACIÓN

Yo, Evelyn Johanna Merizalde Taboada, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

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

Evelyn Johanna Merizalde Taboada

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Evelyn Johanna Merizalde Taboada, bajo mi supervisión.

Ing. Mauricio Rojas D. Msc.

DIRECTOR

AGRADECIMIENTOS

A Dios porque me ha rodeado de gente buena y ha guiado cada uno de mis pasos, bendiciéndome con unos padres maravillosos, una familia espectacular y me ha permitido ser madre uno de sus angelitos, mi pequeña Karen Emilia.

A mis padres Hernán y Cecilia, porque gracias a su apoyo incondicional, sacrificio, esfuerzo y consejos he llegado a cumplir con una de las metas más importantes de mi vida, que es la herencia más valiosa que puedo recibir. Gracias por ser los mejores padres para mí y para mi hija.

A Andrés porque más que mi hermano, es mi amigo. Gracias por tu tiempo y dedicación, por estar siempre a mi lado y sobre todo por el amor que le das a mi princesa.

A mi hija Karen Emilia, gracias mi pequeñita por todo el amor que me das, por ser la fuerza que me impulsa a seguir adelante, por tus palabras de aliento, por darme de tu tiempo para cumplir con esta meta, serás recompensada te lo prometo.

A toda mi familia que ha estado a mi lado en los momentos de alegría y felicidad pero sobretodo en los momentos difíciles.

A mis amigas y amigos por todo su apoyo, por ser parte de mi vida y permitirme ser parte de la suya; a mis mejores amigos Verónica, Ivonne, Jorge, en especial a Miguel, sin ti mi querido amigo, alcanzar esta meta no sería una realidad. Geovy, gracias por ser una amiga incondicional.

A la Dirección de Administración de Talento Humano del Ministerio de Recursos Naturales No Renovables: Sonita, Teresita, Ali Blanqui, Alexita, Paul, Wladimir,

Darwin, Marthita y Cris, por guiarme a ser una mejor profesional y hacerme sentir en familia, porque formamos un equipo de trabajo excelente.

A Sonita y Teresita, gracias por ser como madres para mi, por darme sus consejos y enseñanzas, que cada me llevan a ser mejor profesional y persona.

Al Ingeniero Mauricio Rojas, Director de Tesis, por su paciencia y orientación en el desarrollo y conclusión de este proyecto. Gracias por ayudarme a cumplir con esta meta.

Evelyn Johanna

DEDICATORIA

A mi Mamita por cuidarme, por ser mi mejor amiga, por confiar en mí, aconsejarme y darme fuerzas para salir adelante siempre, Mamita que Dios le bendiga por todo lo que hace por mí.

A mi Papito por enseñarme a ser responsable, buena persona, y sobretodo por darme la mejor herencia, mi educación y apoyarme incondicionalmente con mi hija.

A mi princesa Emilita, por ser la luz que ilumina mi vida, lo más hermoso que tengo, el regalo que Dios me envió para ser muy feliz. Mi princesa, te amo con todo mi corazón, eres toda mi vida.

A mis ángeles en el cielo, Tuty, Karlita y Papito Pepe porque sé que desde el cielo están felices porque cumplí la meta tan anhelada. Papito Pepe, al fin puedo entregarle lo que siempre me pidió.

Evelyn Johanna

ÍNDICE DE CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS	i
LISTA DE TABLAS	ii
LISTA DE ANEXOS.....	iii
RESUMEN	iv
ABSTRACT.....	v
1 MARCO INTRODUCTORIO.....	1
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	3
1.3 SISTEMATIZACIÓN	4
1.4 OBJETIVO GENERAL	5
1.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	5
1.6 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA.....	6
2 MARCO INSTITUCIONAL DEL MINISTERIO DE RECURSOS NATURALES NO RENOVABLES	7
2.1 DESCRIPCIÓN DEL MINISTERIO DE RECURSOS NATURALES NO RENOVABLES.....	7
2.1.1 MISIÓN.....	9
2.1.2 VISIÓN.....	9
2.1.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:	10
2.1.4 POLÍTICAS DE GESTIÓN MINISTERIAL:.....	10
2.1.5 VALORES INSTITUCIONALES	11
2.1.6 ESTRATEGIAS MINISTERIALES.....	12
2.2 RAZÓN SOCIAL DEL MINISTERIO DE RECURSOS NATURALES NO RENOVABLES.....	13
2.3 ORIGEN Y DESARROLLO DEL MINISTERIO DE RECURSOS NATURALES NO RENOVABLES	13

2.4	EL CAPITAL HUMANO DEL MINISTERIO DE RECURSOS NATURALES NO RENOVABLES	16
2.5	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y FUNCIONES.....	16
2.6	CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL.....	31
2.7	ANÁLISIS DE LA IMPORTANCIA DEL MINISTERIO DE RECURSOS NATURALES NO RENOVABLES EN EL DESARROLLO DEL PAÍS	32
3	DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....	35
3.1	ANÁLISIS DE ESTADÍSTICAS DE ROTACIÓN DE PERSONAL, AUSENTISMO, PERMISOS, CAPACITACIÓN, PROBLEMAS Y CONFLICTOS LABORALES.....	35
3.1.1	ROTACIÓN DE PERSONAL.....	35
3.1.2	AUSENTISMO, PERMISOS	40
3.1.3	CAPACITACIÓN	49
3.1.4	PROBLEMAS Y CONFLICTOS LABORALES	53
3.2	SISTEMA DE PROMOCIÓN DE PUESTOS, ASCENSOS, INCENTIVOS Y SALARIOS.....	67
3.2.1	SISTEMA DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS.....	67
3.3	DEFINICIÓN DE VARIABLES.....	73
3.4	DISEÑO DE LA ENCUESTA	74
3.5	RESULTADOS DE LA ENCUESTA.....	75
3.6	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	80
3.6.1	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.- ASPECTOS INSTITUCIONALES.....	80
3.6.2	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.- CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO	82
3.6.3	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.-RELACIÓN ENTRE NIVELES JERÁRQUICOS.....	83
3.6.4	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.- EXPECTATIVAS PERSONALES	85
3.7	ANÁLISIS DE CORRELACIÓN ENTRE VARIABLES CON LA PRODUCTIVIDAD DE LA ORGANIZACIÓN	86
3.8	DETERMINACIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL ADECUADO PARA LA ORGANIZACIÓN	90

4	PROPUESTA DE PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	95
4.1	DEFINICIÓN DE OBJETIVOS.....	95
4.1.1	OBJETIVO GENERAL	95
4.1.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	96
4.2	DESCRIPCIÓN DE METAS	96
4.3	DESCRIPCIÓN DE PROYECTOS DE MEJORA.....	102
4.3.1	PROYECTO DE MEJORAMIENTO 1	102
4.3.2	PROYECTO DE MEJORAMIENTO 2	105
4.3.3	PROYECTO DE MEJORAMIENTO 3	108
4.3.4	PROYECTO DE MEJORAMIENTO 4	111
4.4	DETERMINACIÓN DE ACCIONES CORRECTIVAS.....	114
4.4.1	DETERMINACIÓN DE FACTORES DE MEJORAS INDIVIDUALES	114
4.4.2	DETERMINACIÓN DE FACTORES DE MEJORAS COLECTIVAS.....	116
5	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	118
5.1	CONCLUSIONES.....	118
5.2	RECOMENDACIONES	120
	REFERENCIAS	122
	ANEXOS.....	123

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Detalle por Modalidad de los Servidores del MRNNR	16
Figura 2: Cadena de Macro Procesos	18
Figura 3: Mapa de Procesos Ministeriales.....	18
Figura 4: Estructura Organizacional para la gestión por procesos	19
Figura 5: Mapa del Ecuador distribuido por Zonas	20
Figura 6: Modificaciones del Modelo de Gestión de Recursos Humanos	22
Figura 7: Modelo de Gestión del Sector Minero	23
Figura 8: Matriz de competencias del MRNNR: Minas	24
Figura 9: Matriz de competencias ARCOM.....	25
Figura 10: Matriz de competencias del INIGEMM.....	26
Figura 11: Matriz de competencias de la ENAMI EP	26
Figura 12: Modelo de Gestión del Sector Hidrocarburos	27
Figura 13: Matriz de competencias del MINNR: Hidrocarburos	28
Figura 14: Matriz de competencias SH	29
Figura 15 : Matriz de competencias Empresas públicas hidrocarburíferas.....	30
Figura 16: Índice de rotación de personal	37
Figura 17: Índice de ausentismo	47
Figura 18: Porcentaje de ausentismo 2005 -2010.....	48
Figura 19: Eventos de Capacitación ejecutados 2005- 2010.....	52
Figura 20: Definición de Oportunidades de Mejora Aspectos Institucionales	98
Figura 21: Definición de Oportunidades de Mejora Características del Puesto.....	99
Figura 22: Definición de Oportunidades de Mejora Relación entre Niveles Jerárquicos y Compañeros	100
Figura 23: Definición de Oportunidades de Mejora Expectativas personales.....	101
Figura 24: Cronograma Proyecto de Mejora 1	104
Figura 25: Cronograma Proyecto de Mejora 2	107
Figura 26: Cronograma Proyecto de Mejora 3	110
Figura 27: Cronograma Proyecto de Mejora 4	113

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Evolución histórica del Ministerio de Recursos Naturales No Renovables.....	15
Tabla 2: Índice de rotación del personal.....	36
Tabla 3: Licencias con Remuneración.....	42
Tabla 4: Licencias sin Remuneración.....	43
Tabla 5: Licencias Comisiones de Servicio.....	44
Tabla 6: Tipos de Permisos	45
Tabla 7: Resumen de licencias otorgadas 2005 – 2010.....	46
Tabla 8: Índice de ausentismo	47
Tabla 9: Eventos de Capacitación Ejecutados 2005 – 2010.....	51
Tabla 10: Becas asignadas Senescyt.....	53
Tabla 11: Procedimiento Sumario Administrativo	65
Tabla 12: Escala de Remuneraciones Mensuales Unificadas.....	69
Tabla 13: Beneficios Sociales.....	70
Tabla 14: Correlación Variable: Aspectos Institucionales	88
Tabla 15: Correlación Variable: Características del Puesto	89
Tabla 16: Correlación Variable: Relación entre niveles jerárquicos y compañeros.....	89
Tabla 17: Correlación Variable: Características del Puesto	90
Tabla 18: Datos Generales Proyecto de Mejoramiento 1	102
Tabla 19: Datos Generales Proyecto de Mejoramiento 2	105
Tabla 20: Datos Generales Proyecto de Mejoramiento 3	108
Tabla 21: Datos Generales Proyecto de Mejoramiento 4.....	111

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A – MODELO DE ENCUESTA.....	124
ANEXO B – GRAFICAS DE RESULTADOS.....	128

RESUMEN

Este proyecto de titulación se ha desarrollado en el Ministerio de Recursos Naturales No Renovables, que es parte de sector estratégico del país, por su aporte aproximado del 30% al PIB y la importancia de los sectores hidrocarburífero y minero en el desarrollo del país.

El objetivo general de este proyecto es realizar un Diagnóstico de Clima organizacional que permita detectar deficiencias, problemas y áreas de mejora en el Ministerio de Recursos Naturales No Renovables, con el fin de lograr que el Clima Organizacional de la Institución permita alcanzar niveles de eficiencia y eficacia óptimos.

En las organizaciones, el conocimiento del clima organizacional se considera importante, ya que se basa en la influencia que éste tiene sobre el comportamiento del personal, de igual forma es necesario que la organización conozca cuáles son las metas, ideales y aspiraciones personales que tiene su capital humano, con esto se logra que quienes conforman la empresa sientan confianza y brinden un mejor aporte a la empresa.

Esta comprobado que existe una relación directa entre la efectividad, el clima laboral y el compromiso laboral, se pueden obtener buenos resultados con un clima organizacional malo pero estos resultados no son los más óptimos, como cuando el clima organizacional es bueno.

Las empresas, al generar un clima organizacional agradable, buscan aumentar su rentabilidad; sin embargo, en el sector público el impacto no sería monetario, los servidores públicos, mejorarían su calidad del servicio al cliente interno y externo, esto generará que las personas que utilizan estos servicios sientan lo importantes que son para la Institución y para el país.

ABSTRACT

This degree project has been developed in the Ministry of Non-Renewable Natural Resources, which is part of the country's strategic sector for its contribution of approximately 30% of GDP and the importance of hydrocarbon and mining sectors in the country's development.

The overall objective of this project is to make a Organizational Climate Diagnostics to detect deficiencies, problems and areas for improvement in the Ministry of Non-Renewable Natural Resources, to ensure that the organizational climate of the institution allowed to reach optimum levels of efficiency and effectiveness.

In organizations, knowledge of organizational climate is considered important, since it is based on the influence it has on staff behavior, just as the organization needs to know what the goals, ideals and aspirations which has its human capital, this is achieved by those who make the company feel confident and give a better contribution to the company.

It's proven that that there is a direct relationship between effectiveness, the work climate and work commitment, you can get good results with a bad organizational climate, but these results are not the most optimal, as when the organitazional climate is good.

Companies generating a pleasant working environment looking to increase their profitability, but in the public sector the impact would not be monetary, civil servants improve their quality of service to internal and external customers, this will lead to people using these services feel of how important they are for the institution and the country.

1 MARCO INTRODUCTORIO

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Desde su conformación, las organizaciones buscan mantener innovación y mejora continua que les permita ser competitivas, por esta razón, el capital humano se considera como el recurso más valioso e importante para el crecimiento y desarrollo de las mismas. El progreso de éstas depende en muchos de los casos del personal que posee; si este es eficiente, calificado, productivo y sobre todo si se encuentra motivado, su desempeño será mucho mejor en las labores que realiza.

Las organizaciones con mayor éxito se caracterizan por tener un ambiente laboral apropiado, esto significa que las personas están motivadas para cumplir con su trabajo y satisfechas con la labor que prestan. Para lograr esto es necesario conocer la percepción del personal sobre la organización y cómo evalúa su relación con ella; qué los satisface, interesa, entusiasma, motiva y alienta a mejorar su desempeño, ya que, un personal satisfecho desarrolla de mejor manera sus habilidades, cualidades y aptitudes. Además, será mucho más productivo y eficiente, puesto que está contribuyendo a su desarrollo personal y al de la organización.

Los recursos humanos componen el único recurso vivo y dinámico, tienen el poder de dirigir el curso de las organizaciones. De ellos depende directamente que se pueda reflejar el buen funcionamiento de las mismas, ya que, tiene una vocación orientada hacia el crecimiento y el desarrollo.

Para que una organización refleje una buena calidad en sus servicios, mediante la participación de los recursos humanos, es necesario que las personas desempeñen su trabajo en un ambiente laboral que lo haga más productivo y eficiente. De esta manera, si se desea otorgar satisfacción total a los clientes

externos, es necesario que se empiece por propiciar un nivel de satisfacción superior a los clientes internos.

Para que se alcance esta calidad es necesario que en las unidades de desarrollo de la organización, se pueda analizar el clima organizacional a través de los aspectos de motivación, liderazgo, comunicación y satisfacción laboral.

Desde 1944 hasta la presente, al Ministerio de Recursos Naturales No Renovables, se le ha asignado responsabilidades, considerándose en la actualidad como el ente público, de control, regulación y fiscalización de los recursos mineros e hidrocarburíferos que tiene el Ecuador.

Para orientar y canalizar los esfuerzos institucionales y contribuir a la consecución de dichos objetivos, es necesario que el Ministerio de Recursos Naturales No Renovables, cumpla sus metas de manera efectiva, apoyada en la Gestión de Recursos Humanos, cuya misión es potencializar y desarrollar el talento humano organizacional.

En el Ministerio de Recursos Naturales No Renovables se ha evidenciado un incremento de la insatisfacción del personal como consecuencia de los diferentes cambios dentro de la estructura organizacional, la rotación de personal e inestabilidad del personal a contrato, además del continuo cambio de autoridades administrativas, lo cual se ve reflejado en el ausentismo, falta de motivación y sobre todo por el notable deterioro del Clima Organizacional, que ha repercutido en una disminución de la eficiencia en el desempeño de las actividades que realizan los funcionarios y empleados de dicha institución.

Por esta razón es necesario realizar un Diagnóstico del Clima Organizacional dentro del Ministerio de Recursos Naturales No Renovables, que permita conocer el estado actual de la organización en cuanto a aspectos organizacionales, ambiente de trabajo, la cultura, estado de ánimo, y factores similares que pueden influir en el desempeño de su personal, para luego de esto formular un Plan de las Mejoras que se deberán ejecutar dentro del Ministerio, para lograr que el Clima

Organizacional sea el más adecuado y contribuya a mejorar el desempeño de los funcionarios y servidores de la institución.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

La manera cómo se desarrolle la administración de recursos humanos en cada institución depende de la situación organizacional, del ambiente, la tecnología que posee; a medida que éstos factores cambian o varían de igual forma cambia la administración de recursos humanos.

Para llevar a cabo todo el conjunto de actividades de manera correcta, todas las unidades de esta entidad tienen que trabajar con un alto desempeño; para que esto suceda, las personas deben estar conformes con sus actividades y motivadas para cumplir su trabajo y seguir dentro de la institución.

En todas las actividades que diariamente se realizan, se establece la existencia de un ambiente determinado por distintas situaciones. Los factores que pueden afectar o modificar el clima organizacional dentro del Ministerio de Recursos Naturales No Renovables son los continuos cambios de autoridades, las alteraciones a la estructura física de la Institución, los beneficios y la relación entre autoridades y servidores, por esto se puede considerar que cualquier factor que sea modificado ejerce un cambio directo en el clima organizacional de toda la institución.

Realizar un diagnóstico del clima organizacional no es una de las primeras opciones dentro de las empresas, sobretodo porque realizar estos estudios conlleva costos elevados, especialmente si son realizados a través de una consultoría externa, a pesar de ser una herramienta de gran utilidad para la gestión del recurso humano, ya que ayuda a mejorar la productividad, competitividad y eficiencia dentro de la organización.

Goncálves (1997) define el clima organizacional como "un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización" (Gonçalves, 1997). De acuerdo a este concepto, cualquier intervención que se realice en los factores que menciona Gonçalves tendrán repercusiones en productividad, satisfacción, rotación, y otros.

Para esto se requiere elaborar un Plan de Diagnóstico y Mejoramiento del Clima Organizacional que permita detectar posibles deficiencias, problemas y áreas de mejora a fin de lograr un Clima Organizacional que contribuya a mejorar los niveles de eficiencia y eficacia del Ministerio de Recursos Naturales No Renovables.

1.3 SISTEMATIZACIÓN

Un diagnóstico del clima organizacional ofrece a las empresas información necesaria para poder actuar en aquellos elementos que se evidencien en los resultados. Se considera de gran ayuda la información que proviene de estos estudios, pero sin la acción que corresponde posterior al estudio, es simplemente una recopilación de información, por este motivo, a fin proponer un plan de mejoramiento con los resultados obtenidos se generan las siguientes interrogantes:

- ¿Cómo detectar las variables que evidencian problemas de Clima Organizacional del Ministerio de Recursos Naturales No Renovables?
- ¿Cómo analizar sistemas de planeación de carrera que incluya promoción de puestos, ascensos, incentivos y salarios?
- ¿Qué variables están incidiendo tanto positiva como negativamente en el ambiente de trabajo?
- ¿Cómo determinar la influencia de estas variables en la eficiencia y eficacia de la gestión del Ministerio de Recursos Naturales No Renovables?

- ¿Cómo determinar las características del Clima organizacional adecuado para la organización?

1.4 OBJETIVO GENERAL

Realizar un diagnóstico del Clima organizacional actual que permita detectar deficiencias, problemas y áreas de mejora en el Ministerio de Recursos Naturales No Renovables, con el fin de lograr que el Clima organizacional de la Institución permita alcanzar niveles de eficiencia y eficacia óptimos.

1.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar estadísticas de rotación de personal, ausentismo, permisos, capacitación, problemas y conflictos laborales.
- Analizar sistemas de promoción de puestos, ascensos, incentivos y salarios
- Determinar las variables que están incidiendo tanto positiva como negativamente en el ambiente de trabajo
- Determinar las características del Clima organizacional adecuado para la organización
- Proponer un plan de mejoras del Clima Organizacional del Ministerio de Recursos Naturales No Renovables
- Proponer un Manual de Mejoramiento y Mantenimiento del Ministerio de Recursos Naturales No Renovables

1.6 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

Se debe tener presente que no se consigue nada o se logra muy poco cuando las presiones o exigencia de las autoridades, servidores y servidoras no están precedidos de un clima organizacional adecuado.

Todos los individuos constituyen un alto potencial humano, por lo tanto experimentan impulsos hacia el crecimiento y desarrollo personal lo que se facilita si se proporciona un ambiente que los apoye y a la vez le proponga y ofrezca un reto.

El Clima Organizacional o Laboral es clave para el éxito de una organización porque condiciona las actitudes y el comportamiento de sus trabajadores. Por ello, las empresas e instituciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su Clima Organizacional. Este estudio permite saber cómo son percibidas las organizaciones por sus públicos internos, si su filosofía es comprendida y compartida por su personal.

El planteamiento de un Diagnóstico Organizacional supone asumir una propuesta de Modelo Diagnóstico considerando niveles y aspectos del comportamiento con la finalidad de orientar esfuerzos en la optimización de los resultados organizacionales.

Mediante el diagnóstico del Clima Organizacional actual se conocerán los aspectos tanto a nivel de cultura, productividad, como en satisfacción laboral. Además de examinar cuidadosamente la realidad organizacional con el objetivo de detectar los factores de interacción relevante, evaluar la importancia de cada uno y plantear soluciones acertadas que conlleven a mejorar la productividad, eficiencia y eficacia de los funcionarios y servidores del Ministerio de Recursos Naturales No Renovables.

2 MARCO INSTITUCIONAL DEL MINISTERIO DE RECURSOS NATURALES NO RENOVABLES

2.1 DESCRIPCIÓN DEL MINISTERIO DE RECURSOS NATURALES NO RENOVABLES

El Ministerio de Recursos Naturales No Renovables es un entidad pública cuyo fin, es ser el ente controlador y fiscalizador de los recursos no renovables, tanto mineros como hidrocarburíferos que tiene el Ecuador, se caracteriza por ser un organismo de autogestión altamente técnico, lo que permite que los servidores tanto de nombramiento como de contrato de servicios ocasionales se desarrollen tanto personal como profesionalmente, especializándose en áreas mineras e hidrocarburíferas.

El Ministerio de Recursos Naturales No Renovables maneja varios proyectos que aseguran un mejor desarrollo del Estado. Entre los más importantes están:

- Plan Nacional de Reducción de Importaciones de Derivados de Petróleo y Reducción del Desvío Ilícito de Combustibles
- “Yasuní: Mantener el crudo en tierra... La frontera de lo Posible. Un desafío para el Ecuador y el mundo”
- Centro de Control Hidrocarburífero
- Plan Piloto de Biocombustibles Ecopaís
- Plan Nacional de Desarrollo Minero
- Plan Nacional de Capacitación Minera para Pequeña Minería y Minería Artesanal
- Programa Socio Minero
- Convenios interinstitucionales con la Secretaría Nacional Educación Superior, Ciencia y Tecnología SENESCYT, INP, Universidad Central del Ecuador, Escuela Politécnica Nacional EPN.

El Ministerio de Recursos Naturales No Renovables realiza una importante gestión en el desarrollo del país. Al ser una entidad autofinanciada, no genera gastos dentro del presupuesto general del Estado, al contrario genera ingresos que contribuyen a la ejecución de obras sociales para el desarrollo del país.

El Ministerio de Recursos Naturales No Renovables cumple con el objetivo de Gobierno, que consiste en la reestructuración las instituciones del Estado para armonizar su gestión con los principios de la Constitución Política del Ecuador y el Plan Nacional del Buen Vivir.

El Ministerio de Recursos Naturales No Renovables es la primera institución de la Función Ejecutiva que completa su proceso de reestructuración, cumpliendo a cabalidad con las disposiciones y lineamientos señalados en el Decreto Ejecutivo No.195.

De conformidad con dicho cuerpo legal, los ministerios sectoriales, a nivel operativo, dispondrán de viceministerios técnicos políticos, cuyo rol será la coordinación técnica de la organización.

Así, el Ministerio De Recursos Naturales No Renovables ya está conformado por los Viceministerios de Hidrocarburos y Minas que en conjunto contarán con cinco Subsecretarías Nacionales.

Dentro del Viceministerio de Hidrocarburos funcionarán las Subsecretarías Nacionales de: Desarrollo de Petróleo, Desarrollo de Gas Natural y Derivados, y Contratación Petrolera y de Gas Natural. El Viceministerio de Minas, por su parte, incorpora las Subsecretarías Nacionales de Desarrollo Minero y Contratación Minera.

Con de objetivo de fortalecer el rol del Ministerio De Recursos Naturales No Renovables como ente rector de las políticas públicas en el campo hidrocarburífero y minero, funcionarán adscritas a esta Cartera de Estado: Petroecuador; Instituto Nacional de Investigación Hidrocarburífera; Agencia de

Regulación y Control Minero; Empresa Nacional Minera; y el Instituto Nacional de Investigación Geológico, Minero Metalúrgico,

Otra de las entidades que está adscrita al Ministerio, es la Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero, cuya creación está sujeta a la expedición y aprobación de la nueva Ley de Hidrocarburos.

La creación de empresas públicas, institutos de investigación y agencias de regulación y control dentro de los sectores hidrocarburífero y minero se emarcan en la política estatal de fomentar el aprovechamiento sustentable y soberano de los recursos naturales no renovables del subsuelo, los cuales son considerados como bienes estratégicos para el desarrollo del país, de conformidad con los objetivos previstos en el Plan Nacional del Buen Vivir.

Dentro del Estatuto Orgánico de Gestión por Procesos del Ministerio de Recursos Naturales No Renovables, promulgado mediante el Acuerdo Ministerial 260 de 4 de abril de 2011, (MINISTERIO DE RECURSOS NATURALES NO RENOVABLES, 2011), se definen la misión, visión, objetivos estratégicos, políticas de gestión ministerial, valores institucionales y estrategias ministeriales, los mismos que se detallan a continuación:

2.1.1 MISIÓN

Garantizar la explotación sustentable y soberana de los recursos naturales no renovables, formulando y controlando la aplicación de políticas, desarrollando los sectores, hidrocarburífero y minero.

2.1.2 VISIÓN

Consolidar la soberanía del estado sobre sus recursos naturales no renovables y revertir la condición del Ecuador, con efectivos espacios de participación social, de país exportador de materias primas en exportador

de servicios y productos agregados de valor provenientes de los recursos naturales no renovables.

2.1.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:

1. Canalizar la inversión para la diversificación de la oferta y usos de los hidrocarburos.
2. Consolidar el nuevo Modelo de administración, regulación y control del sector de los recursos naturales no renovables.
3. Desarrollar de manera sustentable las actividades de exploración y explotación de los recursos naturales no renovables

2.1.4 POLÍTICAS DE GESTIÓN MINISTERIAL:

1. Garantizar que las actividades sectoriales se realicen en aplicación de los principios de sustentabilidad social y ambiental
2. Fortalecer las relaciones entre el Estado y las comunidades
3. Fortalecer los derechos y recuperar la presencia del Estado en la administración, gestión, regulación y control de los recursos naturales no renovables
4. Impulsar proyectos de integración regional en el sector recursos naturales no renovables.
5. Implementar mecanismos que aseguren la distribución equitativa de los beneficios de las actividades de recursos naturales no renovables

6. Fomentar la inversión para el desarrollo productivo del sector de los recursos naturales no renovables.
7. Impulsar la participación del Ecuador en mercados regionales e internacionales
8. Promover la seguridad del abastecimiento, diversificación del uso y el ahorro de los recursos naturales no renovables.
9. Impulsar la gestión eficiente de las instituciones del sector de los recursos naturales no renovables y fortalecer los mecanismos de investigación, regulación y control.

2.1.5 VALORES INSTITUCIONALES

HONESTIDAD: Proceder con rectitud, disciplina, honradez y mística en el cumplimiento de sus obligaciones, y en la elaboración de productos, así como en la prestación de servicios de responsabilidad del Ministerio.

JUSTICIA: Actuar y distribuir los recursos con equidad, bajo las normas de derecho y la razón.

LEALTAD Y COMPROMISO CON EL PAIS: Actuar con lealtad hacia los intereses del país mediante el logro de la misión y objetivos institucionales.

PREDISPOSICIÓN AL SERVICIO: Actitud positiva hacia el trabajo, a fin de satisfacer las necesidades y expectativas de la sociedad, y de los ciudadanos usuarios de los servicios ministeriales.

TRANSPARENCIA: Capacidad de los servidores del Ministerio de Recursos Naturales No Renovables para demostrar íntegramente sus

conocimientos, actuar con idoneidad y efectividad en el marco de principios éticos y morales de la convivencia institucional y social.

RESPONSABILIDAD SOCIAL: Grado de compromiso que adquieren los servidores del Ministerio de Recursos Naturales No Renovables, que les permite asumir las consecuencias de sus acciones y decisiones en el cumplimiento de sus deberes y obligaciones en beneficio de los ciudadanos, de tal manera que incrementen sus niveles de confianza y estabilidad de sus relaciones institucionales.

2.1.6 ESTRATEGIAS MINISTERIALES

La gestión ministerial se cumplirá con **enfoque sistémico** con los Ministerios integrantes del gobierno central, los organismos de control, otras instituciones del gobierno nacional, los gobiernos seccionales, y la sociedad civil en su conjunto.

La planificación energética, en el ámbito hidrocarburífero, y la planificación minera constituirán el marco de gestión institucional y sectorial

Transversalizar la gestión de riesgos en el cumplimiento de la misión ministerial, de tal manera que disminuya el impacto social y minimice las pérdidas en la infraestructura, en la ocurrencia de eventos adversos.

Fuerte **impulso a las relaciones del Estado con la sociedad civil** sobre la base de un gran diálogo nacional, alianzas, objetivos y responsabilidades del desarrollo hidrocarburífero y minero en su condición de sectores estratégicos.

Consolidación del **trabajo en equipo y la administración por procesos**, complementada con la incorporación de un sistema de gestión de calidad.

Incorporación de tecnología para la gestión de la política sectorial y el fortalecimiento de la capacidad de seguimiento y evaluación de su cumplimiento.

Fortalecimiento del **control interno** sobre la base de una precisa y clara asignación de autoridad y responsabilidad a los diferentes niveles jerárquicos ministeriales.

2.2 RAZÓN SOCIAL DEL MINISTERIO DE RECURSOS NATURALES NO RENOVABLES

La nueva Constitución Política de la República establece que los recursos naturales no renovables son de propiedad inalienable, imprescriptible e inembargable del Estado y, en general, los productos del subsuelo, yacimientos minerales y de hidrocarburos.

Para cumplir con esta disposición, el 14 de septiembre de 2009 se creó el Ministerio de Recursos Naturales No Renovables (MRNNR), en reemplazo del Ministerio de Minas y Petróleos, mediante Decreto Ejecutivo No. 46, publicado en el Registro Oficial No. 36.

2.3 ORIGEN Y DESARROLLO DEL MINISTERIO DE RECURSOS NATURALES NO RENOVABLES

Como manda la Constitución, el nuevo Ministerio velará para que el Estado participe en los beneficios del aprovechamiento de estos recursos, en un monto que no será inferior a los de la empresa que los explote.

Dentro de este nuevo lineamiento político se enmarca la renovación institucional del Ministerio, cuyo objetivo es administrar, de manera soberana, el petróleo, la

minería y el gas, recursos naturales no renovables que sirven como fuente de financiamiento para atender las necesidades del país.

Para la administración soberana de esos recursos, el MRNNR mantiene negociaciones con las compañías petroleras que operan en el país para cambiar la modalidad contractual. El propósito: lograr que el total de la producción de crudo sea del Estado y que la contratista reciba un pago por sus servicios.

También trabaja en la conformación del Sistema Petroecuador, la gran empresa pública en la que estarán agrupadas las actuales filiales de la empresa petrolera estatal, así como las de economía mixta donde el Estado ecuatoriano tiene y tenga la mayoría de acciones.

Constan, además, proyectos como la Refinería del Pacífico, a través del cual se busca concretar que el país se convierta en exportador de derivados de petróleo y deje de importarlos.

En el ámbito minero, está la creación de la Empresa Nacional Minera, que podrá establecer alianzas estratégicas con sus similares estatales para conformar compañías de economía mixta y así poder desarrollar proyectos mineros de interés nacional. Puede, adicionalmente, constituir asociaciones, uniones transitorias, alianzas estratégicas con personas naturales y jurídicas, ya sean nacionales o extranjeras, públicas o privadas.

También, el Instituto de Investigación Geológico, Minero, Metalúrgico fue creado para la investigación, desarrollo tecnológico e innovación. Debe generar, sistematizar, focalizar y administrar la información geológica en todo el país para promover el desarrollo sostenible y sustentable de los recursos minerales y prevenir la incidencia de las amenazas geológicas y aquellas ocasionadas por el hombre, en apoyo al ordenamiento territorial.

Se suman las agencias de Control y Regulación, tanto Hidrocarburífero como Minero, organismos técnico administrativos encargados de vigilar, auditar, intervenir y controlar las fases de las actividades hidrocarburífera y minera.

De esta manera, el país recupera su rol importante en la producción y el control de los recursos naturales no renovables, reduce su dependencia de grandes corporaciones y asegura ingresos para el presupuesto general del Estado, con una explotación racional, sustentable y con cuidado al ambiente.

Tabla 1: Evolución histórica del Ministerio de Recursos Naturales No Renovables

Año	Creación	Sectores de competencia
1944	Ministerio de Economía	Minería e Hidrocarburos, Agricultura y Ganadería, Industrias en general, Comercio Interior y Exterior, Control de Precios, subsistencias, todo lo relativo a bancos y su inspección, Fiscalización e intervención de empresas, Patentes, Marcas y Privilegios, Convenios internacionales y Estadística nacional.
1957	Ministerio de Fomento	Minería e Hidrocarburos, Agricultura, Ganadería, Veterinaria, Reforestación, Industrias, Regadío e Hidrología.
1964	Ministerio de Industrias y Comercio	Minería e Hidrocarburos, Industrias, Comercio, Recursos Energéticos y Pesqueros, Turismo, Producción y Comercialización
1970	Ministerio de Recursos Naturales y Turismo	Minería e Hidrocarburos, Recursos Hidráulicos y Energéticos, Pesqueros, Recursos Marinos y Turismo.
1973	Ministerio de Recursos Naturales y Energéticos	Minería e Hidrocarburos, Recursos Hidráulicos y Energéticos, Pesqueros
1985	Ministerio de Energía y Minas	Minería e Hidrocarburos.
		Entidades adscritas: CEPE, Inecel, INE e Inamhi.
2007	Ministerio de Minas y Petróleos	Minería, Hidrocarburos, Protección Ambiental, Geología.
2009	Ministerio de Recursos Naturales No Renovables	Petróleo, gas, minería y todos los recursos naturales no renovables.

Modificado de: Desarrollo Institucional, MRNNR.

2.4 EL CAPITAL HUMANO DEL MINISTERIO DE RECURSOS NATURALES NO RENOVABLES

El Ministerio de RECURSOS NATURALES NO RENOVABLES cuenta con un capital humano conformado de setecientos sesenta y tres personas, de las cuales 310 están bajo la modalidad nombramiento, 401 con contratos de servicios ocasionales y 35 bajo código de trabajo. Además de servidoras y servidores que se encuentra en Comisión de Servicios dentro (6) y fuera de la Institución. (11).

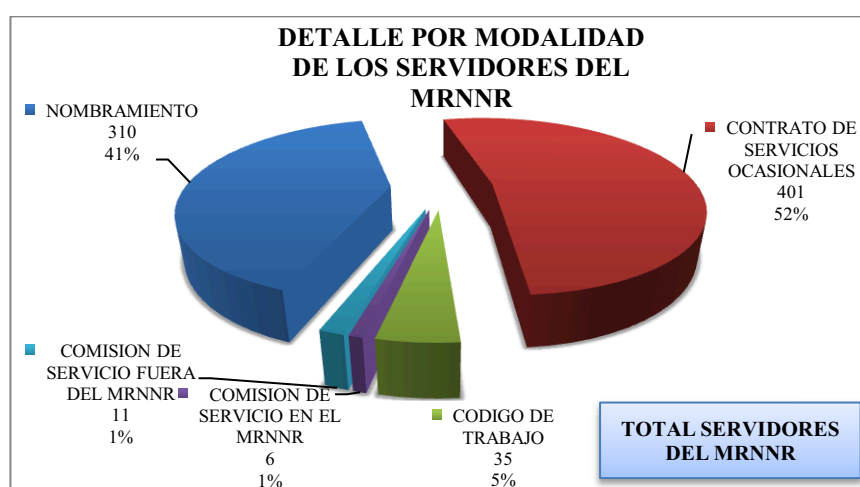


Figura 1: Detalle por Modalidad de los Servidores del MRNNR
Elaborado por: Evelyn Merizalde

El Ministerio de Recursos Naturales No Renovables cuenta con 5 Subsecretarías Regionales de Minería.

2.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y FUNCIONES

La estructura organizacional, permite observar el agrupamiento ordenado de las actividades necesarias de desarrollo, para lograr los objetivos empresariales originalmente planteados (visión), la asignación de cada grupo determinado a un administrador con autoridad para liderarlo y supervisarlos, y el establecimiento de las medidas necesarias, para procurar una coordinación vertical y horizontal con

los demás miembros de la estructura de la empresa. (MINISTERIO DE RECURSOS NATURALES NO RENOVABLES, 2011)

Bajo este concepto el Ministerio de Recursos Naturales No Renovables cumplía su gestión con una estructura organizacional diseñada por funciones, caracterizada por una administración jerárquica funcional, con muchos niveles entre los Directivos y Técnicos lo que constituía un factor crítico que limitaba la capacidad ministerial.

Actualmente la Estructura organizacional del MRNNR se basa en la Gestión por Procesos, lo que permite observar una estructura plana. Mediante el Acuerdo Ministerial No. 260 de 4 de abril de 2011, se establece que: La Filosofía de una Gestión por Procesos se basa en un análisis permanente y mejoramiento continuo de los diferentes procesos organizacionales.

Sobre la base de los procesos, el equipo de Desarrollo Institucional diseñó la estructura organizacional y elaboró el proyecto de Estatuto Orgánico, el mismo que ha sido validado por cada Director en el ámbito de su competencia.

CADENA DE VALOR DE MACRO PROCESOS

El Ministerio de Recursos Naturales No Renovables, de conformidad con la Ley de Hidrocarburos y la Ley de Minería, cumple su misión sobre la base de la siguiente cadena de valor de macro procesos:

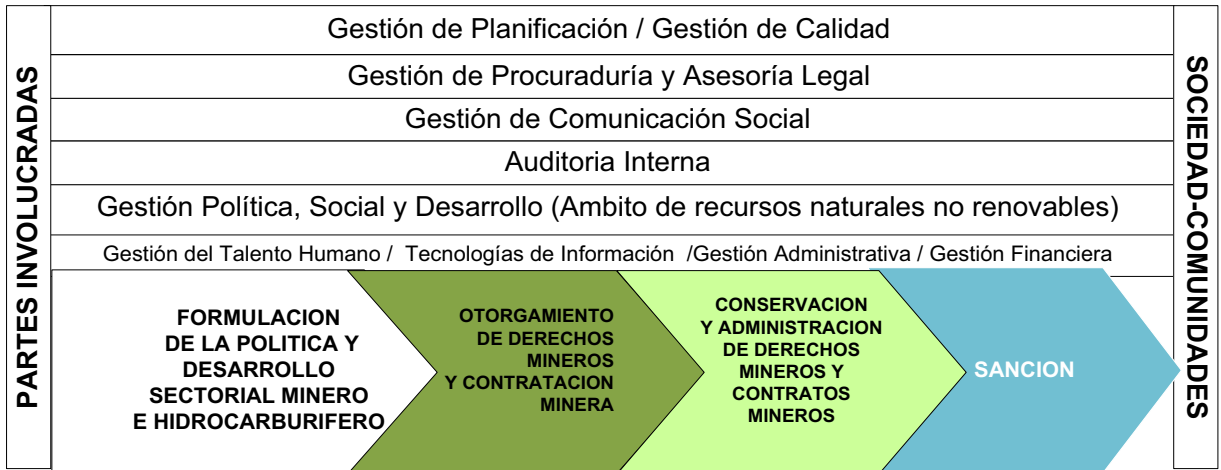


Figura 2: Cadena de Macro Procesos
Modificado de: Estatuto Orgánico por Gestión Organizacional por Procesos, Ministerio de Recursos Naturales No Renovables

MAPA DE PROCESOS MINISTERIALES

A continuación se detalla el mapa de Procesos Ministeriales.

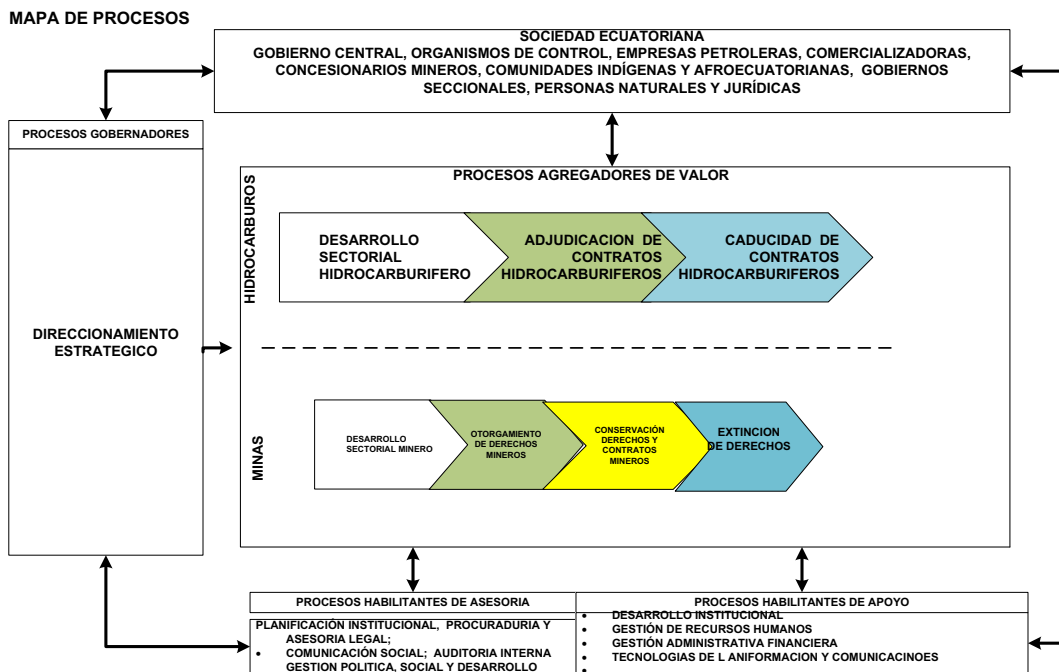


Figura 3: Mapa de Procesos Ministeriales
Modificado de: Estatuto Orgánico por Gestión Organizacional por Procesos, Ministerio de Recursos Naturales No Renovables

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LA GESTIÓN DE LOS PROCESOS MINISTERIALES:

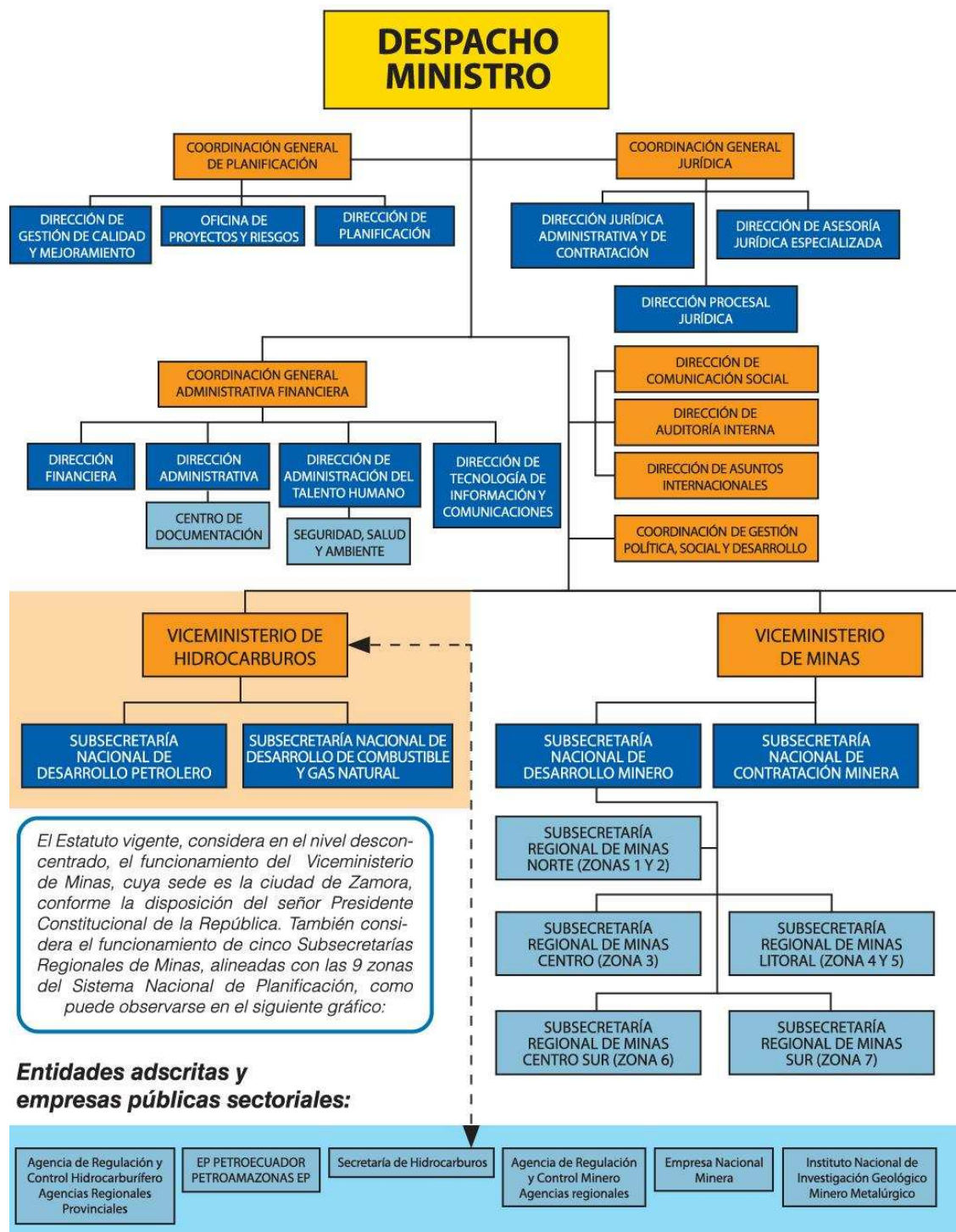


Figura 4: Estructura Organizacional para la gestión por procesos

Modificado de: Informe de Gestión, Ministerio de Recursos Naturales No Renovables



- ZONA 8: Cantones Guayaquil, Durán, Samborondón
- ZONA 9: Distrito Metropolitano de Quito
- Subsecretaría Regional de Minas Norte, zonas: 1, 2 y 9
- Subsecretaría Regional de Minas Centro
- Subsecretaría Regional de Minas Litoral, zonas: 4, 5 y 8
- Subsecretaría Regional de Minas Centro Sur, zona 6
- Subsecretaría Regional de Minas Sur, zona 7

Las Subsecretarías Regionales de Minas se encuentran implementadas, con excepción de la Subsecretaría Regional de Minas Norte.

Figura 5: Mapa del Ecuador distribuido por Zonas
Modificado de: Informe de Gestión, Ministerio de Recursos Naturales No Renovables

PROCESOS Y LA ESTRUCTURA BÁSICA PARA SU GESTIÓN (MINISTERIO DE RECURSOS NATURALES NO RENOVABLES, 2011)

Procesos Gobernadores:

Los procesos gobernadores constituyen un conjunto de actividades relacionadas con el direccionamiento estratégico, que orientan la gestión del Ministerio de RECURSOS NATURALES NO RENOVABLES, mediante el establecimiento de políticas, directrices, objetivos, estrategias y disposiciones.

Procesos Habilitantes de Asesoría y Apoyo:

Los procesos habilitantes de asesoría y apoyo constituyen el conjunto de actividades que aseguran la entrega de bienes o servicios requeridos por los procesos gobernadores, agregadores de valor y para sí mismos, facilitando la gestión ministerial.

Procesos agregadores de valor:

Los procesos agregadores de valor constituyen el conjunto de actividades que aseguran la entrega de bienes o servicios conforme los requerimientos del cliente ciudadano, relacionados con la misión del Ministerio de RECURSOS NATURALES NO RENOVABLES.

MODELO DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS NATURALES NO RENOVABLES
(MINISTERIO DE RECURSOS NATURALES NO RENOVABLES, ABRIL 2011)

MODIFICACIONES DEL MODELO DE GESTIÓN DEL MRNNR

Componentes	Situación anterior	Situación actual	Base Legal
<i>Denominación</i>	Ministerio de Minas y Petróleos	Ministerio de Recursos Naturales No Renovables	<i>Estatuto del régimen jurídico administrativo de la Función Ejecutiva, Decreto Ejecutivo no. 46, publicado en el Registro Oficial No. 36, de 2009-09-29</i>
<i>Unidades Administrativas de Procesos Habilitantes</i>	Subsecretarías: - Jurídica - De Desarrollo Organizacional Dirección de Planificación	Coordinaciones generales de: - Planificación - Jurídica - Administrativa Financiera	<i>Decreto Ejecutivo no. 195, publicado en el suplemento del Registro Oficial no. 111, de 2010-01-19 establece los lineamientos para la organización de los ministerios sectoriales</i>
<i>Sector Hidrocarburos</i>	Subsecretaría de Política Hidrocarburífera Dirección Nacional de Hidrocarburos Direcciones Regionales de Hidrocarburos	Viceministerio de Hidrocarburos - Subsecretaría Nacional de Desarrollo Petrolero - Subsecretaría Nacional de Desarrollo de Gas Natural y Combustibles Derivados de Hidrocarburos (la estructura del MRNNR en este sector no considera el funcionamiento de unidades desconcentradas)	<i>La Ley Reformatoria a la Ley de Hidrocarburos, publicada en el suplemento del Registro Oficial No. 244, de 2010-07-27, establece el nuevo marco público institucional hidrocarburífero y modifica el ámbito de acción del MRNNR. Crea la Secretaría de Hidrocarburos y la Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero</i>
<i>Sector Minero</i>	Subsecretaría de Minas Dirección Nacional de Minería Direcciones regionales de minería	Viceministerio de Minas - Subsecretaría Nacional de Desarrollo Minero - Subsecretaría Nacional de Contratación Minera - Subsecretarías Regionales de Minas	<i>La Ley de Minería, publicada en el suplemento del Registro Oficial no. 517, de 2009-01-29, establece el nuevo marco público institucional minero y modifica el ámbito de acción del MRNNR. Crea la ARCOM, ENAMI EP e INIGEMM</i>

Figura 6: Modificaciones del Modelo de Gestión de Recursos Humanos
Modificado de: Informe de Gestión abril 2011, Ministerio de Recursos Naturales No Renovables

El modelo de gestión de los recursos naturales no renovables incluye tanto el sector minero como al hidrocarburífero.

Sector Minero (MINISTERIO DE RECURSOS NATURALES NO RENOVABLES, ABRIL 2011)

El Modelo de gestión para el sector minero se encuentra en funcionamiento, sobre la base del marco público institucional establecido en la Ley de Minería, publicada en el Registro Oficial No. 157, de 29 de enero de 2009.

El marco institucional está integrado por el Ministerio de Recursos Naturales No Renovables (MRNNR), la Agencia de Regulación y Control Minero (ARCOM), el Instituto Nacional de Investigación Geológico Minero Metalúrgico (INIGEMM), y la Empresa Nacional Minera EP (ENAMI EP).

El modelo considerará la siguiente interrelación:

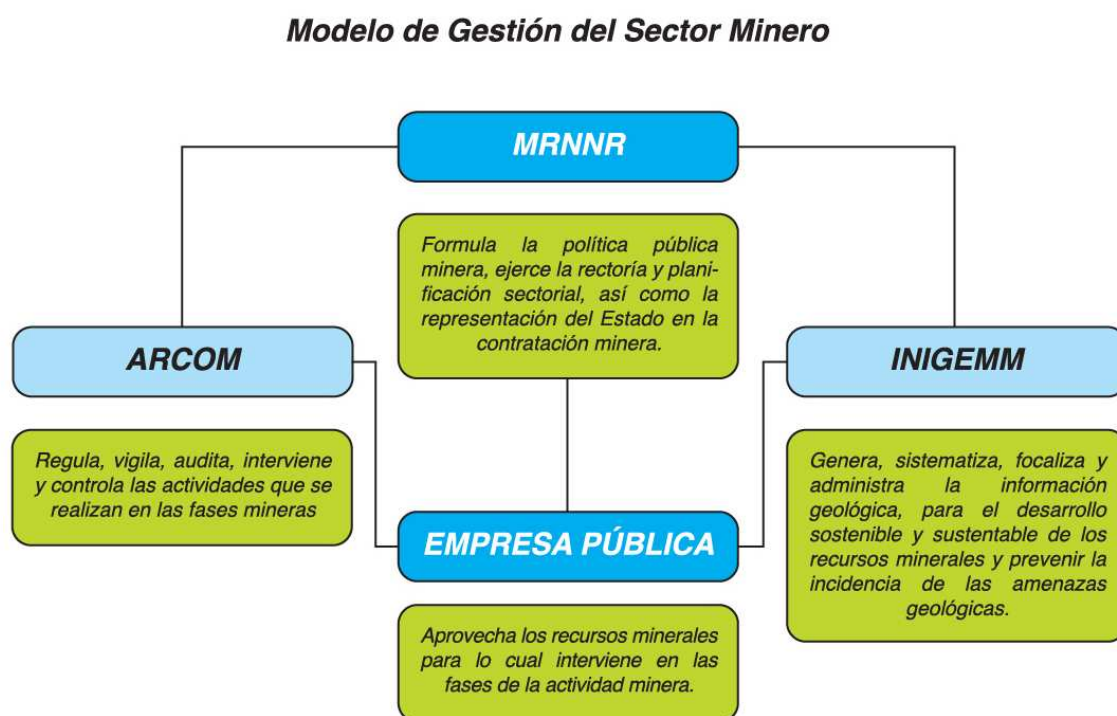


Figura 7: Modelo de Gestión del Sector Minero

Modificado de: Informe de Gestión Abril 2011, Ministerio de Recursos Naturales No Renovables

Matriz de competencias de MRNNR: Minas

Competencias	Facultad	Atribución	Nivel
<i>Exploración y explotación</i>	<i>Rectoría</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Política - Normativa sectorial 	Central
<i>Refinación y fundición</i>	<i>Regulación</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Determinación de áreas susceptibles de concesionamiento minero metálico para pequeña minería, minería artesanal y minería a gran escala - Otorgamiento de derechos mineros - Contratación de explotación minera 	Central
<i>Comercialización</i>	<i>Control</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Terminación jurídica de contratos - Extensión de derechos mineros - Participación en procesos de reversión Evaluación de gestión - de empresas públicas sectoriales 	Regional y Central

Figura 8: Matriz de competencias del MRNNR: Minas

Modificado de: Informe de Gestión Abril 2011, Ministerio de Recursos Naturales No Renovables

Matriz de competencias ARCOM

Competencias	Facultad	Atribución	Nivel
<i>Refinación y fundición</i>	<i>Regulación</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Normativa técnica - Información catastral minera - Resolución de conflicto de competencias regionales - Resolución de amparos administrativos 	Central
<i>Comercialización</i>	<i>Control</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Actividades mineras - Fiscalización de volúmenes - Sanciones a infracciones - Información para decisiones del MRNNR - Información oficial de actividades mineras - Registro de documentación habilitante de contratos y de aprobaciones y autorizaciones 	Jurisdicción minera

Figura 9: Matriz de competencias ARCOM

Modificado de: Informe de Gestión Abril 2011, Ministerio de Recursos Naturales No Renovables

Matriz de competencias INIGEMM

Competencias	Facultad	Atribución	Nivel
	<i>Gestión</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Investigación geológica básica y aplicada; minera y metalúrgica - Investigación geociencias 	Central
	<i>Gestión</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Monitoreo de zonas de amenazas geológicas - Sistematización de información geológica, minera y metalúrgica - Asistencia técnica - Administración de información geológica nacional 	Central

Figura 10: Matriz de competencias del INIGEMM
Modificado de: Informe de Gestión Abril 2011, Ministerio de Recursos Naturales No Renovables

Matriz de competencias ENAMI EP

Competencias	Facultad	Atribución	Nivel
<i>Refinación y fundición</i>	<i>Planificación</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Planes empresariales - Información de gestión empresarial 	Central
<i>Comercialización</i>	<i>Gestión</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Operaciones mineras - Información de operaciones - Cumplimiento de obligaciones - Control de gestión 	Local

Figura 11: Matriz de competencias de la ENAMI EP
Modificado de: Informe de Gestión Abril 2011, Ministerio de Recursos Naturales No Renovables

Sector Hidrocarburos (MINISTERIO DE RECURSOS NATURALES NO RENOVABLES, ABRIL 2011)

La SENPLADES el 18 de noviembre del 2010, aprobó los modelos de gestión del Ministerio de Recursos Naturales No Renovables (MRNNR), de la Secretaria de Hidrocarburos (SH), de la Agencia de Regulación y control Hidrocarburífero (ARCH), sobre la base de la Ley Reformatoria a la Ley de Hidrocarburos, publicada en suplemento del Registro Oficial No. 27 de julio de 2010.

El modelo considera la siguiente interrelación:

Modelo de Gestión del Sector Hidrocarburos

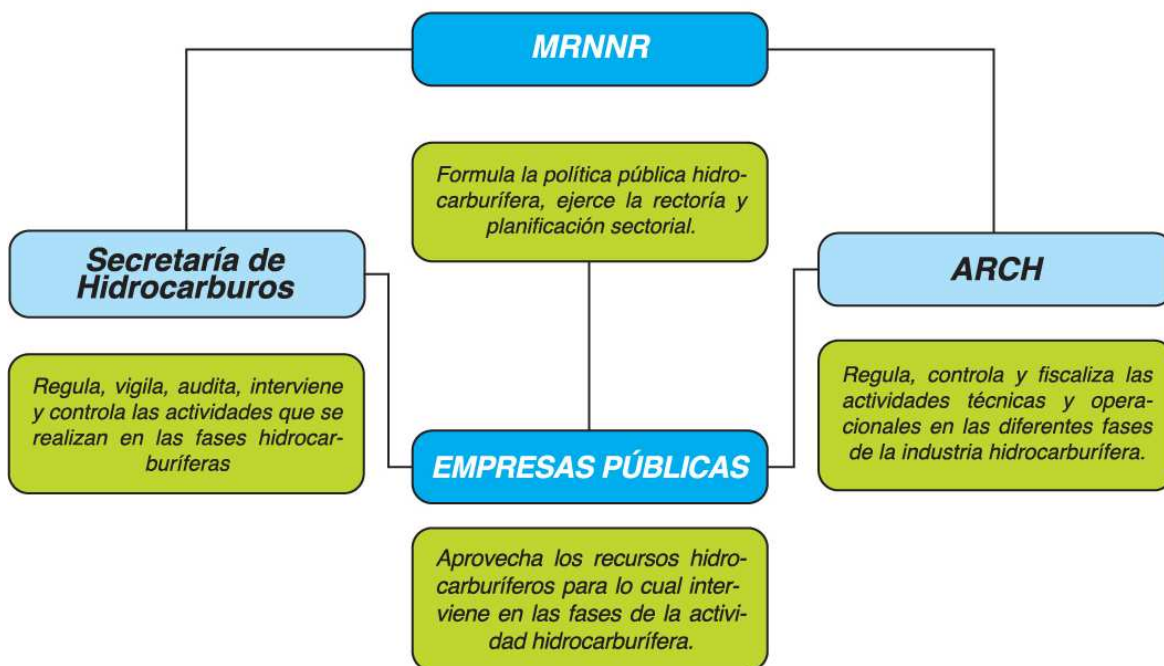


Figura 12: Modelo de Gestión del Sector Hidrocarburos
Modificado de: Informe de Gestión Abril 2011, Ministerio de Recursos Naturales No Renovables

Matriz de competencias del MRNNR: Hidrocarburos

Competencias	Facultad	Atribución	Nivel
<i>Exploración y explotación</i>	<i>Rectoría</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Política hidrocarburífera - Lineamientos y estrategias para: promover adelantos científicos y tecnológicos; aprovechamiento de cooperación y asistencia técnica, para el desarrollo sectorial - Adjudicación de contratos hidrocarburíferos 	Central <i>(No disponible de nivel desconcentrado)</i>
<i>Transporte y almacenamiento</i>	<i>Planificación</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Planificación energética en el ámbito hidrocarburífero - Proyectos sectoriales estratégicos 	
<i>Refinación e industrialización</i>	<i>Gestión</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Procesos de licitación hidrocarburífera - Transferencias de acciones, cesión de derechos - Declaratoria de utilidad pública y servidumbres para contratos hidrocarburíferos 	
<i>Comercialización</i>	<i>Coordinación</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Contribuir a la formulación de políticas y diseño de planes y programas integrales de intervención que contribuyan al desarrollo sustentable en zonas de influencia de proyectos de exploración y explotación de hidrocarburos y gas natural - Aportar para el diseño de estrategias e instrumentos que faciliten la gestión de relaciones comunitarias 	
	<i>Evaluación</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluación de ejecución de política hidrocarburífera - Evaluación de cumplimiento de convenios macro - Evaluación de proyectos estratégicos sectoriales 	
	<i>Control</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Resolver la terminación jurídica (caducidad) de contratos hidrocarburíferos 	

Figura 13: Matriz de competencias del MINNR: Hidrocarburos
Modificado de: Informe de Gestión Abril 2011, Ministerio de Recursos Naturales No Renovables

Matriz de competencias SH

Competencias	Facultad	Atribución	Nivel
<i>Exploración y explotación</i>	<i>Control</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Administración de contratos hidrocarbúricos - Aprobación de planes y programas técnicos y económicos para la correcta ejecución de actividades y contratos hidrocarbúricos - Administrar el registro de hidrocarburos - Fijar tasas de producción - Informe previo a la autorización del MRNNR para transferencia o cesión de derechos de contratos o autorizaciones inherentes a actividades hidrocarbúricas 	Central
<i>Transporte y almacenamiento</i>	<i>Gestión</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Suscripción de contratos hidrocarbúricos - Evaluación de potencial hidrocarbúrico en las áreas no asignadas a las empresas públicas ni las que se exploran y explotan mediante contratos de prestación de servicios - Diseño, evaluación y realización de estrategias de promoción hidrocarbúrica - Administración de áreas hidrocarbúricas y asignarlas para su exploración y explotación - Administración de la participación del Estado en los volúmenes que le corresponda en los contratos - Proponer y apoyar al MRNNR en formulación de la política pública - Administrar la información de las áreas y contratos de exploración y explotación de hidrocarburos 	Desconcentrada <i>Jurisdicción hidrocarbúrica</i>
<i>Refinación e Industrialización</i>			
<i>Comercialización</i>			

Figura 14: Matriz de competencias SH

Modificado de: Informe de Gestión Abril 2011, Ministerio de Recursos Naturales No Renovables

Matriz de competencias Empresas públicas hidrocarburíferas

Competencias	Facultad	Atribución	Nivel
<i>Exploración y explotación</i>	<i>Planificación</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de negocios - Información de gestión empresarial 	Central
<i>Transporte y almacenamiento</i>	<i>Gestión</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Operaciones hidrocarburíferas debidamente autorizadas por la Secretaría de Hidrocarburos - Información de operaciones - Cumplimiento de obligaciones - Informe de gestión de proyectos hidrocarburíferos 	Local
<i>Refinación e Industrialización</i>			
<i>Comercialización</i>			

Figura 15 : Matriz de competencias Empresas públicas hidrocarburíferas
Modificado de: Informe de Gestión Abril 2011, Ministerio de Recursos Naturales No Renovables

2.6 CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL

El Clima Organizacional es la manifestación más visible de la cultura organizacional, son las sensaciones de bienestar y malestar que experimenta la gente con distintos aspectos de la vida laboral de una organización. (THE BOTTOM LINE TBL, 2009)

Es primordial realizar un Diagnostico de Clima Organizacional en el Ministerio de Recursos Naturales No Renovables, a fin de conocer cuáles son los factores que influyen en el clima organizacional actual; es la primera vez que se realiza un estudio de este tipo dentro de esta Entidad.

En el sector público, muchas veces no se toma en cuenta la percepción que tiene el servidor sobre la Institución, su lugar de trabajo, su relación con sus jefes inmediatos y compañeros o cuáles son sus expectativas de crecimiento profesional dentro del Ministerio.

El Ministerio de Recursos Naturales No Renovables por ser una entidad que forma parte de los sectores estratégicos, debe ir un paso delante de otras entidades del sector público, puesto que el desempeño de cada servidor contribuye en gran manera al cumplimiento de los objetivos de cada unidad a la que pertenece y por ende a los objetivos institucionales.

A través de este estudio se espera conocer qué factores motivan al personal, cuáles son los factores que le dan satisfacción y generan sentido de pertenencia, lo que conduce a que se sientan identificados con las funciones que realizan y de esta manera entregue a la Institución, lo mejor de su conocimiento en el desempeño de las actividades que le han sido asignadas.

Una vez realizado este estudio se puede definir cuáles son las características del clima organizacional, para proponer reformas que permitan mejorarlo.

El Clima Organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura organizacional de una organización, entendiendo como Cultura Organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. (THE BOTTOM LINE TBL, 2009)

Esta cultura es en buena parte determinada por los miembros que componen la organización, aquí el Clima Organizacional tiene una incidencia directa, ya que las percepciones que los miembros tengan respecto a su organización, determinan las creencias, conductas y valores que forman la cultura de la organización.

2.7 ANÁLISIS DE LA IMPORTANCIA DEL MINISTERIO DE RECURSOS NATURALES NO RENOVABLES EN EL DESARROLLO DEL PAÍS

El Ministerio de Minas y Petróleos cambió su denominación a Ministerio de Recursos Naturales No Renovables, que incluye a los sectores estratégicos hidrocarburífero y minero.

Conforme a lo establecido en la Constitución de la República del Ecuador, el Estado garantizará los mecanismos de producción consumo y uso de dichos bienes en forma sustentable con el medio ambiente y respetando los derechos de las poblaciones aledañas.

El petróleo, gas y minerales son recursos naturales no renovables que forman parte de la riqueza que posee el país, junto con su variedad étnica y cultura; y la mega diversidad de flora y fauna. Así, Ecuador es uno de los pocos países del mundo que conjuga su riqueza mineral con la belleza de su paisaje.

Administrar esa riqueza, distribuirla de la manera más equitativa posible entre la población y producirla manteniendo un equilibrio con la naturaleza, es un gran reto que tiene el Gobierno Nacional.

El MRNNR ha puesto en funcionamiento modelos de gestión en cada uno de sus sectores estratégicos, basados en las nuevas normativas legales logradas durante los años 2009 y 2010, en las áreas minera e hidrocarburífera, respectivamente. La nueva modalidad de gestión le ha dado agilidad al MRNNR en el dictamen y la aplicación de la política pública, para beneficio de la ciudadanía.

Durante el año 2010 el MRNNR mediante la reforma de la Ley de Hidrocarburos se viabilizó la renegociación de los contratos petroleros a fin de generar mayores ingresos, provenientes de las utilidades petroleras, que aportan las compañías privadas, y de los excedentes petroleros que provienen de las empresas petroleras públicas. Como resultado de esta renegociación, el Estado recuperó la propiedad sobre los hidrocarburos, comprometiendo la inversión de las compañías privadas, logrando mayores beneficios para el estado, ya que existe mayor disponibilidad de crudo para la exportación y, sobretodo, gracias a la nueva normativa legal, las comunidades aledañas a los pozos petroleros serán las primeras en ser favorecidas de esta riqueza natural; así como el Estado en general.

Las políticas definidas en el Ministerio, y aplicadas por las empresas adscritas, permitirán aumentar las reservas e incrementar la producción de petróleo en el corto plazo.

En el sector minero se camina también hacia ese objetivo, con cinco grandes compañías, que están a cargo de proyectos considerados estratégicos por el Gobierno Nacional. Se negocia la firma de los primeros contratos de exploración minera. Las compañías deberán pagar una regalía que, junto a las utilidades y los excedentes del precio que generen las compañías mineras, financiarán planes de desarrollo local y productivo en las comunidades más cercanas a los proyectos mineros, de esta manera se logrará que el aprovechamiento de estos recursos sea efectuado en condiciones de desarrollo sustentable, orientado a contribuir al bienestar y progreso del país.

El MRNNR está sentando bases para que, respetando el ambiente, la minería aporte positivamente a la economía del país en general, y en particular de las comunidades donde están los proyectos mineros.

Están en ejecución los proyectos estratégicos, así como el Plan Nacional de Desarrollo Minero, el Plan Nacional de Capacitación Minera para pequeña minería y minería artesanal, y el Programa Socio Minero, los cuales permitirán el desarrollo de la minería en general.

El MRNNR genera gran parte de la riqueza nacional; alrededor del 30% de presupuesto General del Estado está financiado por esta Cartera de Estado, por lo que ahí radica la importancia del mismo.

El MRNNR está dando pasos seguros, consciente de que su participación es de vital importancia para el desarrollo y el bienestar de todos los ecuatorianos.

3 DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

3.1 ANÁLISIS DE ESTADÍSTICAS DE ROTACIÓN DE PERSONAL, AUSENTISMO, PERMISOS, CAPACITACIÓN, PROBLEMAS Y CONFLICTOS LABORALES

Para realizar un correcto diagnóstico de clima organizacional es necesario analizar algunos aspectos, a fin de determinar cuáles son los factores predominantes del Clima organizacional actual del Ministerio de Recursos Naturales No Renovables.

Para esto se han tomado datos históricos de hace 5 años, para de esta manera tener la información suficiente para poder realizar propuestas de mejora que puedan ser aplicadas.

3.1.1 ROTACIÓN DE PERSONAL

“El término rotación de personal de recursos humanos se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella.

En general, la rotación de personal se expresa mediante la relación porcentual entre admisiones y los retiros, y el promedio de trabajadores que pertenecen a la organización en cierto periodo. Casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales o anuales, con el fin de realizar comparaciones, elaborar diagnósticos, dictar disposiciones o establecer predicciones.” (Chiavenato, 2000)

Índice de rotación de personal

El cálculo del índice de rotación de personal se basa en la relación porcentual entre el volumen de entradas y salidas, y los recursos humanos disponibles en la organización durante cierto período. (Chiavenato, 2000)

$$\text{Índice de Rotación de Personal} = \frac{\frac{A + D}{2} \times 100}{PE}$$

Modificado de: Idalberto Chiavenato

Donde

- A** = admisiones de personal durante el periodo considerado (entradas)
- D** = desvinculación de personal (por iniciativa de la empresa o por decisión de los empleados) durante el periodo considerado (salidas)
- PE** = promedio efectivo del periodo considerado. Puede ser obtenido sumando los empleados existentes al comienzo y al final del periodo, y dividiendo entre dos.

Tabla 2: Índice de rotación del personal

Índice de Rotación de Personal						
Años	Servidores a Inicio de Año	Servidores a Fin de Año	Admisiones	Renuncias	Promedio Efectivo	Índice
2005	308	446	80	17	377	12,86
2006	360	515	95	23	437,5	13,49
2007	407	536	106	73	471,5	18,98
2008	461	542	112	50	501,5	16,15
2009	562	650	88	86	606	14,36
2010	650	935	253	47	792,5	18,93

Elaborado por: Evelyn Merizalde

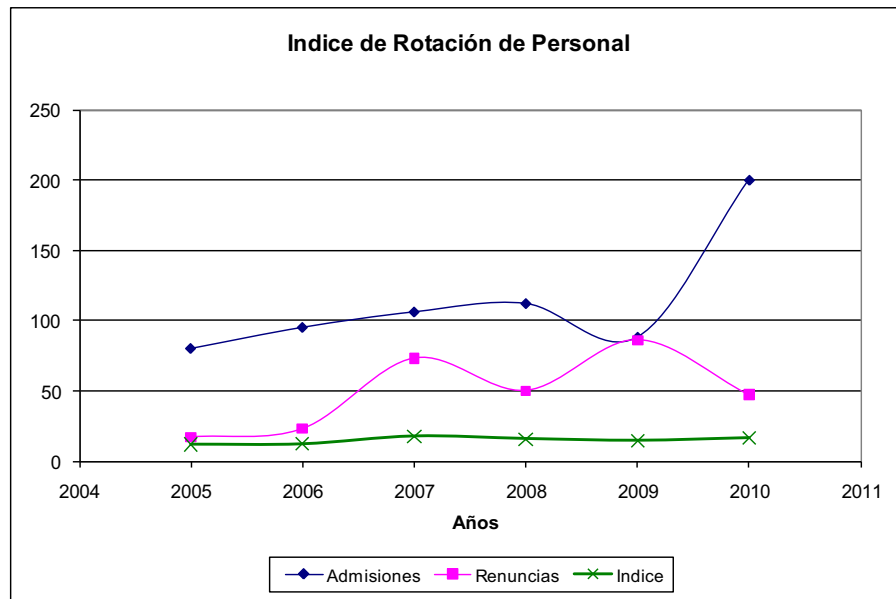


Figura 16: Índice de rotación de personal
Elaborado por: Evelyn Merizalde

La rotación de personal no es una causa, sino un efecto de ciertos fenómenos producidos en el interior o el exterior de la organización, que condicionan la actitud y el comportamiento del personal. Por tanto, es una variable dependiente de los fenómenos internos o externos de la organización.

En general existen varios factores que influyen en la rotación de personal, los mismos que se detallan a continuación: (Chiavenato, 2000)

Fenómenos externos

- Situación de oferta y demanda de recursos humanos en el mercado
- Situación económica
- Oportunidades de empleo en el mercado laboral

Fenómenos internos

- Política salarial de la organización
- Política de beneficios sociales

- Tipo de supervisión ejercido sobre el personal
- Oportunidades de progreso profesional ofrecidas por la organización
- Tipo de relaciones humanas existentes en la organización
- Cultura organizacional de la empresa
- Condiciones físicas del ambiente de trabajo
- Moral del personal de la organización
- Política de reclutamiento y selección de recursos humanos
- Criterios y programas de capacitación y entrenamiento de los recursos humanos
- Política disciplinaria de la organización
- Criterios de evaluación del desempeño
- Grado de flexibilidad de los políticas de la organización

Análisis de rotación de personal en el Ministerio de Recursos Naturales No Renovables

La rotación de personal dentro del MRNNR se produce en la mayoría de los casos, por cambio de autoridades, como Ministro, Subsecretarios, Directores Nacionales o Directores Técnicos de área. Quienes trabajan con su propio equipo de trabajo, al momento de su salida se produce un cambio de personal dentro de las unidades como Despacho del Ministro, Subsecretarias, Direcciones de cada unidad administrativa.

Uno de los factores principales por los que el personal se desvincula del MRNNR es por tener mejores oportunidades laborales fuera, en muchos de los casos el

personal que labora en áreas técnicas como la Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero se vinculan en empresas petroleras.

En el año 2010 y 2011 la rotación de personal se debe a la escisión del Ministerio de Recursos Naturales No Renovables, las áreas minera, geológica e hidrocarburífera, cada una de estas paso a ser entidad adscrita del MRNNR, las instituciones creadas son:

- Agencia de Regulación y Control Minero ARCOM
- Instituto Nacional de investigación Geológico Minero Metalúrgica INIGEMM
- Secretaria de Hidrocarburos SH
- Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífera ARCH

Esta reestructura ha causado un nivel de rotación alto, puesto que el personal bajo la modalidad de Contrato de Servicios Ocasionales, en su mayoría han pasado a ser parte de las entidades adscritas; en otros casos, debido a la incertidumbre que se generó por esta reestructura varios buscaron nuevas oportunidades de empleo, lo cual no es beneficiosa para la institución, ya que se contaba con personal calificado y capacitado con amplia experiencia en las áreas técnicas que formaron parte del MRNNR.

La evaluación del desempeño también es un factor importante dentro de este análisis, puesto que en años anteriores al 2008, la evaluación la realizaba únicamente el director o coordinador de cada unidad, además los criterios de evaluación no eran los más objetivos.

A partir del año 2008, la SENRES (Hoy Ministerio de Relaciones Laborales) utiliza otro formato de evaluación en el que participa el servidor junto con su jefe inmediato en la calificación, es mucho más objetivo, ya que se enfoca en las actividades esenciales que tiene cada servidor y las metas que se deben cumplir en su puesto de trabajo.

Por este motivo en el año 2008 la salida de personal disminuye considerablemente.

3.1.2 AUSENTISMO, PERMISOS

Ausentismo es el término para referirse a las faltas o inasistencias de los empleados al trabajo. En sentido más amplio, es la suma de los períodos en que, por cualquier motivo, los empleados se retardan o no asisten al trabajo en la organización. (Chiavenato, 2000)

Las principales causas de ausentismo son:

1. Enfermedad comprobada
2. Enfermedad no comprobada
3. Razones familiares
4. Retardos involuntarios por fuerza mayor
5. Faltas voluntarias por motivos personales
6. Problemas de transporte
7. Baja motivación para trabajar
8. Escasa supervisión del jefe inmediato

Para realizar un análisis de ausentismo dentro del Ministerio de Recursos Naturales No Renovables se debe conocer los tipos de licencias que establece la Ley del Servicio Público LOSEP, que es la que rige el ámbito de la administración de talento humano en el Sector Público.

Conforme a lo establecido en el Capítulo 2 de la Ley Orgánica del Servicio Público.

Los tipos de licencias que contempla la LOSEP son:

- Licencias con remuneración,
- Licencias sin remuneración,
- Comisión de Servicios con remuneración y:
- Comisión de Servicios sin remuneración

Para mayor facilidad de comprensión en el siguiente cuadro se detallan cada una de estas, su duración y documentos que deben presentarse como respaldo para legalizarlas, conforme a lo establecido por la LOSEP; se concederá licencia o permiso para ausentarse o dejar de concurrir ocasionalmente a su lugar de trabajo en los siguientes casos:

Tabla 3: Licencias con Remuneración

LICENCIAS CON REMUNERACION		
Tipo de Licencia	Duración	Documentos que deben ser presentados
a) Por enfermedad que determine imposibilidad física o psicológica	Hasta por 3 meses Igual periodo si requiere rehabilitación	Certificado médico avalizado por el IESS o centros de salud pública Prescripción del Médico para la rehabilitación
b) Por enfermedad catastrófica o accidente grave	Hasta por 6 meses Dos horas diarias para rehabilitación	Certificado médico avalizado por el IESS o centros de salud pública Prescripción del Médico para la rehabilitación
c) Por maternidad	12 semanas Parto Múltiple 10 días adicionales a las 12 semanas	Certificado médico otorgado por un facultativo del IESS; y, a falta de éste, por otro profesional de los centros de salud pública.
d) Por paternidad	Parto normal 10 días Parto múltiple o cesárea 15 días contados a partir del nacimiento de su hija o hijo	Certificado médico o partida de nacimiento del recién nacido
e) En los casos de nacimientos prematuros o en condiciones de cuidado especial	Se prolongará por 8 días más En caso de una enfermedad degenerativa, terminal o irreversible o con un grado de discapacidad severa, 25 días	Certificado médico, otorgado por un facultativo del IESS y a falta de éste, por otro profesional médico debidamente avalado por los centros de salud pública
f) En caso de fallecimiento de la madre, durante el parto o mientras goza de la licencia por maternidad	El padre podrá hacer uso de la totalidad, o en su caso de la parte que reste del período de licencia que le hubiere correspondido a la madre	Partida de defunción
g) La madre y el padre adoptivos tendrán a licencia por maternidad y paternidad	15 días de la fecha en la que la hija o hijo le fuere legalmente entregado	
h) Para atender los casos de hija(s) o hijo(s) hospitalizados o con patologías degenerativas	25 días	Certificado médico otorgado por el especialista tratante y el correspondiente certificado de hospitalización

<p>i) Por calamidad doméstica, 1) fallecimiento, 2) accidente o enfermedad grave del cónyuge o conviviente en unión de hecho legalmente reconocida o de los parientes hasta el segundo grado de consanguinidad o segundo de afinidad 3) siniestros que afecten gravemente la propiedad o los bienes de la servidora o servidor.</p>	<p>8 días por fallecimiento de: cónyuge o conviviente en unión de hecho legalmente reconocida, del padre, madre o hijos 8 días para el caso de siniestros que afecten gravemente la propiedad o los bienes 3 días para el resto de parientes y, en caso de requerir tiempo adicional, se lo contabilizará con cargo a vacaciones</p>	<p>Certificado médico otorgado por un facultativo del IESS; y, a falta de éste, por otro profesional de los centros de salud pública.</p>
<p>j) Por matrimonio</p>	<p>3 días en total</p>	<p>Partida de matrimonio</p>

Elaborado por: Evelyn Merizalde

Modificado de: Ley de Servicio Público y su reglamento

Tabla 4: Licencias sin Remuneración

LICENCIAS SIN REMUNERACION	
Tipo de Licencia	Duración
<p>a) Con sujeción a las necesidades de la o el servidor</p>	<p>15 días calendario, aprobación de Jefe Inmediato 60 días durante cada año de servicio con aprobación de la autoridad nominadora o su delegado</p>
<p>b) Con sujeción a las necesidades e intereses institucionales</p>	<p>Hasta por un período de dos años, previa autorización de la autoridad nominadora, para efectuar estudios regulares de posgrado en instituciones de educación superior, siempre que la servidora o servidor hubiere cumplido al menos dos años de servicio</p>
<p>c) Para cumplir con el servicio militar;</p>	
<p>d) Para actuar en reemplazo temporal u ocasional de una dignataria o dignatario electo por votación popular; y,</p>	

e) Para participar como candidata o candidato de elección popular, desde la fecha de inscripción de su candidatura hasta el día siguiente de las elecciones, en caso de ser servidor de carrera de servicio público.	
--	--

Elaborado por: Evelyn Merizalde

Modificado de: Ley de Servicio Público y su reglamento

Tabla 5: Licencias Comisiones de Servicio

COMISIONES DE SERVICIO			
Tipo de Licencia	Explicación	Duración	Observación
Con Remuneración	1) Prestar servicios en otra entidad del Estado, con su aceptación por escrito, previo el dictamen favorable de la unidad de administración del talento humano 2) Para efectuar estudios regulares de posgrados, reuniones, conferencias, pasantías y visitas de observación en el exterior o en el país, que beneficien a la Administración Pública	Hasta 2 años	Servidores públicos de carrera La servidora o servidor conservará todos sus derechos adquiridos en la institución de origen La servidora o servidor hubiere cumplido un año de servicio en la institución donde trabaja
Sin Remuneración	1) prestar servicios en otra institución del Estado, mediante comisión de servicios sin remuneración, previa su aceptación por escrito	Hasta por 6 años	La servidora o servidor hubiere cumplido un año de servicio en la institución donde trabaja No se concederá esta clase de comisión de servicios a servidoras o servidores que ocupen puestos de nivel jerárquico superior, periodo fijo, nombramientos provisionales o tengan contratos de servicios ocasionales.
*Ninguna entidad pública se rehusará a conceder comisión de servicios para sus servidores.			

Elaborado por: Evelyn Merizalde

Modificado de: Ley de Servicio Público y su reglamento

Además de las licencias, también se debe conocer los tipos de permisos a los que tienen derecho los servidores y servidoras y servidoras públicos, los cuales se detallan en el siguiente cuadro:

Tabla 6: Tipos de Permisos

PERMISOS		
Tipo de Licencia	Duración	Documentos que deben ser presentados
Para estudios regulares	Hasta dos horas diarias	Matrícula y certificado de asistencia a clases. *Este permiso no se aplicará para quienes laboran en jornada especial. *En el caso de Contrato de Servicios Ocasionales debe ser recuperado el tiempo otorgado para estudios.
Para atención médica	Hasta por dos horas	Certificado médico otorgado por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social o avalizado por los centros de salud pública.
Para el cuidado del recién nacido	Por dos horas diarias, durante doce meses contados a partir de concluida la licencia de maternidad	Partida de Nacimiento de recién nacido
Para el cuidado de familiares, dentro del cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad, que estén bajo su protección y tengan discapacidades severas o enfermedades catastróficas debidamente certificadas.	Dos horas diarias	Certificado médico
Matriculación de sus hijos e hijas en establecimientos educativos y otros que fueren debidamente justificados.		
Podrán concederse permisos imputables a vacaciones, siempre que éstos no excedan los días de vacación a los que la servidora o servidor tenga derecho al momento de la solicitud.		

Elaborado por: Evelyn Merizalde

Modificado de: Ley de Servicio Público y su reglamento

Calculo del índice de ausentismo

El índice de ausentismo señala el porcentaje del tiempo no trabajado durante las ausencias, con relación al volumen de actividad esperada o planeada. (Chiavenato, 2000)

$$\text{Indice de Ausentismo} = \frac{\text{Total de horas hombre perdidas}}{\text{total de horas hombre trabajadas}} \times 100$$

Modificado de: Idalberto Chiavenato

Tabla 7: Resumen de licencias otorgadas 2005 – 2010

RESUMEN DE LICENCIAS OTORGADAS

2005-2010		
AÑOS	# PERMISOS	CANT. DIAS
2005	4199	2801
2006	8077	4074
2007	9796	5440
2008	12438	8786
2009	10593	9783
2010	8387	12760
TOTAL	53490	43643

RESUMEN DE LICENCIAS OTORGADAS

2005-2010		
LICENCIAS	# PERMISOS	CANT. DIAS
Oficial	24685	12742
Particular	23559	8345
Calamidad Doméstica	1274	2133
Enfermedad	3575	6585
Maternidad	36	987
Lactancia	15	2226
Estudios	287	7732
Docencia	44	2693
Paternidad	15	200
TOTAL	53490	43643

Elaborado por: Evelyn Merizalde

Tabla 8: Índice de ausentismo

AÑO	TOTAL HORAS HOMBRE PERDIDAS	TOTAL HORAS HOMBRE TRABAJADAS	% AUSENTISMO
2005	22406,08	1.284.480,00	1,74
2006	4074,10	1.483.200,00	0,27
2007	5440,40	1.543.680,00	0,35
2008	8785,50	1.560.960,00	0,56
2009	9782,68	1.872.000,00	0,52
2010	12760,04	2.692.800,00	0,47

Elaborado por: Evelyn Merizalde T.

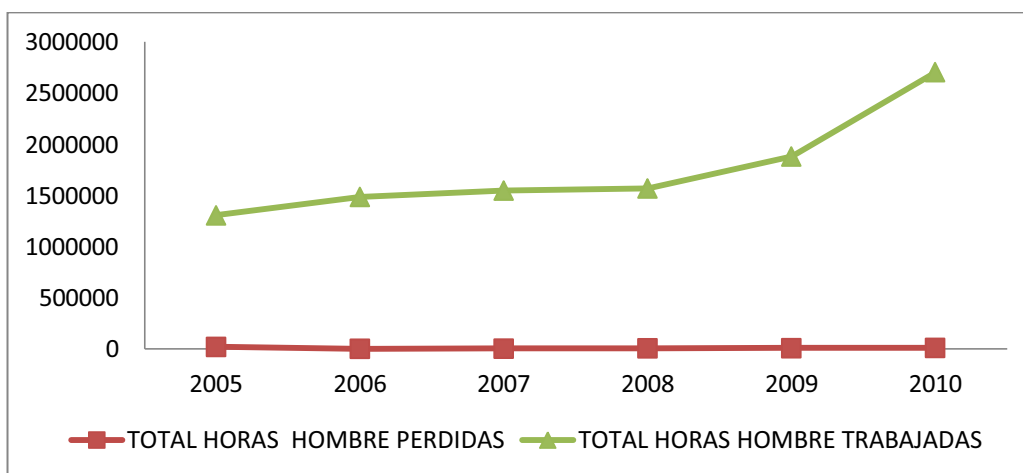


Figura 17: Índice de ausentismo
Elaborado por: Evelyn Merizalde

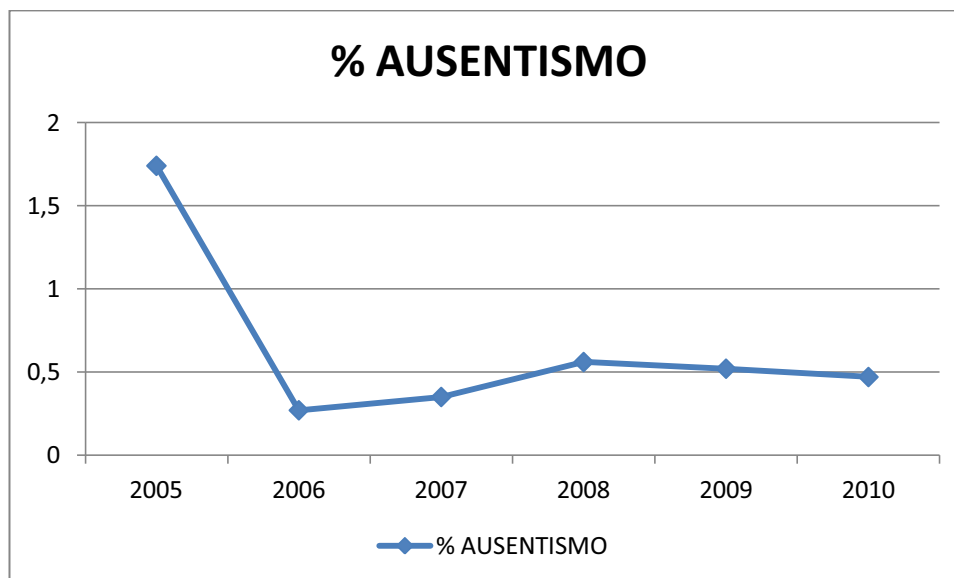


Figura 18: Porcentaje de ausentismo 2005 -2010
Elaborado por: Evelyn Merizalde

Analizando los cuadros de licencias otorgadas durante los años 2005-2010, se puede observar que la mayoría de permisos que se otorgan son oficiales, es decir cuando tienen que mantener reuniones de trabajo fuera del Ministerio, la explicación para esto, es que, no se cuenta con salas de reuniones dentro del edificio.

En los otros casos de licencias, éstas se encuentran dentro de lo que establece la LOSEP, por lo que en la mayoría de los casos son justificadas, en el caso de estudios, el personal Contratado recupera las horas que le han sido otorgadas o son cargadas a vacaciones, dependiendo del caso.

Se puede observar que el porcentaje de ausentismo no es muy elevado; ya que, las horas perdidas en permisos de cualquier tipo, no son muy representativas, comparadas con las horas trabajadas.

3.1.3 CAPACITACIÓN

El proceso de capacitación dentro del Ministerio de Recursos Naturales No Renovables, es considerada dentro de los objetivos estratégicos de la Dirección de Administración de Talento Humano, puesto que es vital que se cuente con el personal idóneo para cumplir con la misión y visión de esta Cartera de Estado.

Dicho proceso está formado por dos subsistemas: (MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES, LOSEP, Octubre 2010)

1. Formación.- es el subsistema de estudios de carrera y de especialización de nivel superior que otorga titulación según la base de conocimientos y capacidades que permitan a los servidores y servidoras públicos de nivel profesional y directivo obtener y generar conocimientos científicos y realizar investigación aplicada a las áreas de prioridad para el país, definidas en el Plan Nacional de Desarrollo.
2. Capacitación y desarrollo personal.- es el subsistema orientado al desarrollo integral del talento humano que forma parte del Servicio Público, a partir de procesos de adquisición y actualización de conocimientos, desarrollo de técnicas, habilidades y valores para la generación de una identidad tendiente a respetar los derechos humanos, practicar principios de solidaridad, calidez, justicia y equidad reflejados en su comportamiento y actitudes frente al desempeño de sus funciones de manera eficiente y eficaz, que les permita realizarse como seres humanos y ejercer de esta forma el derecho al Buen Vivir.

Para cumplir con su obligación de prestar servicios públicos de óptima calidad, el Estado garantizará y financiará la formación y capacitación continúa de las servidoras y servidores públicos mediante la implementación y desarrollo de programas de capacitación.

Se fundamentarán en el Plan Nacional de Formación y Capacitación de los Servidores Públicos y en la obligación de hacer el seguimiento sistemático de sus resultados, a través de la Red de Formación y Capacitación Continuas del Servicio Público. Para el efecto se tomará en cuenta el criterio del Instituto de Altos Estudios Nacionales –IAEN.

El Ministerio de Relaciones Laborales coordinará con las Redes de Formación y Capacitación de los Servidores Públicos y la Dirección de Administración del Talento Humano del Ministerio de Recursos Naturales No Renovables, la ejecución del Plan Nacional de Formación y Capacitación de los Servidores Públicos acción que deberá ser desconcentrada y descentralizada, acorde a los preceptos constitucionales.

La formación y capacitación efectuada a favor de las y los servidores públicos, en los que el Estado hubiese invertido recursos económicos, generará la responsabilidad de transmitir y de poner en práctica los nuevos conocimientos adquiridos, para lo cual, el servidor suscribirá un convenio de devengación, mediante el cual se compromete a prestar sus servicios por un lapso igual al triple del tiempo de formación o capacitación.

La Dirección de Administración de Talento Humano diseñara un programa interno de capacitación a fin de que los servidores y servidoras capacitados o formados, transmitan los conocimientos adquiridos y de esta manera cumplir con el objetivo multiplicador.

En caso de que la servidora o servidor público cese en su puesto en los siguientes casos:

1. Por renuncia voluntaria formalmente presentada;
2. Por pérdida de los derechos de ciudadanía declarada mediante sentencia ejecutoriada;
3. Por destitución;
4. Por acogerse a los planes de retiro voluntario con indemnización;

Y no pueda cumplir con la obligación establecida de devengar el triple del tiempo de la duración de la formación o capacitación, o haya reprobado en sus estudios, la autoridad nominadora o su delegado dispondrá la adopción de las medidas administrativas o judiciales a que hubiere lugar. El servidor estará obligado a reintegrar a la institución respectiva el valor total o la parte proporcional de lo invertido en su formación o capacitación, en un plazo no mayor a 60 días, pudiendo dichos valores cobrarse por parte de la Contraloría General del Estado a través de la jurisdicción coactiva o el Ministerio de Relaciones Laborales por la misma vía.

Las servidoras y los servidores públicos que por sus conocimientos y experiencia, sean requeridos para colaborar fuera del horario de la jornada de trabajo, en calidad de organizadores, profesores, facilitadores o instructores en eventos de capacitación, tendrán derecho a percibir honorarios por su trabajo. Para el efecto, el Ministerio de Relaciones Laborales emitirá la escala de honorarios respectiva.

Análisis de Capacitación del personal en el Ministerio de Recursos Naturales No Renovables

Tabla 9: Eventos de Capacitación Ejecutados 2005 – 2010

Año	Eventos de Capacitación Ejecutados
2005	30
2006	57
2007	52
2008	37
2009	68
2010	107

Elaborado por: Evelyn Merizalde



Figura 19: Eventos de Capacitación ejecutados 2005- 2010
Elaborado por: Evelyn Merizalde

Uno de los principales objetivos del Ministerio de Recursos Naturales, es capacitar y especializar al talento humano en áreas técnicas, impulsando de esta manera la investigación y desarrollo de tecnología aplicada al sector hidrocarburífero y minero, para la optimización y mejor aprovechamiento de los recursos naturales disponibles.

El Ministerio, pretende incentivar la investigación y el uso de nuevas tecnologías que además de proporcionar un incremento en el rendimiento cuantitativo de las actividades contribuyan al desarrollo armónico del país, brindando alternativas de solución a los principales problemas en materia hidrocarburífera y minera, generando tecnologías sustentables y apropiadas a la realidad nacional.

Por este motivo, con fecha 11 de marzo de 2010, el Ministerio de Recursos Naturales No Renovables, suscribió el Convenio Específico con la Secretaria Nacional de Ciencia y Tecnología SENACYT para desarrollar el Programa “Fortalecimiento Profesional del Talento Humano del Ministerio de Recursos

Naturales No Renovables, a nivel de postgrado, en las áreas de investigación Hidrocarburífera y mineras”.

Dentro del Programa fueron seleccionados 15 servidores de la Institución para realizar estudios en diferentes países como: Ecuador (4 becarios), Argentina (5 becarios), Colombia (1 becario), Chile (2 becarios), España (3 becarios). Este programa se encuentra ejecutándose desde el mes de marzo del 2010.

Las becas fueron asignadas conforme al siguiente detalle:

Tabla 10: Becas asignadas Senescyt

SECTOR	PAIS	SERVIDORES
Hidrocarburífero	Argentina	3
	Ecuador	3
Minero	Chile	1
	España	4
	Colombia	1
Actividades Centrales Dir. Recursos Tecnológicos TIC'S	Argentina	2
	Ecuador	1
	Total	15

Elaborado por: Evelyn Merizalde T.

3.1.4 PROBLEMAS Y CONFLICTOS LABORALES

Los problemas y conflictos laborales que se presenten dentro del Ministerio de Recursos Naturales No Renovables serán resueltos por la Unidad de Administración del Talento Humano, de acuerdo a lo establecido en la LOSEP.

La servidora o servidor público que incumpla con las obligaciones o contravenga las disposiciones de la LOSEP, sus reglamentos, así como las leyes y normativas que rijan sus funciones, incurrirá en responsabilidad administrativa que será sancionada disciplinariamente, sin perjuicio de la acción civil o penal que se pueda originar del mismo hecho. La sanción administrativa se aplicará conforme a las garantías básicas del derecho a la defensa y el debido proceso. (MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES, LOSEP, Octubre 2010)

Para comprender el régimen disciplinario que puede ser aplicado dentro del Ministerio de Recursos Naturales No Renovables es necesario conocer cuáles son los deberes, derechos y prohibiciones que tienen los servidores públicos de acuerdo a lo establecido por la LOSEP.

La Ley Orgánica de Servicio Público, establece los siguientes deberes, derechos, prohibiciones y faltas disciplinarias que se aplican a los servidores y servidoras públicas: (MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES, LOSEP, Octubre 2010)

DEBERES

- a) Respetar, cumplir y hacer cumplir la Constitución de la República, leyes, reglamentos y más disposiciones expedidas
- b) Cumplir personalmente con las obligaciones de su puesto, con solicitud, eficiencia, calidez, solidaridad y en función del bien colectivo
- c) Cumplir de manera obligatoria con su jornada de trabajo, de 8h30 a 17h00.
- d) Cumplir y respetar las órdenes legítimas de los superiores jerárquicos. Sin embargo, podrá negarse por escrito a acatar las

órdenes superiores que sean contrarias a la Constitución de la República y la Ley

- e) Velar por la economía y recursos del Estado, así como la conservación de los documentos, útiles, equipos, muebles y bienes en general entregados a su cuidado, administración o utilización
- f) Cumplir en forma permanente con sus funciones, ofreciendo información oportuna y pertinente garantizando una atención de óptima calidad al público.
- g) Elevar a conocimiento de su inmediato superior, los hechos que puedan causar daño a la administración;
- h) Ejercer sus funciones con lealtad institucional, rectitud y buena fe. Sus actos deberán ajustarse a los objetivos del MRNNR y administrar los recursos públicos con apego a los principios de legalidad, eficacia, economía y eficiencia, rindiendo cuentas de su gestión;
- i) Cumplir con los requerimientos en materia de desarrollo institucional, recursos humanos y remuneraciones implementados por el ordenamiento jurídico vigente;
- j) Someterse a evaluaciones periódicas durante el ejercicio de sus funciones
- k) Custodiar y cuidar la documentación e información que, por razón de su empleo, cargo o comisión tenga bajo su responsabilidad e impedir o evitar su uso indebido, sustracción, ocultamiento o inutilización.

DERECHOS (Irrenunciables)

- a) Gozar de estabilidad en su puesto;

- b) Percibir una remuneración justa, que será proporcional a su función, eficiencia, profesionalización y responsabilidad.
- c) Gozar de prestaciones legales y de jubilación de conformidad con la Ley;
- d) Ser restituidos a sus puestos luego de cumplir el servicio cívico militar; hasta treinta días después de haber sido licenciados de las Fuerzas Armadas;
- e) Recibir indemnización por supresión de puestos o partidas, o por retiro voluntario para acogerse a la jubilación, de acuerdo a los montos que se establezcan para el efecto.
- f) Asociarse y designar a sus directivas en forma libre y voluntaria;
- g) Gozar de vacaciones, licencias, comisiones y permisos
- h) El servidor o servidora que haya sido suspendido o destituido, deberá ser restituido en cinco días y deberá percibir las remuneraciones que dejó de recibir por el tiempo que duro el proceso judicial; sin embargo, si el servidor o servidora prestó sus servicios en otra institución pública deben ser descontados esos valores el momento del pago.
- i) Demandar ante los organismos y tribunales competentes el reconocimiento o la reparación de los derechos que establece la LOSEP
- j) Recibir un trato preferente para reingresar en las mismas condiciones de empleo a la institución pública, a la que hubiere renunciado, para emigrar al exterior en busca de trabajo, en forma debidamente comprobada;
- k) Gozar de las protecciones y garantías en los casos en que la servidora o el servidor denuncie, en forma motivada, el incumplimiento de la ley y/o actos de corrupción;

- l) Desarrollar sus labores en un entorno adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar;
- m) Reintegrarse a sus funciones después de un accidente de trabajo o enfermedad, contemplando el período de recuperación necesaria, según prescripción médica debidamente certificada;
- n) No ser discriminada o discriminado, ni sufrir menoscabo ni anulación del reconocimiento o goce en el ejercicio de sus derechos;
- o) Ejercer el derecho de la potencialización integral de sus capacidades humanas e intelectuales;
- p) Mantener su puesto de trabajo cuando se hubiere disminuido sus capacidades por enfermedades catastróficas y/o mientras dure su tratamiento y en caso de verse imposibilitado para seguir ejerciendo efectivamente su cargo podrá pasar a desempeñar otro sin que sea disminuida su remuneración
- q) Mantener a sus hijos e hijas, hasta los cuatro años de edad, en un centro de cuidado infantil pagado y elegido por la entidad pública; en el caso del MRNNR se paga un rubro mensual de \$90,00
- r) Recibir formación y capacitación continua por parte del Estado, para lo cual las instituciones prestarán las facilidades.

PROHIBICIONES

- a) Abandonar injustificadamente su trabajo;
- b) Ejercer otro cargo o desempeñar actividades extrañas a sus funciones durante el tiempo fijado como horario de trabajo para el desempeño de sus labores, excepto quienes sean autorizados para realizar sus estudios o ejercer la docencia en las universidades e instituciones politécnicas del país,

- c) Retardar o negar en forma injustificada el oportuno despacho de los asuntos o la prestación del servicio a que está obligado de acuerdo a las funciones de su cargo;
- d) Privilegiar en la prestación de servicios a familiares y personas recomendadas por superiores, salvo los casos de personas inmersas en grupos de atención prioritaria, debidamente justificadas;
- e) Ordenar la asistencia a actos públicos de respaldo político de cualquier naturaleza o utilizar, con este y otros fines, bienes del Estado;
- f) Abusar de la autoridad que le confiere el puesto para coartar la libertad de sufragio, asociación u otras garantías constitucionales;
- g) Ejercer actividades electorales, en uso de sus funciones o aprovecharse de ellas para esos fines;
- h) Paralizar a cualquier título los servicios públicos, en especial los de salud, educación, justicia y seguridad social; energía eléctrica, agua potable y alcantarillado, procesamiento, transporte y distribución de hidrocarburos y sus derivados; transportación pública, saneamiento ambiental, bomberos, correos y telecomunicaciones;
- i) Mantener relaciones comerciales, societarias o financieras, directa o indirectamente, con contribuyentes o contratistas de cualquier institución del Estado, en los casos en que el servidor público, en razón de sus funciones, deba atender personalmente dichos asuntos;
- j) Resolver asuntos, intervenir, emitir informes, gestionar, tramitar o suscribir convenios o contratos con el Estado, por sí o por interpuesta persona u obtener cualquier beneficio que implique privilegios para el servidor o servidora, su cónyuge o conviviente en unión de hecho legalmente reconocida, sus parientes hasta el cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad. Esta prohibición se aplicará también para empresas, sociedades o personas jurídicas en las que el servidor o servidora, su cónyuge o conviviente en unión de hecho

legalmente reconocida, sus parientes hasta el cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad tengan interés;

- k) Solicitar, aceptar o recibir, de cualquier manera, dádivas, recompensas, regalos o contribuciones en especies, bienes o dinero, privilegios y ventajas en razón de sus funciones, para sí, sus superiores de sus subalternos; sin perjuicio de que estos actos constituyan delitos tales como: peculado, cohecho, concusión, extorsión o enriquecimiento ilícito;
- l) Percibir remuneración o ingresos complementarios, ya sea con nombramiento o contrato, sin prestar servicios efectivos o desempeñar labor específica alguna, conforme a la normativa de la respectiva institución;
- m) Negar las vacaciones injustificadamente a las servidoras y servidores públicos

FALTAS DISCIPLINARIAS

Se considera faltas disciplinarias aquellas acciones u omisiones de las servidoras o servidores públicos que contravengan las disposiciones del ordenamiento jurídico vigente en la República y en la LOSEP, en lo concerniente a derechos y prohibiciones constitucionales o legales.

Las sanciones serán impuestas por el Coordinador General Administrativo Financiero conforme a la delegación suscrita por el Señor Ministro de Recursos Naturales Renovables.

Las faltas se clasifican en:

- Leves

Son aquellas acciones u omisiones realizadas por descuidos o desconocimientos leves, siempre que no alteren o perjudiquen gravemente el normal desarrollo y desenvolvimiento del servicio

público, y afecten o se contrapongan a las disposiciones administrativas establecidas por una institución para velar por el orden interno, tales como:

- Incumplimiento de horarios de trabajo durante una jornada laboral,
 - Desarrollo inadecuado de actividades dentro de la jornada laboral;
 - Salidas cortas no autorizadas de la institución;
 - Uso indebido o no uso de uniformes;
 - Desobediencia a instrucciones legítimas verbales o escritas;
 - Atención indebida al público y a sus compañeras o compañeros de trabajo,
 - Uso inadecuado de bienes, equipos o materiales;
 - Uso indebido de medios de comunicación y las demás de similar naturaleza.
- Graves

Son aquellas acciones u omisiones que contraríen de manera grave el ordenamiento jurídico o alteraren gravemente el orden institucional. La sanción de estas faltas está encaminada a preservar la probidad, competencia, lealtad, honestidad y moralidad de los actos realizados por las servidoras y servidores públicos.

La reincidencia del cometimiento de faltas leves se considerará falta grave.

Las faltas graves darán lugar a la imposición de sanciones de suspensión o destitución, previo el correspondiente sumario administrativo.

En todos los casos, se dejará constancia por escrito de la sanción impuesta en el expediente personal de la servidora o servidor.

SANCIONES DISCIPLINARIAS

Las sanciones disciplinarias por orden de gravedad son las siguientes:

Sanciones disciplinarias por faltas leves:

- a) Amonestación verbal.- Las amonestaciones verbales se impondrán cuando el servidor o servidora desacate sus deberes, obligaciones y/o las disposiciones de las autoridades institucionales.
- b) Amonestación escrita.- Sin perjuicio de que las faltas leves según su valoración sean sancionadas con amonestación escrita, la o el servidor que en el período de un año calendario haya sido sancionado por dos ocasiones con amonestación verbal, será sancionado por escrito por el cometimiento de faltas leves.

La amonestación escrita se impondrá cuando la servidora o servidor haya recibido, durante un mismo mes calendario, dos o más amonestaciones verbales.

- c) Sanción pecuniaria administrativa.- Sin perjuicio de que las faltas leves según su valoración sean sancionadas directamente con sanción pecuniaria administrativa, a la o el servidor que reincida en el cometimiento de faltas que hayan provocado amonestación escrita por dos ocasiones, dentro de un año calendario, se impondrá la sanción pecuniaria administrativa, la que no excederá del diez (10%) por ciento de la remuneración mensual unificada.

La reincidencia en las faltas leves que hayan resultado en sanción pecuniaria dentro de un año calendario, serán consideradas como falta grave y serán causal para sanción de suspensión temporal sin goce de remuneración o destitución, previa la instauración del sumario administrativo correspondiente.

Sanciones disciplinarias por faltas graves:

- d) Suspensión temporal sin goce de remuneración.- el servidor podrá ser sancionado con suspensión temporal sin goce de remuneración, que no exceda de treinta días, cuando incumpla con los deberes o incurriere en las prohibiciones señaladas en la LOSEP; siempre y cuando el incumplimiento de tales deberes o prohibiciones no sea causal de destitución. En caso de reincidir en una falta que haya merecido sanción de suspensión temporal sin goce de remuneración, dentro del período de un año consecutivo, esta falta será sancionada con la destitución, previa la realización del sumario administrativo correspondiente.

La servidora o servidor suspendidos deberán considerar las siguientes disposiciones mientras dure su sanción:

- i. No asistirán a su lugar de trabajo, ni ejercerán sus funciones durante el tiempo de la suspensión;
- ii. No percibirán remuneración mensual unificada, durante el tiempo de la suspensión;
- iii. Habrá lugar al pago de aportes patronales al IESS, sin embargo, la o el servidor suspendido deberá efectuar de su propio peculio, el pago por concepto de aporte individual;
- iv. El Estado no generará el pago de fondos de reserva por el período de la suspensión;
- v. El período de la suspensión no será considerado para el pago de la décima tercera remuneración y décima cuarta remuneración;
- vi. El período de la suspensión no será considerado para la concesión de vacaciones;

- vii. El puesto podrá ser llenado provisionalmente, por el tiempo que dure la suspensión, si se presenta la necesidad institucional;
 - viii. No se considerará el período de la suspensión para efectos de devengación por formación o capacitación; e,
 - ix. No se autorizará el intercambio de puestos cuando uno de los servidores se encuentre suspendido.
- e) Destitución.- La destitución de la o el servidor constituye la máxima sanción administrativa disciplinaria, dentro del servicio público y será impuesta únicamente por la autoridad nominadora o su delegado, previo el cumplimiento del procedimiento del sumario administrativo, en los casos siguientes casos:
- a) Incapacidad probada en el desempeño de sus funciones, previa evaluación de desempeño e informes del jefe inmediato y la Unidad de Administración del Talento Humano;
 - b) Abandono injustificado del trabajo por tres o más días laborables consecutivos
 - c) Haber recibido sentencia condenatoria ejecutoriada por los delitos de: cohecho, peculado, concusión, prevaricato, soborno, enriquecimiento lícito
 - d) Recibir cualquier clase de dádiva, regalo o dinero ajenos a su remuneración
 - e) Asistir al trabajo bajo influencia de bebidas alcohólicas y/o ingerir licor o hacer uso de sustancias estupefacientes o psicotrópicas en los lugares de trabajo
 - f) Injuriar gravemente de palabra u obra a sus jefes o proferir insultos a compañeras o compañeros de trabajo

- g) Incurrir durante el lapso de un año, en más de dos infracciones que impliquen sanción disciplinaria de suspensión, sin goce de remuneración;
- h) Suscribir, otorgar, obtener o registrar un nombramiento o contrato de servicios ocasionales, contratos civiles de servicios profesionales contraviniendo disposiciones de la LOSEP
- i) Realizar actos de acoso o abuso sexual, trata, discriminación o violencia de cualquier índole en contra de servidoras o servidores públicos o de cualquier otra persona en el ejercicio de sus funciones, actos que serán debidamente comprobados;
- j) Haber obtenido la calificación de insuficiente en el proceso de evaluación del desempeño, por segunda vez consecutiva;
- k) Ejercer presiones e influencias, aprovechándose del puesto que ocupe, a fin de obtener favores en la designación de puestos de libre nombramiento y remoción para su cónyuge, conviviente en unión de hecho, parientes comprendidos hasta el cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad;
- l) Atentar contra los derechos humanos de alguna servidora o servidor de la institución, mediante cualquier tipo de coacción, acoso o agresión

En el siguiente cuadro se explica el procedimiento a seguir en los sumarios administrativos.

Tabla 11: Procedimiento Sumario Administrativo

SUMARIO ADMINISTRATIVO	
ACCIONES PREVIAS	La autoridad, funcionario o servidor que presuma que una servidora o servidor está incurriendo en una falta disciplinaria grave, debe poner en conocimiento de la Dirección de Administración de Recursos Humanos para que ésta estudie y analice los hechos que presuntamente se le imputan al servidor o servidora.
	En el término de tres días la Dirección de Administración de Recursos Humanos, una vez analizados los hechos, informará a la autoridad nominadora o a su delegado sobre el inicio del sumario administrativo, debidamente sustentado con los documentos de soporte respectivos.
	En el término de 5 días, una vez recibido el informe, la autoridad nominadora o su delegado, dispondrá a la Dirección de Administración de Recursos Humanos, el inicio del sumario administrativo, para lo cual suscribirá una providencia.
INICIO DEL SUMARIO ADMINISTRATIVO	<p>El Director de Administración de Recursos Humanos o su delegado, a partir de la recepción de la providencia realizará el inicio del sumario administrativo en el término de tres días, mediante un auto de llamamiento el mismo que deberá contener:</p> <ul style="list-style-type: none"> a.- La enunciación de los hechos materia del sumario administrativo y los fundamentos de la providencia expedida por la autoridad nominadora; b.- La disposición de incorporación de los documentos que sustentan el sumario c.- El señalamiento de 3 días para que el servidor dé contestación a los hechos planteados que sustentan el sumario; d.- El señalamiento de la obligación que tiene el servidor de comparecer con un abogado y señalar casillero judicial para futuras notificaciones a fin de ejercer su derecho de defensa e.- La designación de Secretario Ad Hoc, quien deberá posesionarse en un término máximo de 3 días a partir de la fecha de su designación.

NOTIFICACION	El auto de llamamiento a sumario será notificado por el Secretario Ad Hoc en el término de un día, mediante una boleta entregada en su lugar de trabajo o mediante tres boletas dejadas en su domicilio o residencia constantes del expediente personal del servidor, conforme a las disposiciones generales establecidas en el Código de Procedimiento Civil, si no fuera posible ubicarlo en su puesto de trabajo, a la que se adjuntará toda la documentación constante del expediente, al cual se adjuntará toda la documentación que obrare del proceso. Si el servidor o servidora se negare a recibir la notificación, se sentará la respectiva razón por parte del Secretario adhoc.
CONTESTACION	Recibida la notificación la o el servidor, en el término de 3 días, contestará al planteamiento del sumario, adjuntando las pruebas de descargo que considere le asisten.
TERMINO DE PRUEBA	Una vez que el servidor o servidora realice la contestación dentro de los 3 días establecidos, se procederá al inicio del término de prueba, en el cual el sumariado podrá solicitar que se practiquen las pruebas y/o la institución de estimarlo pertinente solicitar la incorporación de nuevos documentos, durante el termino de 7 días.
AUDIENCIA ORAL	Se señalará día y hora para audiencia oral, en la cual el solicitante del sumario o su delegado y el sumariado sustentarán las pruebas de cargo y de descargo. Dicha audiencia será convocada por lo menos con 24 horas de anticipación. De esta audiencia se dejará como constancia un acta que será suscrita por el Director de Administración de recursos Humanos o su delegado, el solicitante del sumario y el sumariado y el Secretario Ad Hoc.
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	El Director de Administración de Recursos Humanos en el término de máximo 10 días deberá remitir a la autoridad nominadora el expediente del sumario administrativo y un informe con las conclusiones y recomendaciones, señalando la sanción que procede, de acuerdo a la falta cometida para que la autoridad nominadora o su delegado tome la decisión correspondiente.
SANCION	Mediante providencia la autoridad nominadora dispondrá la aplicación de la sanción correspondiente, providencia que será notificada a la o el servidor sumariado. El Director de Administración de Recursos Humanos elaborará la acción de personal en la cual registrará la sanción impuesta. Si la autoridad nominadora determinara que no existen pruebas suficientes para sancionar, ordenará el archivo del sumario, sin dejar constancia en el expediente personal del servidor sumariado.

Elaborado por: Evelyn Merizalde

Modificado de: Ley Orgánica del Servicio Público

Durante el periodo 2005 – 2010, se han instaurado 15 sumarios administrativos, de los cuales 3 han sido sancionados con destitución, los restantes han sido archivados de acuerdo a lo establecido en la LOSEP. En el año 2007 a 36 servidores les fueron restituidos sus puestos, los mismos fueron destituidos en el año 2000, mediante supresión de puestos.

3.2 SISTEMA DE PROMOCIÓN DE PUESTOS, ASCENSOS, INCENTIVOS Y SALARIOS

3.2.1 SISTEMA DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS

El Ministerio de Recursos Naturales No Renovables cuenta con un manual de clasificación de puestos, el mismo que se encuentra en etapa de aprobación en el Ministerio de Relaciones Laborales.

Los puesto técnicos serán clasificados como estratégicos, para la ubicación en los grados del 14 al 20 de la escala nacional de remuneraciones emitida por el Ministerio de Relaciones Laborales.

Se ha considerado que el Ministerio de Recursos Naturales No Renovables, cumple con las características establecidas para el efecto como: ámbito, complejidad, especialidad, responsabilidad y riesgos de trabajo, por lo que al aprobarse el Manual de Clasificación los puestos que se considerarán son:

❖ POLÍTICA PÚBLICA DE RECURSOS NATURALES NO RENOVABLES

➤ GESTIÓN PÚBLICA DE POLÍTICA HIDROCARBURÍFERA

- Experto en Política y Desarrollo Hidrocarburífero 3

- Experto en Política y Desarrollo Hidrocarburífero 2
- Experto en Política y Desarrollo Hidrocarburífero 1
- GESTIÓN PÚBLICA DE POLÍTICA MINERA
 - Experto en Política y Desarrollo Minero 1
 - Experto en Política y Desarrollo Minero 2
 - Experto en Política y Desarrollo Minero 3
- GESTIÓN PÚBLICA DE CONTRATACION MINERA
 - Experto en Contratación Minera 3
 - Experto en Contratación Minera 2
 - Experto en Contratación Minera 1
- GESTIÓN POLÍTICA, SOCIAL Y DESARROLLO
 - Experto en Política, Social y Desarrollo de Hidrocarburos y Minas 3
 - Experto en Política, Social y Desarrollo de Hidrocarburos y Minas 2
 - Experto en Política, Social y Desarrollo de Hidrocarburos y Minas 1
- ESTRATEGIA RECURSOS NATURALES NO RENOVABLES
 - Experto en Estrategia de Recursos Naturales No Renovables

En cuanto a los puestos administrativos, se cuenta con un manual genérico de puestos, que de igual manera se encuentra en proceso de aprobación en el MRL, dicho manual está conformado por los siguientes puestos:

- | | |
|------------------------------|------------------------|
| ✓ Analista Financiero | ✓ Analista de Sistemas |
| ✓ Analista de Planificación | ✓ Periodista |
| ✓ Analista de Presupuesto | ✓ Comunicador Social |
| ✓ Analista de Talento Humano | ✓ Abogado |

- ✓ Contador General
- ✓ Contador
- ✓ Tesorero General
- ✓ Analista de Administración
- ✓ Guardalmacén
- ✓ Proveedor
- ✓ Jefe De Transporte
- ✓ Asistente de Profesional
- ✓ Secretaria
- ✓ Oficinista
- ✓ Jefe de Archivo
- ✓ Técnico en Mantenimiento
- ✓ Chofer
- ✓ Conserje

Tabla 12: Escala de Remuneraciones Mensuales Unificadas

Niveles	Grupo ocupacional	Nivel	RMU USD
NO PROFESIONALES	Servidor Público de Servicios 1	1	500
	Servidor Público de Servicios 2	2	525
	Servidor Público de apoyo 1	3	555
	Servidor Público de apoyo 2	4	590
	Servidor Público de apoyo 3	5	640
	Servidor Público de apoyo 4	6	695
PROFESIONALES	Servidor Público 1	7	775
	Servidor Público 2	8	855
	Servidor Público 3	9	935
	Servidor Público 4	10	1030
	Servidor Público 5	11	1150
	Servidor Público 6	12	1340
	Servidor Público 7	13	1590
	PUESTOS ESTRATEGICOS		
	Servidor Público 8	14	1670
	Servidor Público 9	15	1930
	Servidor Público 10	16	2190
	Servidor Público 11	17	2345
	Servidor Público 12	18	2505
	Servidor Público 13	19	2815
Servidor Público 14	20	3360	

Modificado de: Escala Nacional de Remuneraciones de 20 grados, para el año 2010.

Acuerdo Ministerial N° 22, Registro Oficial N° 133, 20 de febrero del 2010.

Tabla 13: Beneficios Sociales

BENEFICIOS	
TRANSPORTE	El Ministerio de Recursos Naturales No Renovables cuenta con servicio de transporte para facilitar la movilización de las servidoras y servidores a las horas de entrada y salida, se ha considerado la ubicación de los domicilios y las rutas van desde Machachi a Calderón, a fin de que todos los servidores puedan hacer uso de este beneficio.
ALIMENTACION	El Ministerio de Recursos Naturales No Renovables cuenta un comedor propio para el servicio de alimentación el mismo que funciona en el Subsuelo 1 del Edificio del MTOP, el personal hace uso de este servicio en 4 turnos de 30 minutos cada uno. El valor invertido en la alimentación es de \$4.00 por cada servidor, para el año 2011 será de \$6,00, de esta forma se ofrecerá un mejor servicio, con mayor calidad.
GUARDERIA	El Ministerio de Recursos Naturales No Renovables paga por el servicio de guardería \$90,00 por cada niño. Este beneficio es únicamente para las hijas o los hijos de sus servidoras y servidores, hasta el día que cumplan los 5 años de edad. Previo la presentación de los siguientes requisitos: 1.- Partida de Nacimiento 2.- Certificado laboral, de ser el caso del cónyuge o conviviente en unión de hecho legalmente reconocida, de no percibir este beneficio en la institución que labora.
UNIFORMES	En el año 2011 se ha proporcionado al personal masculino: 2 ternos, 5 camisas y 1 par de zapatos al personal femenino: 3 ternos, 5 blusas, 2 pares de zapatos y una cartera por concepto de uniforme; las servidoras y servidores deberán hacer uso de estas prendas conforme al cronograma establecido por la Dirección de Administración de Recursos Humanos. De igual manera al personal que realiza actividades de campo se le dota de la ropa de trabajo adecuada para el desarrollo de sus funciones.

Elaborado por: Evelyn Merizalde

Modificado de: Ley Orgánica de Servicio Público

De igual manera la Ley Organica de Servicio Público determina los pasos a seguir en el proceso de ascensos e ingreso al Servicio Público: (MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES, LOSEP, Octubre 2010)

ASCENSOS

El ascenso tiene por objeto promover a las y los servidores para que ocupen puestos de nivel superior, vacantes o de creación.

Los ascensos se realizarán mediante concurso de méritos y oposición, en el que se evaluará primordialmente la eficiencia de las servidoras y los servidores y, complementariamente, los años de servicio, de igual manera se deberá cumplir con los requisitos establecidos para el puesto al que se llama a concurso.

La o el servidor que ascendiere mediante concurso de méritos y oposición, estará sujeto a período de prueba, y de no cumplir con la calificación de satisfactorio, muy bueno o excelente, regresará a ocupar el puesto anterior con la misma remuneración correspondiente a este puesto.

En el caso del Ministerio de Recursos Naturales No Renovables, los ascensos se darán conforme al Manual de Clasificación de Puestos, sin embargo se deberán crear partidas de acuerdo a la necesidad institucional para que le personal a contrato de servicios ocasionales pase a ser parte de la modalidad de nombramiento, y de esta manera cumplir con lo establecido en la LOSEP, en la que se determina que no más del 20% sea personal bajo la modalidad de contrato de servicios ocasionales.

ETAPAS DEL PROCESO DE SELECCIÓN

1. Preparar las bases para el Concurso
 - 1.1. Detalles Generales del Concurso
 - 1.2. Desglose de parámetros

- 1.2.1. Instrucción formal
 - 1.2.2. Experiencia
 - 1.2.3. Capacitación
 - 1.2.4. Competencias del Puesto
2. Convocatoria al concurso de Méritos y Oposición.- se publicará en la página web www.socioempleo.gob.ec, pagina institucional. www.mrnrr.gob.ec, universidades, periódico de mayor circulación a nivel local o nacional
 3. Reclutamiento.- Se receptan las carpetas de los postulantes.
 4. Evaluación y selección.- Es la etapa del proceso, del concurso de méritos y oposición, mediante la cual se evalúa y escoge al mejor personal para ocupar un puesto público, que debe poseer los mejores niveles de competencias, conforme los requisitos del puesto, considerando los siguientes componentes:
 - 4.1. Mérito
 - 4.1.1. Verificación de postulaciones.- Consiste en el análisis y verificación de los documentos presentados por las y los aspirantes en las ofertas de trabajo, conforme a los requerimientos establecidos para el puesto público señalado en la respectiva convocatoria.
 - 4.1.2. Evaluación.- procedimiento mediante el cual se mide objetivamente los niveles de competencias que ostentan las y los aspirantes, a través de la aplicación de pruebas y entrevistas. Al efecto se considerarán los conocimientos del aspirante así como, a través de las pruebas psicométricas, se evaluarán los aspectos psicológicos de aquellos aspirantes que hubieren superado la evaluación de conocimientos.

4.2. Oposición.- Es la fase en la cual se recogen las eventuales impugnaciones respecto de las personas que han sido evaluadas favorablemente

5. Expedición del nombramiento provisional a prueba
6. Inducción

3.3 DEFINICIÓN DE VARIABLES

Una vez realizado el análisis de diversos aspectos que influyen en el desempeño del Ministerio de Recursos Naturales No Renovables, se realiza un Diagnóstico del Clima Organizacional que permita detectar posibles deficiencias, problemas y áreas de mejora a fin de lograr un Clima organizacional que mejore los niveles de eficiencia y eficacia del Ministerio de Recursos Naturales No Renovables. Esto se lo realiza mediante una encuesta a los servidores y servidoras y servidoras que laboran en la oficina matriz en Quito.

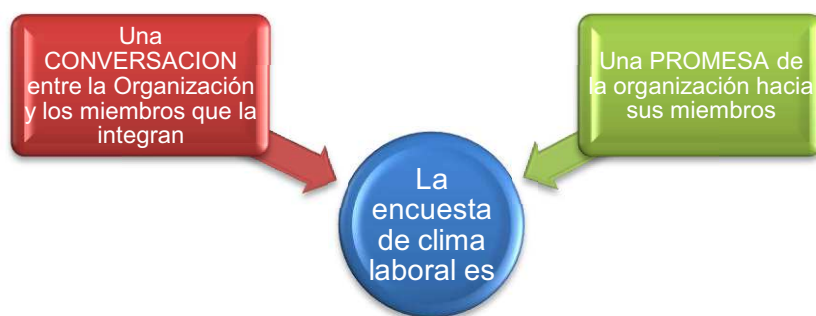
Los resultados que se obtienen de esta encuesta permitirán determinar las características del Clima Organizacional adecuado para el Ministerio de Recursos Naturales No Renovables.

Las variables que se analizarán son: (THE BOTTOM LINE TBL, 2009)

- Aspectos institucionales
- Características del Puesto
- Relación entre niveles jerárquicos y compañeros
- Expectativas Personales

3.4 DISEÑO DE LA ENCUESTA

La encuesta de clima organizacional, es una encuesta de opinión que permite medir las sensaciones de bienestar y malestar que experimenta la gente con distintos aspectos de la vida laboral, por ejemplo: la calidad de vida, el desarrollo profesional, el vínculo con el jefe, con los compañeros, las comunicaciones, beneficios, capacitación, etc.



Para el diseño de la encuesta se tomaron en cuenta las siguientes recomendaciones, a fin de que la misma sea de fácil comprensión y quien la llene suministre respuestas que permitan conocer el clima organizacional actual del Ministerio.

- La mayoría de las preguntas son cerradas
- La redacción es clara y sencilla
- La encuesta es anónima y confidencial
- No es extensa, por lo que no requiere de mucho tiempo para ser llenada

El Modelo de Encuesta se muestra en el Anexo A.

3.5 RESULTADOS DE LA ENCUESTA

A continuación se presentan los resultados de la encuesta realizada en el Ministerio de Recursos Naturales No Renovables:

1.- ¿Está usted satisfecho con su trayectoria en el Ministerio de Recursos Naturales No Renovables?

Si No

2.- ¿Se siente orgulloso de pertenecer al Ministerio de Recursos Naturales No Renovables?

Si No

3.- ¿Se siente integrado en el Ministerio de Recursos Naturales No Renovables?

Si No

4.- ¿Es usted consciente de lo que aporta al Ministerio de Recursos Naturales No Renovables?

Si No

5.- ¿Lo considera un poco como suyo, como algo propio?

Si No

6.- ¿Considera usted que comprende los objetivos de la Unidad en la que trabaja?

Mucho	Bastante	Regular	Poco	Nada
54%	43%	3%	0%	0%

7.- En relación a las condiciones físicas de su puesto de trabajo (iluminación, temperatura, ventilación, espacio, volumen de ruidos, etc.) Considera que éste es:

Muy confortable	Confortable	Soportable	Incómodo	Muy Incómodo
13%	45%	26%	16%	0%

8.- Cuenta con las protecciones necesarias para desarrollar su trabajo en forma segura y saludable?

Si No

9.- ¿Considera usted que tiene la suficiente capacidad de iniciativa en su trabajo?

Siempre	Con frecuencia	A veces	Pocas Veces	Nunca	Prefiero no contestar
60%	31%	6%	3%	0%	0%

10.- ¿Considera usted que tiene la suficiente autonomía en su trabajo?

Siempre	Con frecuencia	A veces	Pocas Veces	Nunca	Prefiero no contestar
20%	51%	24%	4%	1%	0%

11.- ¿Considera usted que sus ideas son tenidas en cuenta por su jefe o superiores?

Siempre	Con frecuencia	A veces	Pocas Veces	Nunca	Prefiero no contestar
27%	50%	15%	7%	1%	0%

12.- Como calificaría su carga de trabajo habitual?

Permanente-mente Excesiva	Excesiva	Adecuada	Baja	Permanente-mente baja
15%	35%	48%	2%	0%

13.- ¿Su puesto en el Ministerio de Recursos Naturales No Renovables está en relación con la experiencia que usted posee?

Mucho	Bastante	Regular	Poco	Nada
35%	49%	12%	4%	0%

14.- ¿Su puesto en el Ministerio de Recursos Naturales No Renovables está en relación con su titulación académica?

Mucho	Bastante	Regular	Poco	Nada
43%	34%	16%	3%	4%

15.- ¿Se lleva bien con sus compañeros?

Siempre	Con frecuencia	A veces	Pocas Veces	Nunca	Prefiero no contestar
73%	25%	2%	0%	0%	0%

16.- ¿Le ayudaron y apoyaron los primeros días cuando ingreso en el Ministerio de Recursos Naturales No Renovables?

Mucho	Bastante	Regular	Poco	Nada
47%	33%	14%	4%	2%

17.- ¿Considera que tiene un entorno de amigos entre sus compañeros de trabajo?

Siempre	Con frecuencia	A veces	Pocas Veces	Nunca	Prefiero no contestar
39%	43%	9%	7%	0%	2%

18.- ¿Si dejase el Ministerio de Recursos Naturales No Renovables para ir a otra empresa, lo sentiría por sus compañeros?

Si No No lo sé

19.- ¿Trabaja usted en equipo con sus compañeros?

Siempre	Con frecuencia	A veces	Pocas Veces	Nunca	Prefiero no contestar
53%	38%	8%	1%	0%	0%

20.- ¿Cómo describiría el clima de trabajo con sus compañeros?

Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy Malo	Prefiero no contestar
51%	44%	2%	2%	0%	1%

21.- ¿Su jefe o superiores le tratan bien, con amabilidad?

Siempre	Con frecuencia	A veces	Pocas Veces	Nunca	Prefiero no contestar
53%	35%	8%	2%	0%	2%

22.- ¿Considera adecuado el nivel de exigencia por parte de su jefe?

Si No No lo sé

23.- ¿Considera que su jefe es comunicativo?

Si No No lo sé

24.- ¿Considera usted que su jefe es justo?

Siempre	Con frecuencia	A veces	Pocas Veces	Nunca	Prefiero no contestar
40%	31%	17%	5%	0%	7%

25.- El Ministerio de Recursos Naturales No Renovables ofrece beneficios que superan las que la ley obliga? (Transporte, Alimentación, Guardería, Uniformes, Ropa de Trabajo)

Si No No lo sé

26.- La capacitación que la institución ofrece es congruente con su visión y misión?

Si No No lo sé

27.- ¿Considera usted que la institución destina recursos suficientes para capacitar a los servidores?

Si No No lo sé

28.- La capacitación que la institución ofrece es de excelente calidad y promueve el mejor desempeño de nuestro trabajo?

Siempre	Con frecuencia	A veces	Pocas Veces	Nunca	Prefiero no contestar
13%	36%	25%	15%	0%	11%

Las graficas de los resultados se muestran en el Anexo B.

3.6 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

El análisis e interpretación de los resultados se lo realiza, agrupando cada una de las respuestas obtenidas en la encuesta de acuerdo a las variables establecidas a las que correspondan, las variables materia de este estudio son:

- Aspectos institucionales
- Características del Puesto
- Relación entre niveles jerárquicos y compañeros
- Expectativas Personales

3.6.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.- ASPECTOS INSTITUCIONALES

Para el análisis de esta variable se realizaron 8 preguntas, de los resultados obtenidos, se demuestra que los servidores y servidoras del Ministerio de Recursos Humanos No Renovables están satisfechos con su trayectoria laboral, se sienten integrados y orgullosos de pertenecer a esta Institución, dado a que comprenden que su aporte personal es indispensable para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Las servidoras y servidores del Ministerio de Recursos Naturales No Renovables, sienten como algo propio a esta Cartera de Estado, esto indica que existe sentido de pertenencia, debido a que su crecimiento profesional y personal ha sido desde su ingreso a la institución.

Es importante que las servidoras y servidores conozcan la Institución y comprendan que las funciones que se le encomiendan contribuyen al logro y cumplimiento de las metas de la Institución.

En cuanto a las condiciones físicas del puesto de trabajo, los resultados obtenidos llaman la atención, puesto que un porcentaje considerable no se siente cómodo con su lugar de trabajo, las personas que ingresan en muchos de los casos no cuentan con un puesto para iniciar sus actividades, no se ha realizado un estudio para determinar la distribución de espacio físico, esto se debe a que no se cuenta con infraestructura propia, este es un factor importante a considerarse en el proyecto de mejoras de clima organizacional.

Al tener personal altamente técnico que realiza actividades de campo, es indispensable que este cuente con las protecciones necesarias para desarrollar su trabajo en forma segura, el porcentaje de quienes cuentan con estos implementos es alto, sin embargo debe considerarse el porcentaje de quienes consideran que no cuentan con estas protecciones.

Esto se genera porque la adquisición de estos implementos se la hace anualmente, con el detalle del personal técnico a la fecha de la adquisición, sin tener en cuenta la rotación de personal o los ingresos de nuevo personal, lo que produce que no todo el personal cuente con todos los implementos para realizar sus actividades en el campo.

Los aspectos a mejorar son el espacio físico en el edificio del Ministerio de Transporte y Obras Públicas MTOP y la dotación de las protecciones indispensables para que el personal técnico cumpla con sus actividades de campo.

3.6.2 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.- CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO

Para el análisis de esta variable se efectuaron 8 preguntas. De los resultados obtenidos, se demuestra que los servidores y servidoras del Ministerio de Recursos Naturales No Renovables, perciben que su iniciativa es valorada en el desempeño de sus actividades, sin embargo el porcentaje de quienes no perciben esto es relevante, lo que puede ocasionar que disminuya su nivel de motivación para desarrollar sus funciones.

Al ser una institución pública se debe seguir con algunos procedimientos internos como disposiciones y autorizaciones para ejecutar las actividades asignadas a cada servidor; se denota en los resultados obtenidos, que los servidores no consideran que cuentan con autonomía para realizar su trabajo, puesto que dependen de que las autoridades y jefes inmediatos determinen los trámites correspondientes a seguir.

Las servidoras y servidores de la Institución, señalan que con frecuencia sus ideas son tomadas en cuenta por sus jefes inmediatos, en este caso se debe motivar a los servidores a exponer sus ideas, para que de este modo se sientan involucrados con las actividades que realizan en su puesto de trabajo.

En cuanto a la carga de trabajo asignada, los resultados son variados, se denota que no existe una distribución equitativa del trabajo, a pesar de que el Ministerio de Recursos Naturales No Renovables, cuenta con un Sistema de Gestión Documental, mediante el cual se puede monitorear los trámites internos y externos asignados a cada unidad y por ende a cada servidor.

Mediante la encuesta se desea conocer si la experiencia que posee cada servidor está acorde con el puesto que viene desempeñando, los resultados demuestran que la mayoría de las servidoras y servidores cuentan con la experiencia requerida para desempeñar el puesto que ocupan, sin embargo existe un

porcentaje mínimo que considera que su experiencia no está relacionada con sus funciones, para lo cual deberá realizarse un análisis para una posible reubicación dentro de otra unidad en la cual dicha experiencia sea aprovechada.

La mayoría de servidoras y servidores desempeña sus funciones de acuerdo a su titulación académica, no obstante existe un porcentaje notable que ocupa cargos que no están de acuerdo con su formación, esto repercute en su desempeño y demuestra que no se realizó la selección adecuada del personal, es decir que no se acopla al perfil idóneo del puesto que desempeña.

En base a estos resultados es evidente que se deben realizar cambios para mejorar los niveles de esta variable.

3.6.3 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.-RELACIÓN ENTRE NIVELES JERÁRQUICOS

Para el análisis de esta variable se efectuaron 10 preguntas. De acuerdo con los resultados de la encuesta, existe un ambiente de compañerismo dentro de la Institución, el mismo que ha sido demostrado cuando un servidor ingresa al Ministerio, puesto que recibió ayuda y apoyo de sus compañeros, en su adaptación a las nuevas funciones dentro de esta entidad.

El compañerismo y apoyo al ingresar a esta entidad ha generado que se forme un entorno de amigos entre los compañeros de trabajo. Este entorno de amistad que existe entre el personal que labora en el Ministerio, produce que las personas piensen dos veces antes de abandonar esta entidad por trabajar en otra empresa.

Sin embargo sucede que por una mejor oferta salarial, el personal deja la institución, por no contar con una escala de sueldos competitivos.

La mayoría de actividades se realiza mediante equipos de trabajo, lo que refleja que las tareas son coordinadas, al formar equipos multidisciplinarios en los que todos aprenden unos de otros. Esto es importante dado que si se trabaja en equipo se obtienen mejores resultados.

Es primordial conocer la percepción que tienen las servidoras y servidores sobre el trato que reciben por parte de sus jefes inmediatos y autoridades. De acuerdo a los resultados, las servidoras y servidores sienten un trato amable de sus jefes, esto se debe a que existe una comunicación fluida entre los jefes y subordinados, sin embargo es necesario analizar las medidas que puedan mejorar este porcentaje.

Por ser una entidad netamente técnica, el nivel de exigencia es alto, las servidoras y servidores consideran que es adecuado el nivel de exigencia, esto también se debe a que se cuenta con personal calificado para responder en situaciones que presenten dificultades.

Se desea conocer la percepción del nivel de comunicación y la percepción de justicia entre el jefe inmediato y la servidora o servidor, los resultados demuestran que existe un alto nivel de comunicación entre estos y que consideran que su jefe es justo en la mayoría de los casos.

Lo que determina que es fundamental que se comuniquen claramente las disposiciones y directrices para cumplir con las actividades asignadas a cada servidor, a fin de que no se generen retrasos en el cumplimiento de dichas actividades y se generen inconvenientes en la ejecución de las mismas.

Es importante que se propongan cambios para que el nivel de esta variable mejore cuando se realice una nueva medición.

3.6.4 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.- EXPECTATIVAS PERSONALES

Para el análisis de esta variable se efectuaron 4 preguntas, de acuerdo con los resultados de la encuesta, existe un porcentaje mínimo que no conoce los beneficios establecidos en la LOSEP, los cuales son adicionales a la remuneración mensual unificada, esto puede deberse a que no recibieron una inducción adecuada cuando ingresaron a la Institución.

Al ser un Ministerio que forma parte del sector estratégico del país es necesario que el personal reciba capacitación que permita que sus servidores desarrollen mejor sus actividades, por lo que se debe elaborar un Plan de Capacitación que refuerce el conocimiento de los servidores y esto contribuya al cumplimiento de la visión y misión institucional.

Las servidoras y servidores consideran que no se destina los recursos necesarios para capacitar a los servidores, esto llama la atención puesto que el número de cursos se ha incrementado anualmente. Se debe realizar una difusión del Plan de Capacitación y de los eventos que están próximos a ejecutarse para que los servidores tengan conocimiento de las actividades de capacitación que se realizan.

Mediante la encuesta se desea conocer si la capacitación que se ofrece a los servidores es de calidad y contribuye al desempeño del trabajo asignado. Las

respuestas son variadas, se deben tomar acciones de mejora para unificar estos criterios.

3.7 ANÁLISIS DE CORRELACIÓN ENTRE VARIABLES CON LA PRODUCTIVIDAD DE LA ORGANIZACIÓN

Para el presente análisis de correlación de las variables, se han tomado las respuestas de la encuesta realizada a las servidoras y servidores del Ministerio de Recursos Naturales No Renovables, realizando el siguiente proceso:

1. Diseñar la recopilación de datos

Se ha realizado la tabulación de las encuestas en el programa estadístico SPSS, mediante el cual se han asignado valores de la siguiente forma a cada una de las preguntas:

En el caso de que la pregunta tenga opciones cerradas como “Si”, “No” o “No sabe”, se procedió a dar valores a estos resultados ingresándolos de la siguiente manera:

No Si No lo sé

En las respuestas de opción múltiple se asigna valores de 0 a 5, dependiendo del grado de satisfacción o de grado de frecuencia, por ejemplo:

Muy confortable	Confortable	Soportable	Incómodo	Muy Incómodo
4	3	2	1	0

Mucho	Bastante	Regular	Poco	Nada
4	3	2	1	0

Siempre	Con frecuencia	A veces	Pocas Veces	Nunca	Prefiero no contestar
5	4	3	2	1	0

Al dar un valor numérico a cada una de las respuestas obtenidas en la encuesta, se puede obtener la tabla de correlación que determine la relación que existe entre cada una de las variables.

La correlación es una medida sobre el grado de relación entre dos variables, es decir, mide el grado de asociación que presenta una variable con respecto a otra, sin importar cuál es la causa y cuál es el efecto.

Las correlaciones siempre se ubicarán entre 1 y -1, determinando así la magnitud existente entre las variables, se puede presentar dos tipos de resultados:

CORRELACIÓN POSITIVA

Al presentarse una correlación positiva, se tiene que, si la variable 1 aumenta, también la variable 2 se incrementa, es decir, que dependen la una de la otra.

CORRELACIÓN NEGATIVA

En el caso de tener una correlación negativa, esto indica que no existe una relación directa entre las variables analizadas, ya que al aumentar la variable 1, se presentará una disminución en la variable 2.

Se debe tener presente, que una correlación perfecta es aquella que se acerca a “1”, esto es muy difícil de encontrar, por esto siempre se tendrá datos que se encuentren alrededor de la unidad sea negativa o positiva.

TABLAS DE CORRELACION DE VARIABLES

A continuación se presentan las tablas de correlación, por cada variable a ser estudiada, en dichas tablas se encuentran cada una de las preguntas de la encuesta realizada.

ASPECTOS INSTITUCIONALES

Tabla 14: Correlación Variable: Aspectos Institucionales

Preguntas	P01	P02	P03	P04	P05	P06	P07	P08
P01	1,0000	-0,0531	0,1744	-0,0373	-0,0169	0,1828	-0,0255	-0,1750
P02	-0,0531	1,0000	-0,0685	-0,0151	0,4275	0,0077	0,2840	-0,0709
P03	0,1744	-0,0685	1,0000	0,2209	0,1083	0,2221	0,0957	-0,0155
P04	-0,0373	-0,0151	0,2209	1,0000	0,3007	-0,1658	-0,0533	0,2133
P05	-0,0169	0,4275	0,1083	0,3007	1,0000	0,0560	0,0753	0,0092
P06	0,1828	0,0077	0,2221	-0,1658	0,0560	1,0000	-0,0015	-0,2720
P07	-0,0255	0,2840	0,0957	-0,0533	0,0753	-0,0015	1,0000	-0,2497
P08	0,2680	-0,1297	-0,0201	0,2775	0,0032	0,0568	-0,0413	-0,0435

CARACTERISTICAS DEL PUESTO

Tabla 15: Correlación Variable: Características del Puesto

Preguntas	P09	P10	P11	P12	P13	P14
P09	1,0000	0,2225	0,2663	-0,0916	0,1859	0,2311
P10	0,2225	1,0000	0,5992	0,1403	0,3139	0,2724
P11	0,2663	0,5992	1,0000	0,0701	0,2857	0,2636
P12	-0,0916	0,1403	0,0701	1,0000	0,3440	0,2139
P13	0,1859	0,3139	0,2857	0,3440	1,0000	0,6698
P14	0,2311	0,2724	0,2636	0,2139	0,6698	1,0000

RELACION ENTRE NIVELES JERÁRQUICOS Y COMPAÑEROS

Tabla 16: Correlación Variable: Relación entre niveles jerárquicos y compañeros

Preguntas	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24
P15	1,0000	0,2901	0,3827	-0,1111	0,2989	0,4871	0,1928	0,2138	0,0765	0,1710
P16	0,2901	1,0000	0,3708	-0,0040	0,2122	0,2743	0,2181	0,0389	-0,0270	0,2121
P17	0,3827	0,3708	1,0000	-0,1189	0,3647	0,6022	0,2370	0,2032	0,1462	0,3626
P18	-0,1111	-0,0040	-0,1189	1,0000	-0,0423	-0,0626	-0,0280	-0,0604	-0,1622	-0,0714
P19	0,2989	0,2122	0,3647	-0,0423	1,0000	0,5240	0,3380	0,2172	0,0818	0,2059
P20	0,4871	0,2743	0,6022	-0,0626	0,5240	1,0000	0,3188	0,1850	0,0160	0,3699
P21	0,1928	0,2181	0,2370	-0,0280	0,3380	0,3188	1,0000	0,1335	0,0710	0,5892
P22	0,2138	0,0389	0,2032	-0,0604	0,2172	0,1850	0,1335	1,0000	0,3796	0,1426
P23	0,0765	-0,0270	0,1462	-0,1622	0,0818	0,0160	0,0710	0,3796	1,0000	0,1108
P24	0,1710	0,2121	0,3626	-0,0714	0,2059	0,3699	0,5892	0,1426	0,1108	1,0000

EXPECTATIVAS PERSONALES

Tabla 17: Correlación Variable: Características del Puesto

Preguntas	P25	P26	P27	P28
P25	1,000000	0,244959	0,361441	-0,186481
P26	0,244959	1,000000	0,347961	-0,070856
P27	0,361441	0,347961	1,000000	-0,197017
P28	-0,186481	-0,070856	-0,197017	1,000000

Analizando los datos de cada una de las tablas, se puede observar que la correlación entre cada una preguntas y por ende entre cada una de las variables que las agrupa, es muy baja esto quiere decir que cada una es independiente de la otra, unas en menor grado y otras en mayor grado. Sin embargo esto es bueno, ya que si una variable cambia la otra no se verá afectada en gran medida.

3.8 DETERMINACIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL ADECUADO PARA LA ORGANIZACIÓN

Teniendo en cuenta que el Clima organizacional está determinado por varias características que influyen en la motivación y comportamiento de cada individuo, y éstas conllevan a generar un ambiente adecuado en donde redundarán los beneficios para la institución, se determinan las siguientes características:

- Es permanente, esto significa que se puede contar con cierta estabilidad, si se presentan cambios son graduales, sin embargo puede sufrir perturbaciones de importancia derivadas de decisiones que afecten en forma relevante el desempeño de la organización. Una situación de conflicto no resuelto, por ejemplo, puede empeorar el clima organizacional por un tiempo comparativamente extenso.

- Tiene un fuerte impacto sobre el comportamiento de las personas que integran la organización; un clima malo, hará extremadamente difícil la conducción de la organización y la coordinación de las labores.
- Un buen clima organizacional afecta directamente el grado de compromiso e identificación de quienes conforma la organización, de esta manera existe una alta probabilidad de conseguir que cada miembro “tenga la camiseta puesta”
- El comportamiento y actitud de cada miembro de la organización afecta el clima organizacional, esto quiere decir que quien siente un buen clima organizacional, genera a su alrededor un clima agradable y viceversa.
- El clima organizacional puede ser afectado por varios factores como el estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, etc.

De igual manera estos factores pueden ser también afectadas por el clima. Por ejemplo, un estilo de gestión muy burocrático y autoritario, con exceso de control y falta de confianza en los subordinados puede llevar a un clima organizacional tenso, de desconfianza y con actitudes escapistas e irresponsables de parte de los subordinados, lo que conducirá a un refuerzo del estilo controlador, autoritario y desconfiado de la jerarquía burocrática de la organización.

- El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicaciones de un mal clima organizacional. Algo semejante ocurre con la insatisfacción laboral. La forma de atacar estos problemas, puede ser difícil, dado que implica

realizar acciones correctivas dentro de las variables del clima organizacional.

Es necesario señalar que el cambio en el clima organizacional es siempre posible, pero que se requiere de cambios en más de una variable para que él sea duradero, es decir, para conseguir que el clima de la organización se establezca en una nueva configuración.

Un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas, podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etc.

Entre las consecuencias negativas, podemos señalar las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, etc.

Litwin y Stinger postulan la existencia de dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de una organización, tales como: (ROBBINS, 1999)

1. Estructura

Es la apreciación sobre los lineamientos administrativos dentro de la organización, tales como, reglamentos, procedimientos, procesos, tramites internos, que se requieren para el desarrollo del trabajo diario.

2. Responsabilidad (*empowerment*)

Es el nivel de autonomía en la toma de decisiones en cuanto a trabajo que la entidad otorga a su personal, así como el grado de supervisión hacia cada individuo.

3. Estímulo

Es la medida en la que cada individuo se siente recompensado por el trabajo que realiza, en el caso del MRNNR la recompensa no necesariamente debe ser económica.

4. Desafío

Es el grado en el que la organización incentiva a las personas a tener iniciativa, sentido común y aceptación de riesgos para cumplir de mejor manera las actividades asignadas y los objetivos institucionales.

5. Relaciones

Es la forma en la que los servidores y servidoras perciben que existe un ambiente de trabajo grato, con buenas relaciones sociales, a todo nivel jerárquico.

6. Cooperación

Es el sentimiento del personal sobre la existencia de un espíritu de ayuda y apoyo mutuo en todos los niveles de la Institución.

7. Resolución de Conflictos

Es el grado de la percepción del personal sobre el manejo adecuado y oportuno de problemas, así como la solución de los mismos.

8. Identidad

Es el sentimiento de pertenencia hacia la Institución y es un elemento importante y valioso dentro de la misma. Es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

4 PROPUESTA DE PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Un proceso de diagnóstico de clima organizacional genera varias expectativas dentro de la Institución, sobre todo cuando es la primera vez que se realiza un estudio de ese tipo, sobretodo porque las personas que conforman la organización desean saber si se van a producir cambios de acuerdo con las opiniones que han proporcionada en las encuestas.

Sin embargo es importante que se tome la decisión de ejecutar la propuesta del plan de mejoras, puesto que a través del mismo se corregirán aspectos concretos que se han observado en los resultados obtenidos en la encuesta.

El clima se basa en opiniones y sus percepciones del personal sobre la Institución, es posible que incluso el mejor plan de mejora no dé a corto plazo los frutos deseados.

4.1 DEFINICIÓN DE OBJETIVOS

4.1.1 OBJETIVO GENERAL

Proponer un plan de mejora de clima organizacional que contribuya a resolver las problemáticas detectadas, partiendo de los resultados obtenidos en el diagnóstico realizado en el Ministerio de Recursos Naturales No Renovables.

4.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Dar a conocer los resultados del Diagnóstico de Clima organizacional realizado
- Definir las acciones correctivas a realizar y los responsables de ejecutarlas
- Establecer incentivos para mejorar la motivación de las servidoras y servidores de Ministerio de Recursos Naturales No Renovables
- Promover políticas de Recursos Humanos dirigidas a fomentar las relaciones interpersonales entre cada área que integra el MRNNR.

4.2 DESCRIPCIÓN DE METAS

De acuerdo a los resultados obtenidos se debe mejorar en los puntos, cuyas respuestas fueron menores a 50%, la meta que se espera alcanzar en la próxima encuesta es que dichos punto superen el 50%.

A continuación se presentan graficas por cada una de las variables y las preguntas que agrupan a estas. A fin de definir los proyectos de mejora que van a ser propuestos.

Para mejor comprensión de las gráficas es necesaria la siguiente explicación:

- El titulo es el nombre de la variable a ser analizada

- En la parte inferior constan las preguntas que se realizaron en la encuesta
- El cuadro es cruzado por dos líneas, una verde, que marca el 70% y otra roja en el 50%. Son referencias que se utilizan para identificar fortalezas en verde (respuestas entre el 70% y el 100%); oportunidades de mejora en rojo (respuestas de 50 % hacia abajo) y una zona intermedia entre el 50% y el 70%, que es una zona de alerta o de oportunidad de mejora II.
- Las curvas unen los resultados en cada una de las preguntas, esos resultados reflejan el porcentaje de respuestas favorables a esa pregunta.

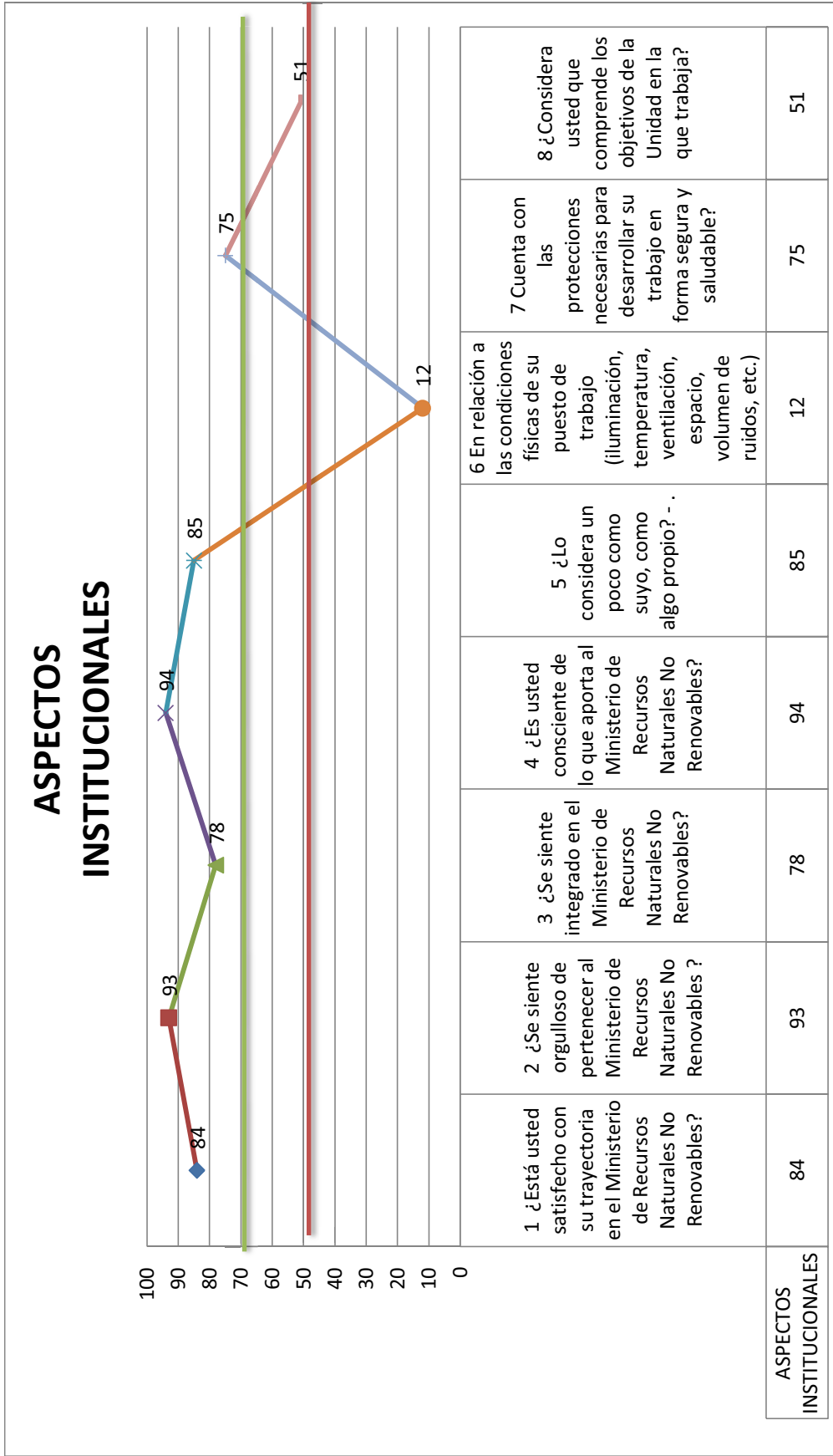


Figura 20: Definición de Oportunidades de Mejora Aspectos Institucionales

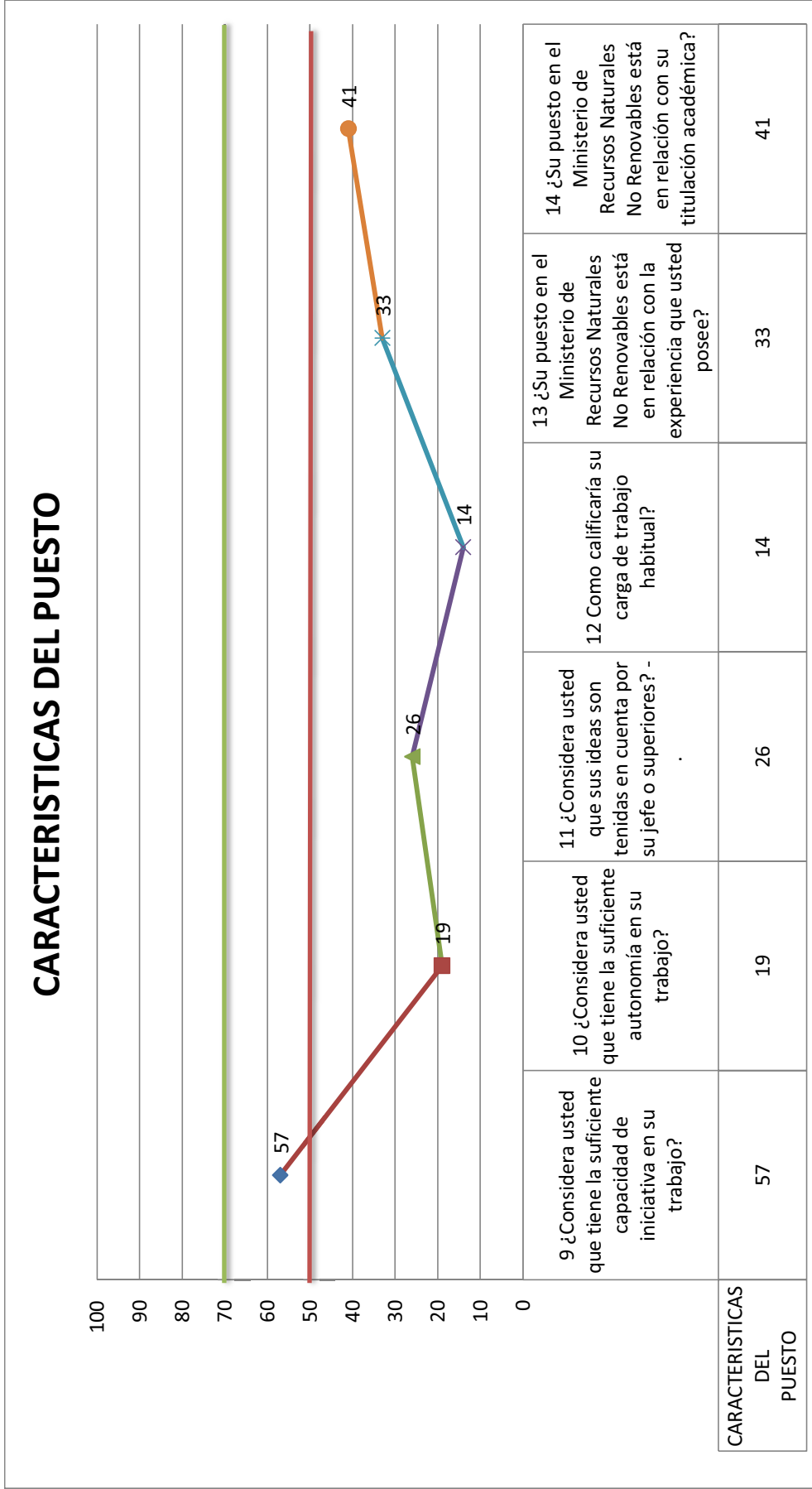


Figura 21: Definición de Oportunidades de Mejora Características del Puesto

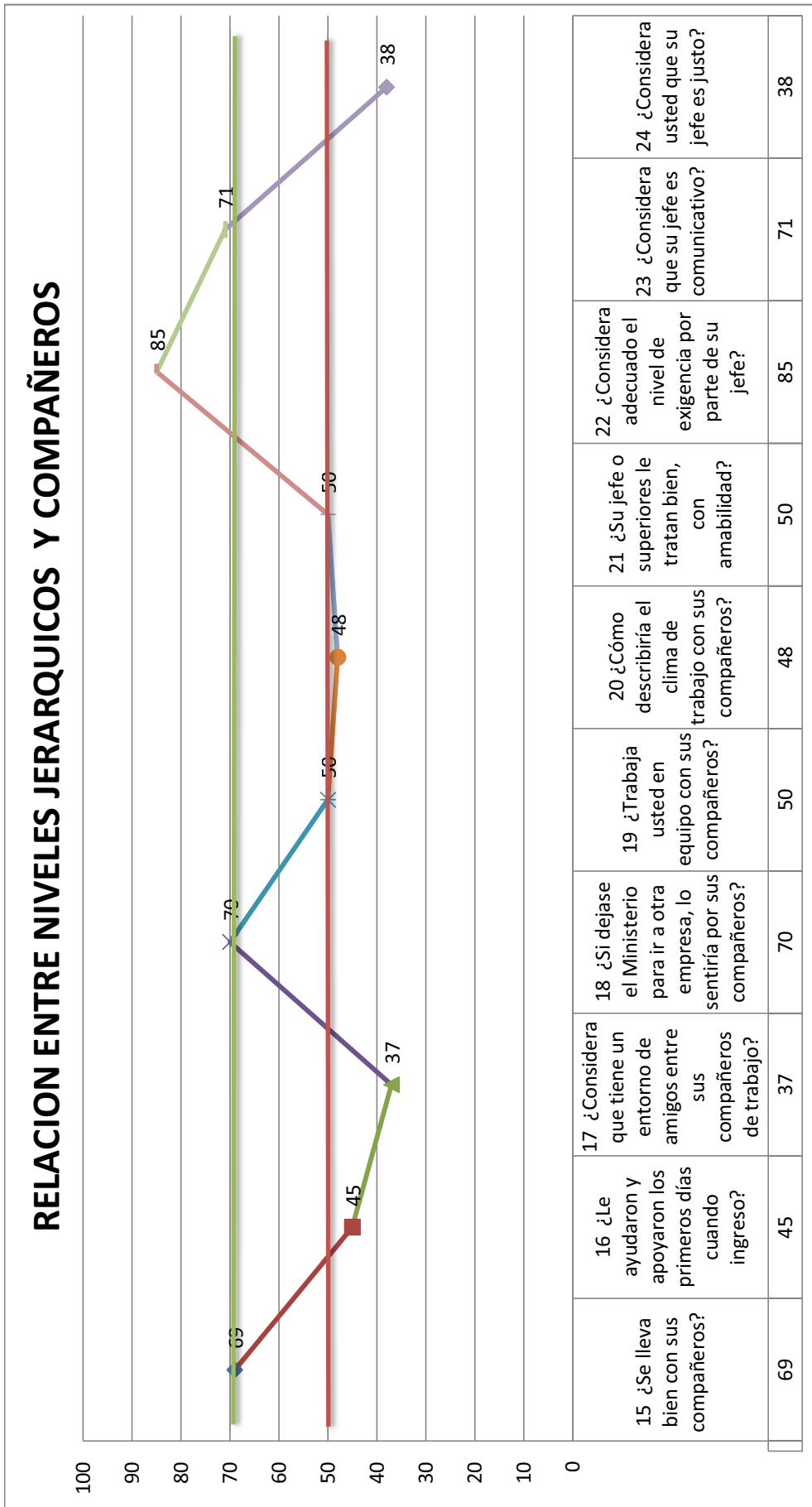


Figura 22: Definición de Oportunidades de Mejora Relación entre Niveles Jerárquicos y Compañeros

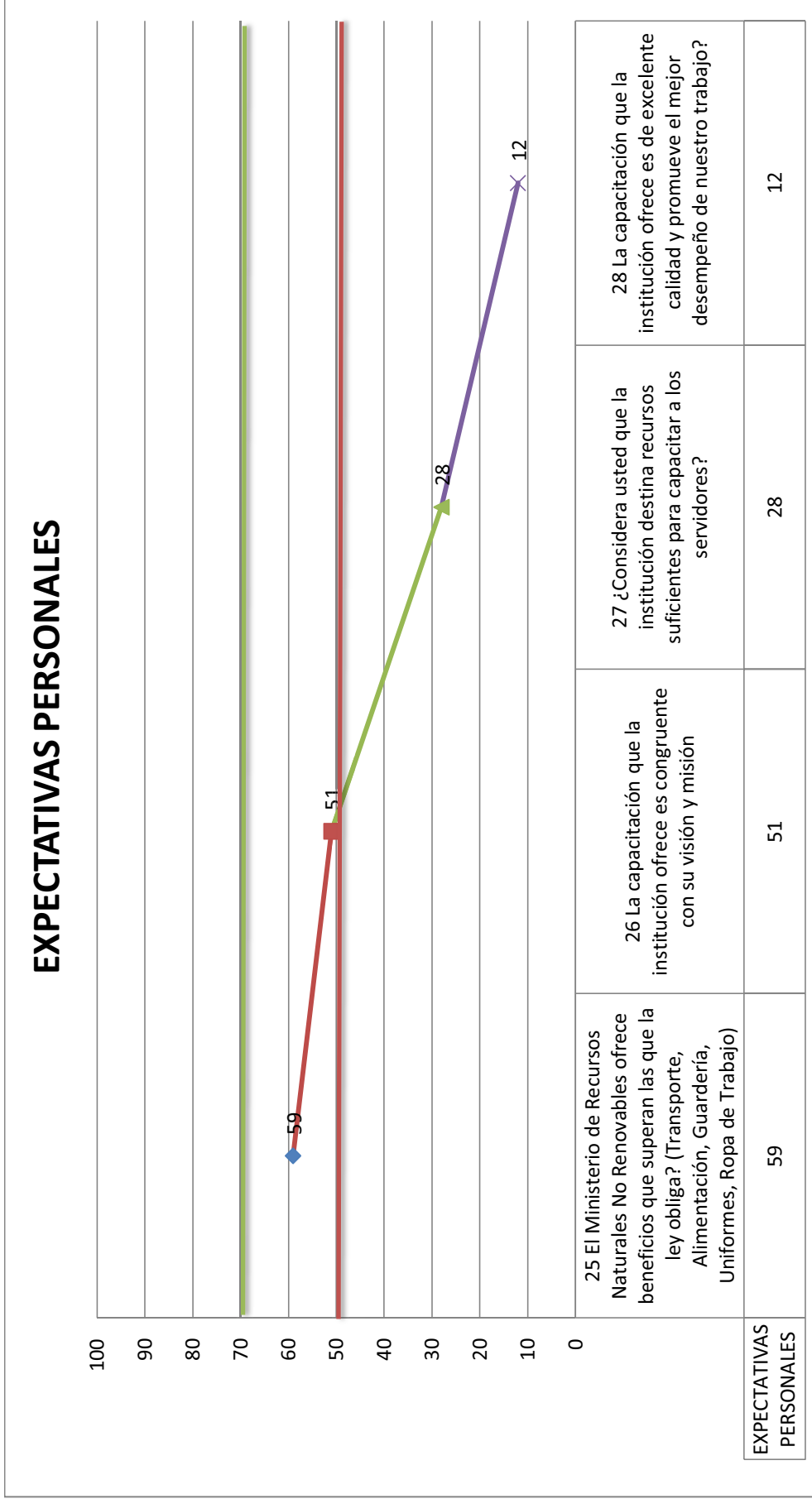


Figura 23: Definición de Oportunidades de Mejora Expectativas personales

4.3 DESCRIPCIÓN DE PROYECTOS DE MEJORA

La propuesta de mejoramiento de clima organizacional se basará en cuatro proyectos que favorecerán a que este proceso sea efectivo y dé los resultados esperados.

A continuación se presenta los 4 proyectos, que servirán para mejorar el clima organizacional existente en la actualidad, en los mismos se detalla qué unidad va a ser la responsable de realizar la ejecución de estas propuestas, siempre que se cuente con autorización previa de la autoridad nominadora o su delegado.

4.3.1 PROYECTO DE MEJORAMIENTO 1

PLAN DE COMUNICACIÓN PARA DIFUSIÓN DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Tabla 18: Datos Generales Proyecto de Mejoramiento 1

OBJETIVO	Dar a conocer los resultados obtenidos de la encuesta
META	Involucrar a todo el personal en el plan de mejoramiento de clima organizacional del Ministerio de Recursos Naturales No Renovables
RESPONSABLE	Dirección de Administración de Talento Humano, a través de los subprocesos de Capacitación y Seguridad, Salud y Ambiente.
LUGAR	Auditorio de MTOP
DURACIÓN	La difusión tendrá una duración de una hora para dar a conocer los resultados. Se organizarán dos grupos a fin de que las oficinas no se queden desprovistas de personal.

DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

Es importante que todos los niveles de la organización estén comprometidos con el proceso de mejoramiento del Clima Organizacional, por esto es imprescindible dar a conocer los resultados obtenidos en la encuesta, la difusión garantizará la efectividad del proceso.

De igual manera el personal se motiva al saber que su opinión está siendo escuchada, también genera confianza en los cambios que se van a producir y el personal al conocer las acciones que van a ser tomadas, colaborará con la implementación de las acciones correctivas, planteadas dentro del proceso de mejoramiento del clima organizacional.

Este será el primer paso para que se produzcan cambios significativos dentro del clima organizacional que existe en el Ministerio de Recursos Naturales No Renovables.

Para realizar esta difusión es importante mantener reuniones con las autoridades del Ministerio, para que conozcan los resultados del diagnóstico que se realizó, a fin de dar el impulso que requiere todo el proceso de mejoramiento.

De la misma manera comprenderán que quiso decir el personal con sus respuestas y que planes de acción se pueden tomar para que el clima organizacional sea óptimo dentro del Ministerio.

La difusión se la realizará a todo el personal de la Matriz puesto que las encuestas se las realizaron únicamente en Quito, para futuros estudios se propone se realicen a nivel nacional.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

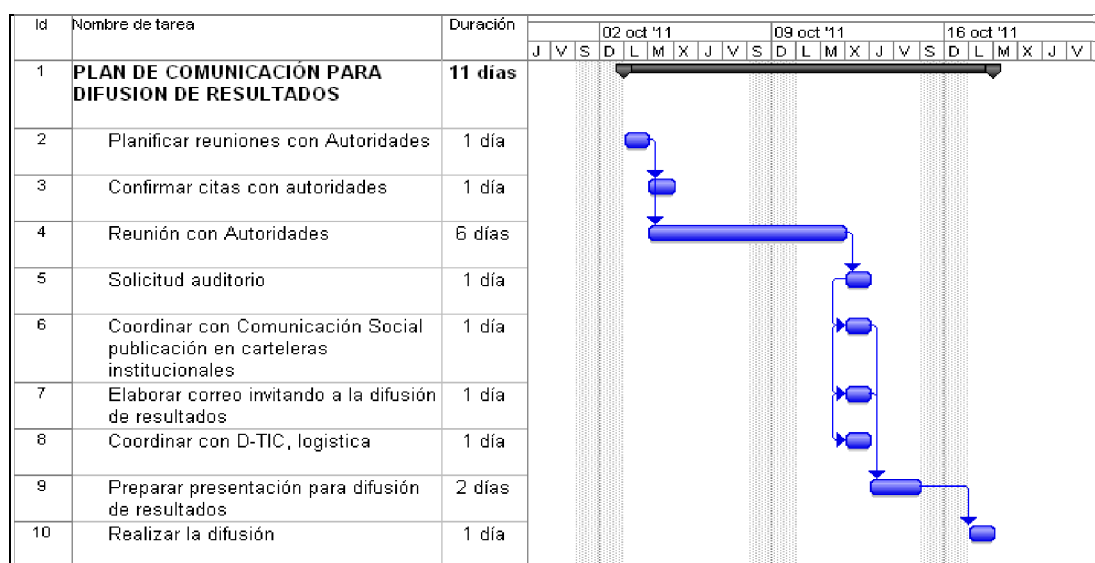


Figura 24: Cronograma Proyecto de Mejora 1

4.3.2 PROYECTO DE MEJORAMIENTO 2

PROGRAMA DE INDUCCION AL PERSONAL

Tabla 19: Datos Generales Proyecto de Mejoramiento 2

OBJETIVO	Realizar una inducción a todo personal, para dar a conocer el nuevo ámbito de gestión del MRNNR
METAS	<ul style="list-style-type: none"> • Que todo el personal conozca la información esencial del Ministerio de Recursos Naturales No Renovables, como Visión, Misión, Objetivos, Estrategias. • Elaborar un Manual de Inducción
RESPONSABLE	Dirección de Administración de Talento Humano, a través de los subproceso de Desarrollo Institucional
LUGAR	Auditorio de MTOP
DURACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • La inducción tendrá una duración de una hora para dar a conocer la nueva estructura de Ministerio. Se organizarán dos grupos a fin de que las oficinas no se queden desprovistas de personal. • Proyecto a largo plazo.

DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

Se realizará en inicio una inducción a todo el personal del Ministerio de Recursos Naturales No Renovables, al contar con una nueva estructura, es necesario realizarla, para comprender el nuevo ámbito de acción de esta Institución. De igual manera es importante dar a conocer los lineamientos que se van a seguir en el proceso de escisión, así como el marco legal vigente que rige la gestión institucional.

El impacto que generará esta inducción puede ser muy beneficioso para el desarrollo de las actividades de cada servidor, puesto que comprenderá de mejor manera como su trabajo contribuye al cumplimiento de cada uno de los objetivos institucionales planteados.

La propuesta será que al final quede un documento con toda la información que se obtenga en la inducción a fin de que cada servidor la tenga. La propuesta es que se reproduzca un Manual de Inducción que contemple los siguientes contenidos:

- Bienvenida
- Misión, Visión, Objetivos Institucionales
- Organigrama
- Derechos, Obligaciones y Prohibiciones de los servidores públicos
- Horario y registro de Asistencia
- Días de descanso obligatorio, Vacaciones, licencias
- Beneficios
 - Guardería (Requisitos)
 - Transporte (Rutas)
 - Uniformes
 - Alimentación (distribución de Turnos)

- Directorio Telefónico

La unidad responsable de ejecutarlo es la Dirección de Administración de Talento Humano, a través del subproceso de Desarrollo Institucional, este subproceso será el encargado de entregar toda la información.

La Dirección de Tecnología de Información y Comunicaciones será la encargada del diseño del Manual de inducción y la Dirección de Comunicación Social realizará de la reproducción del mismo, así como de la difusión en la intranet del Ministerio.

Este proyecto es a largo plazo, puesto que a partir de esta inducción a todo el personal, posteriormente se orientarán únicamente al personal que ingrese a la institución.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

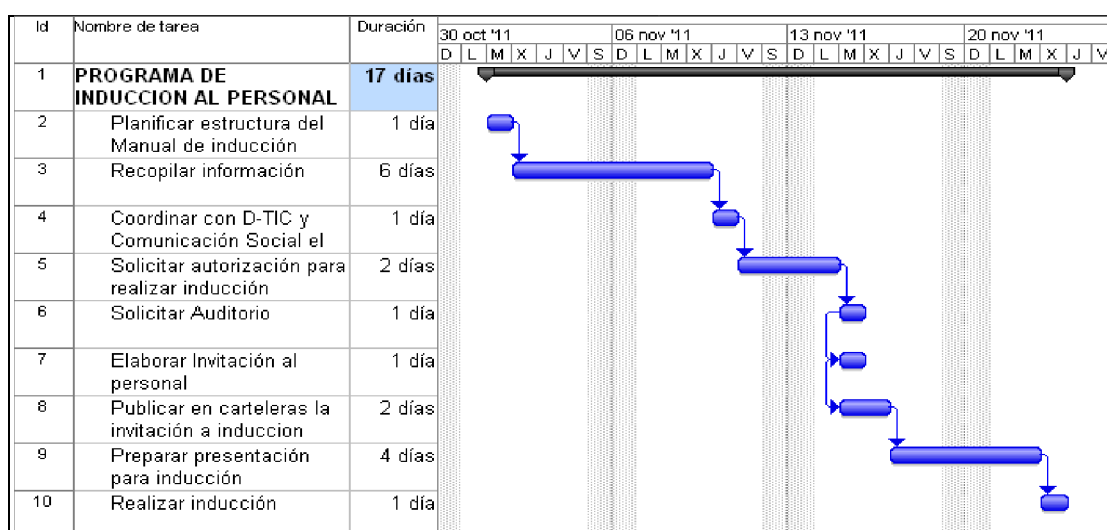


Figura 25: Cronograma Proyecto de Mejora 2

4.3.3 PROYECTO DE MEJORAMIENTO 3

MEJORAMIENTO DE LA CAPACITACION INSTITUCIONAL

Tabla 20: Datos Generales Proyecto de Mejoramiento 3

OBJETIVO	Mejorar el proceso de capacitación del Ministerio de Recursos Naturales No Renovables
METAS	Que todo el personal reciba un evento capacitación cada trimestre La capacitación debe ser dirigida al personal técnico y administrativo a fin de potenciar las competencias de cada puesto para mejorar su desempeño
RESPONSABLE	Dirección de Administración de Talento Humano, a través del subproceso de Capacitación
LUGAR	Salas de Capacitación de MTOP, o lugar que proporcione el oferente en su propuesta de capacitación
DURACIÓN	La duración de este proyecto es anual

DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

El proceso de capacitación constituye un factor de éxito de gran importancia, permitirá que los servidores brinden el mejor de sus aportes, en el puesto de trabajo asignado y contribuirá con el cumplimiento de los objetivos institucionales.

El personal se siente más seguro de sí mismo porque sabe que podrá enfrentarse con éxito a los problemas que profesionalmente puedan plantearsele, esto genera motivación y expectativas de crecimiento personal y profesional, dentro del Ministerio.

El mayor patrimonio que posee una organización es el grado de capacitación de su personal, por lo tanto mientras más elevada sea la preparación y la calidad de los servidores, el Ministerio será más eficiente en su gestión.

El ausentismo y la rotación también pueden reducirse con un adecuado plan de capacitación, por lo que éste representa en el orden motivación del empleado, y su repercusión sobre su moral y la satisfacción que obtiene de su trabajo.

La Detección de Necesidades de Capacitación se la realizará con cada área que integra el Ministerio, en este proceso se integrará a cada uno de los servidores a fin de que se determine cuales son las necesidades reales de capacitación para el puesto que está desempeñando; de igual manera el jefe inmediato validará esta información.

Para esto se realizarán talleres que faciliten la obtención de esta información y así comprometer a los servidores dentro de este proyecto de mejoramiento de la capacitación.

Este proyecto es a corto plazo y debe repetirse anualmente, tomando las acciones de mejora correspondientes.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES



Figura 26: Cronograma Proyecto de Mejora 3

4.3.4 PROYECTO DE MEJORAMIENTO 4

PROGRAMA DE BIENESTAR SOCIAL

Tabla 21: Datos Generales Proyecto de Mejoramiento 4

OBJETIVO	Desarrollar las labores en un entorno adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar.
META	Contar con un Plan de Bienestar Social que involucre a todo el personal
RESPONSABLE	Dirección de Administración de Talento Humano, a través del subproceso de Seguridad, Salud y Ambiente.
LUGAR	La recolección y consolidación se la realizará en la Dirección Administración de Talento Humano.
DURACIÓN	La duración de este proyecto es anual

DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

Es importante que los servidores sientan que dentro del Ministerio de Recursos Naturales No Renovables, la Dirección de Administración de Recursos Humanos está pendiente de que los servidores desarrollen sus labores en un entorno adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar.

De esta manera se tiende a fomentar el desarrollo profesional y personal de las y los servidores públicos, en un clima organizacional respetuoso y humano, protegiendo su integridad física y su entorno familiar.

Es importante programar actividades de motivación e integración que tienen como propósito mejorar las condiciones que favorezcan el desarrollo de las y los servidores del Ministerio de Recursos Naturales No Renovables, mejorar su nivel de vida y el de sus familias, incrementar los niveles de satisfacción, eficiencia e identificación con su trabajo.

Es preciso realizar un seguimiento de los beneficios que ofrece la institución conforme los establece la LOSEP, para lo cual se sugiere lo siguiente:

- **GUARDERÍA**

Planificar visitas a cada entidad que brinda el servicio a los servidores e iniciar el proceso para contar con una guardería propia.

- **ALIMENTACIÓN**

Realizar encuestas periódicas, para conocer el nivel de satisfacción del servicio, y proponer mejoras conforme lo establecido en el contrato.

- **TRANSPORTE**

Coordinar con la Dirección administrativa, el diseño de las rutas de transporte, para que todos los servidores reciban este beneficio.

- **UNIFORMES Y ROPA DE TRABAJO**

Verificar que todo el personal cuente con uniforme en el caso del personal administrativo y ropa de trabajo para el personal técnico que realiza labores de campo fuera de la Institución.

En el subproceso de Bienestar Social de la Dirección de Administración de Talento Humano, será el encargado de diseñar este programa y de ejecutarlo; es un proyecto que se desarrollará a largo plazo, conforme a los requerimientos que

se vayan presentando en la ejecución del plan y las mejoras que se puedan ir implementando.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

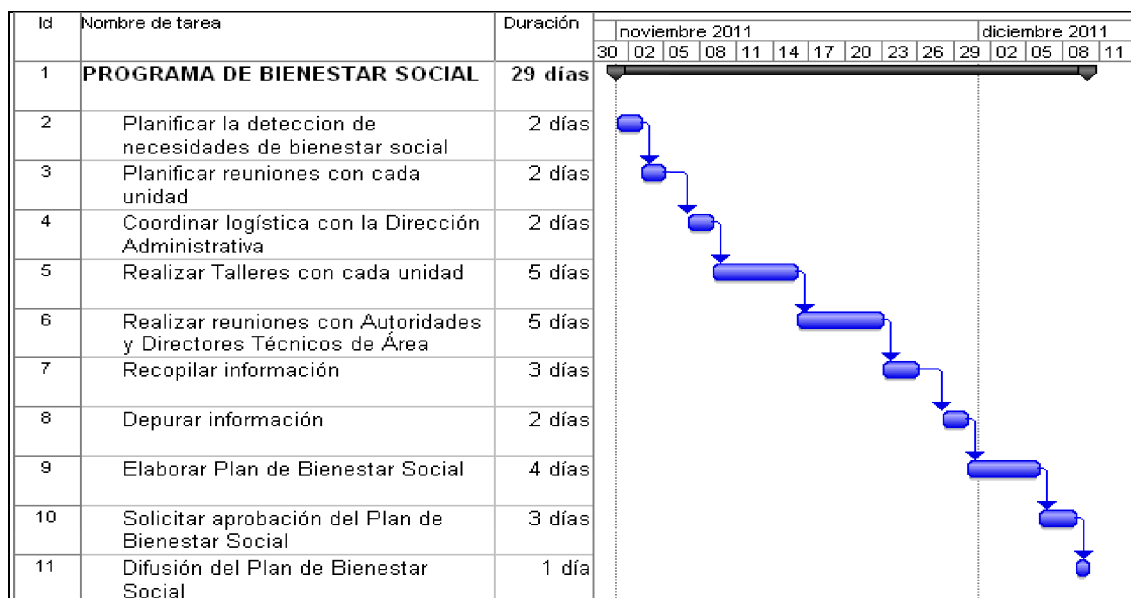


Figura 27: Cronograma Proyecto de Mejora 4

4.4 DETERMINACIÓN DE ACCIONES CORRECTIVAS

Si se decide poner en práctica los proyectos señalados, se estará tomando las acciones correctivas a fin de mejorar el clima organizacional diagnosticado en el Ministerio de Recursos Naturales No Renovables, sin embargo se pueden tomar en cuenta los siguientes factores que pueden ser de ayuda para mejorar el clima organizacional.

4.4.1 DETERMINACIÓN DE FACTORES DE MEJORAS INDIVIDUALES

- Para realizar las mejoras individuales se han tomado en cuenta los resultados de la encuesta que son menores a 50%. A continuación se detallan factores de mejora individual:

- **EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

La base para mejorar el desempeño laboral individual de cada servidor será la Evaluación de Desempeño que se realiza anualmente

- **PERFIL DE PUESTO**

Analizar el perfil del puesto que ocupa y si es necesario realizar un cambio administrativo de unidad para que le servidor desempeñe mejor sus funciones de acuerdo al perfil que posee

- **COMPETENCIAS**

Definir las competencias que tiene cada servidor a fin de potenciarlas de mejor manera mediante capacitación

- **AUTONOMIA, EXPOSICION DE IDEAS**

Fomentar la cultura de delegación, de los jefes hacia los subordinados, a fin de que sientan que tienen autonomía y pueden contribuir con sus ideas en la ejecución de sus actividades.

- **CARGA DE TRABAJO**

Distribuir la carga de trabajo equitativamente, utilizando como herramienta para el seguimiento el Sistema de Gestión Documental con el que cuenta el Ministerio.

- **EXPERIENCIA Y TITULACION ACADEMICA.**

Realizar una adecuada selección de personal acorde a las necesidades institucionales.

Aplicar el manual de selección de personal para la ubicación de los servidores que ingresen a la institución.

- **ADAPTACION PRIMEROS DIAS Y ENTORNO DE TRABAJO**

Adicional a la Inducción, solicitar a los integrantes de la Unidad en la que va a laborar el servidor nuevo, que lo apoyen en su periodo de adaptación, incluyéndolo en el equipo de trabajo, a fin de que se familiarice su lugar de trabajo.

- **JEFE JUSTO**

Realizar talleres que fomenten la comunicación entre el jefe y sus colaboradores, de esta manera se producirá un mejor ambiente de trabajo en cada unidad administrativa.

4.4.2 DETERMINACIÓN DE FACTORES DE MEJORAS COLECTIVAS

- Para realizar mejoras colectivas se han tomado en cuenta los resultados de la encuesta que son menores a 50%, a continuación se detallan factores de mejora colectiva:

- **CONDICIONES FISICAS**

Realizar una visita a cada unidad a fin de determinar el rediseño de los puestos de trabajo o la reubicación de las unidades en los pisos que dejarán libres las entidades creadas por la escisión del ministerio.

Realizar un estudio de espacio físico, contando con un dimensionamiento del personal que va a requerir el Ministerio, por su nueva estructura organizacional.

- **MOTIVACION, SATISFACCION LABORAL, COMPROMISO**

Realizar talleres que permitan conocer que motiva a las servidoras y servidores, para mejorar su desempeño laboral. Teniendo en cuenta que la motivación que se reciba en el trabajo, es indispensable para generar un buen clima organizacional

Dichos talleres también serán enfocados a determinar que factores son los que producen que los servidores se sientan satisfechos en su lugar de trabajo y que grado de compromiso tiene con la Institución.

- **COMUNICACION**

Es importante conocer a la Institución en la que se labora, para lo cual se deben realizar charlas informativas o publicaciones en las carteleras o intranet, mediante las cuales cada unidad presentará los proyectos que está manejando, de esta manera todos los servidores podrán conocer a nivel general, las actividades que se

desempeñan dentro del Ministerio y se mantendrá informado de la gestión que realiza cada unidad.

○ **TRABAJO EN EQUIPO**

Es importante fortalecer los trabajos en equipo, mediante eventos de integración a nivel ministerial, en los cuales intervengan todos los servidores, fomentando un entorno de amistad, compañerismo, comunicación y solidaridad.

○ **RECONOCIMIENTO AL DESEMPEÑO LABORAL**

Se seleccionará de cada unidad a los mejores servidores, que pueden ser los que hayan alcanzado las mejores calificaciones en la evaluación del desempeño que se realiza anualmente.

○ **RECONOCIMIENTO POR GESTIÓN**

El equipo de trabajo que haya cumplido con los objetivos propuestos en el POA o en GPR y cuya labor haya generado impacto en el cumplimiento de los objetivos institucionales, recibirá un reconocimiento por escrito.

○ **RECONOCIMIENTO POR AÑOS DE SERVICIO CON RESULTADOS EFECTIVOS**

Se tendrá en cuenta los años de servicio, logros profesionales y laborales. Este reconocimiento se lo realizará anualmente, en una ceremonia con todo el personal.

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

En las organizaciones, el conocimiento del clima organizacional se considera importante, ya que se basa en la influencia que éste tiene sobre el comportamiento del personal, de igual forma es necesario que la organización conozca cuales son las metas, ideales y aspiraciones personales que tiene su personal, con esto se logra que el personal sienta confianza y brinde un mejor aporte a la empresa.

Este estudio ha generado varios resultados que llaman la atención, por ejemplo que no se está realizando una adecuada inducción al personal nuevo, por lo que su etapa de adaptación no es muy agradable.

No se tiene una cultura de delegación o empowerment, puesto que no existe una distribución equitativa del trabajo, lo que ocasiona inconvenientes en el desarrollo de las actividades asignadas a cada servidor.

A pesar de ser el ente rector de los sectores hidrocarburífero y minero, no se cuenta con un Plan de Seguridad y Salud Ocupacional, varios servidores no cuentan con los implementos indispensables para realizar su trabajo en campo.

El no contar con una infraestructura propia, ha generado que los servidores no se sientan a gusto con su puesto de trabajo, de igual manera no se ha destinado espacio físico para salas de reuniones, lo que ha causado que los permisos oficiales se incrementen notablemente, puesto que las reuniones con empresas privadas u otras instituciones públicas, deben ser fuera del Ministerio.

En general el clima organizacional del Ministerio de Recursos Naturales No Renovables se ha visto afectado por la reestructura que está viviendo, lo que se ha visto reflejado en los resultados de la encuesta, básicamente el factor que ha influido directamente es la incertidumbre que se produce por los cambios institucionales.

Esta incertidumbre se debe a que no se ha comunicado oportunamente a las servidoras y servidores, los cambios que se están realizando dentro de la estructura del Ministerio, ni tampoco los lineamientos con los que se va a llevar a cabo este proceso de escisión.

A pesar de que los servidores se sienten identificados y comprometidos con la gestión del Ministerio de Recursos Naturales No Renovables, el hecho de que no se cuente con remuneraciones que compitan con las del sector privado hacen que los servidores no duden en tomar una mejor propuesta laboral.

Esto es perjudicial para el Ministerio, puesto que se invierte recursos tales como el tiempo para inducción, se capacita al personal nuevo que ingresa, se le asignan trámites internos y externos para que los realice, los mismos que en muchos de los casos no se realizan porque este personal al poco tiempo se va, produciendo retrasos en el tiempo de respuesta determinado en el Sistema de Gestión Documental para dichos trámites.

El Ministerio de Recursos Naturales No Renovables al permitir que se realice este estudio ha dado un gran paso para que sus servidores se sientan identificados con la labor de esta Cartera de Estado y formar un fuerte equipo de trabajo que logre cumplir con las metas propuestas por el bien de todo el Estado Ecuatoriano.

5.2 RECOMENDACIONES

- Realizar mediciones de clima organizacional periódicas con el fin de mantener un ambiente sano.
- Poner en conocimiento de las autoridades del Ministerio de Recursos Naturales No Renovables las propuestas de mejora el clima organizacional, presentados en este proyecto.
- Considerar un programa de capacitación basado en las competencias especificadas en el Manual de Clasificación de Puestos.
- El subproceso de bienestar social debe realizar un análisis más detenido de las licencias por enfermedad y calamidad domestica, a fin de dar seguimiento a los problemas que puedan afectar a los servidores en su desempeño laboral. Elaborar el manual de inducción para que los servidores y servidoras conozcan de mejor manera la institución donde prestan sus servicios.
- Realizar un plan de comunicación, a fin de que los servidores tengan conocimiento de nuevas reformas, o cambios que se realicen en el mismo, de igual manera estén actualizados en la gestión que realiza el Ministerio.
- Se debe realizar un estudio de diseño de puestos, los servidores no se sienten cómodos con el diseño de los actuales, esto influye en su desempeño y por ende en los resultados de su trabajo.
- Es indispensable que se realicen las acciones necesarias con el MRL y Ministerio de Finanzas, para mejorar la escala de remuneraciones, para que los puestos técnicos sean calificados como estratégicos y así tener mejores salarios y que la rotación del personal técnico disminuya su nivel.

- Es importante establecer un plan de incentivos. Si bien es cierto en el sector público los incentivos no deben ser monetarios, sin embargo se puede motivar al personal de otra manera, haciendo que el servidor sienta que su desempeño laboral es importante para el desarrollo institucional, mejorando los beneficios con los que cuenta la institución, promoviendo programas de capacitación, realizando eventos en los cuales se reconozca el cumplimiento de los objetivos planteados a cada unidad.
- Es primordial que se comprenda que en el sector público debe realizarse periódicamente un estudio de clima organizacional, puesto que los servidores públicos son los que con su trabajo contribuyen al bienestar de todos los Ecuatorianos.

REFERENCIAS

- Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos. McGRAW-HILL INTERAMERICANA.
- Gonçalves, A. P. (1997). Dimensiones del Clima Organizacional. <http://www.calidad.org/articulos/dec97/2dec97.htm>.
- MINISTERIO DE RECURSOS NATURALES NO RENOVABLES. (2011). ESTATUTO ORGÁNICO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR PROCESOS DEL MINISTERIO DE RECURSOS NATURALES NO RENOVABLES. Quito, Pichincha, Quito.
- MINISTERIO DE RECURSOS NATURALES NO RENOVABLES. (ABRIL 2011). INFORME DE GESTION. Quito: Dirección de Comunicación Social MRNNR.
- MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES, LOSEP. (Octubre 2010). LEY ORGANICA DEL SERVICIO PÚBLICO. Registro Oficial No.294.
- ROBBINS, S. (1999). Comportamiento Organizacional.
- THE BOTTOM LINE TBL. (2009). Gestión, medición y análisis del Clima Laboral y Sistemas de Evaluación para mejorar la Gestión. Gestión, medición y análisis del Clima Laboral y Sistemas de Evaluación para mejorar la Gestión .

ANEXOS

- 7 En relación a las condiciones físicas de su puesto de trabajo (iluminación, temperatura, ventilación, espacio, volumen de ruidos, etc.) Considera que éste es:

Muy confortable	Confortable	Soportable	Incómodo	Muy Incómodo

- 8 Cuenta con las protecciones necesarias para desarrollar su trabajo en forma segura y saludable? Si su respuesta es no, describa qué protección le hace falta para realizar su trabajo.

Si No

- 9 ¿Considera usted que tiene la suficiente capacidad de iniciativa en su trabajo?

Siempre	Con frecuencia	A veces	Pocas Veces	Nunca	Prefiero no contestar

- 10 ¿Considera usted que tiene la suficiente autonomía en su trabajo?

Siempre	Con frecuencia	A veces	Pocas Veces	Nunca	Prefiero no contestar

- 11 ¿Considera usted que sus ideas son tenidas en cuenta por su jefe o superiores?

Siempre	Con frecuencia	A veces	Pocas Veces	Nunca	Prefiero no contestar

- 12 ¿Cómo calificaría su carga de trabajo habitual?

Permanente-mente Excesiva	Excesiva	Adecuada	Baja	Permanente-mente baja

- 13 ¿Su puesto en el Ministerio de Recursos Naturales No Renovables está en relación con la experiencia que usted posee?

Mucho	Bastante	Regular	Poco	Nada

- 14 ¿Su puesto en el Ministerio de Recursos Naturales No Renovables está en relación con su titulación académica?

Mucho	Bastante	Regular	Poco	Nada

- 15 ¿Se lleva bien con sus compañeros?

Siempre	Con frecuencia	A veces	Pocas Veces	Nunca	Prefiero no contestar

- 16 ¿Le ayudaron y apoyaron los primeros días cuando ingresó en el Ministerio de Recursos Naturales No Renovables?

Mucho	Bastante	Regular	Poco	Nada

- 17 ¿Considera que tiene un entorno de amigos entre sus compañeros de trabajo?

Siempre	Con frecuencia	A veces	Pocas Veces	Nunca	Prefiero no contestar

- 18 ¿Si dejase el Ministerio de Recursos Naturales No Renovables para ir a otra empresa, lo sentiría por sus compañeros?

Si No No lo sé

- 19 ¿Trabaja usted en equipo con sus compañeros?

Siempre	Con frecuencia	A veces	Pocas Veces	Nunca	Prefiero no contestar

20 ¿Cómo describiría el clima de trabajo con sus compañeros?

Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy Malo	Prefiero no contestar

21 ¿Su jefe o superiores le tratan bien, con amabilidad?

Siempre	Con frecuencia	A veces	Pocas Veces	Nunca	Prefiero no contestar

22 ¿Considera adecuado el nivel de exigencia por parte de su jefe?

Si No No lo sé

23 ¿Considera que su jefe es comunicativo?

Si No No lo sé

24 ¿Considera usted que su jefe es justo?

Siempre	Con frecuencia	A veces	Pocas Veces	Nunca	Prefiero no contestar

25 El Ministerio de Recursos Naturales No Renovables ofrece beneficios que superan lo que la ley obliga? (Transporte, Alimentación, Guardería, Uniformes, Ropa de Trabajo)

Si No No lo sé

26 La capacitación que la institución ofrece es congruente con su visión y misión?

Si No No lo sé

27 ¿Considera usted que la institución destina recursos suficientes para capacitar a los servidores?

Si No No lo sé

28 La capacitación que la institución ofrece es de excelente calidad y promueve el mejor desempeño de nuestro trabajo?

Siempre	Con frecuencia	A veces	Pocas Veces	Nunca	Prefiero no contestar

La encuesta ha concluido.

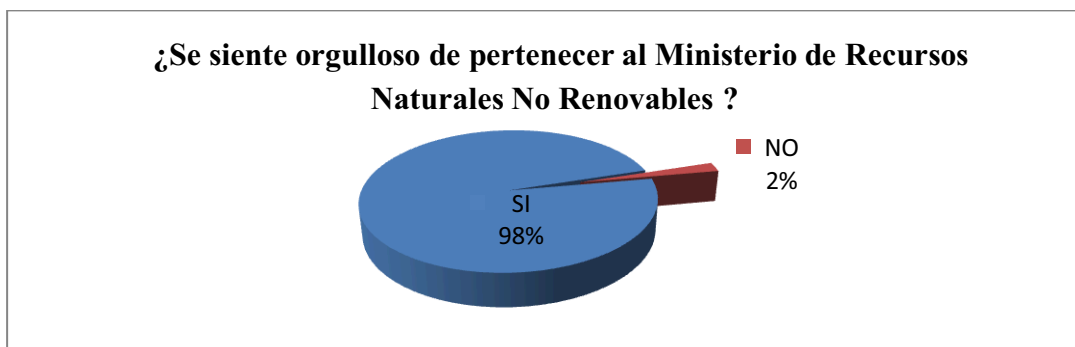
Muchas gracias por su colaboración

ANEXO B

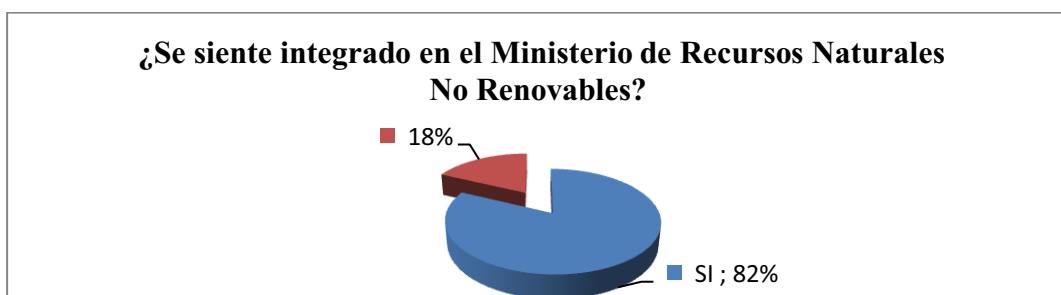
GRAFICAS DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA



Resultado encuesta Pregunta 1



Resultado encuesta Pregunta 2

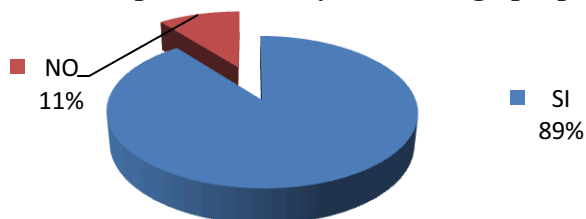


Resultado encuesta Pregunta 3



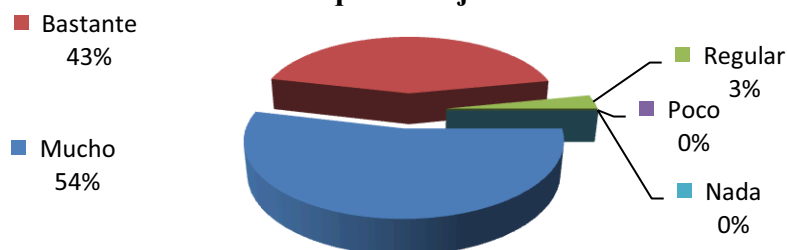
Resultado encuesta Pregunta 4

¿Lo considera un poco como suyo, como algo propio?



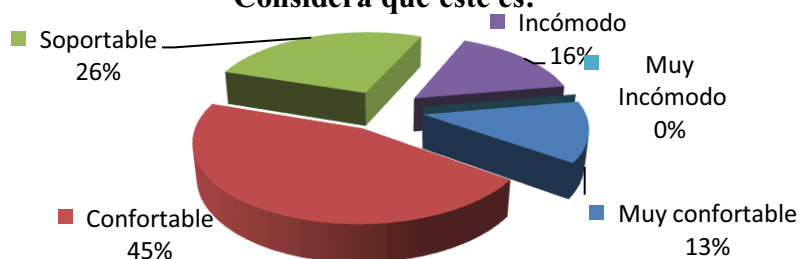
Resultado encuesta Pregunta 5

¿Considera usted que comprende los objetivos de la Unidad en la que trabaja?



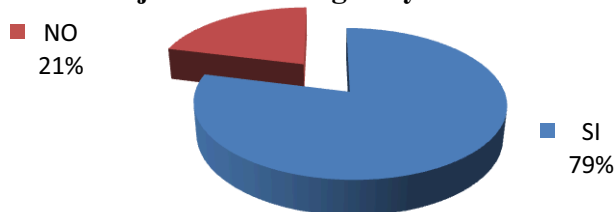
Resultado encuesta Pregunta 6

En relación a las condiciones físicas de su puesto de trabajo. Considera que éste es:



Resultado encuesta Pregunta 7

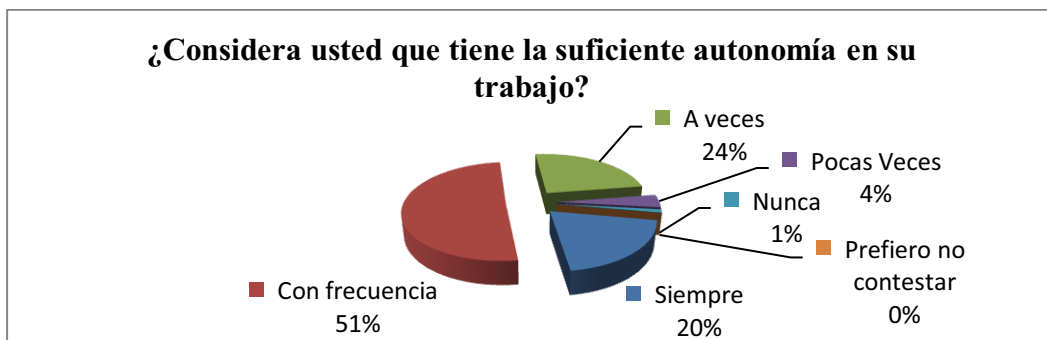
Cuenta con las protecciones necesarias para desarrollar su trabajo en forma segura y saludable?



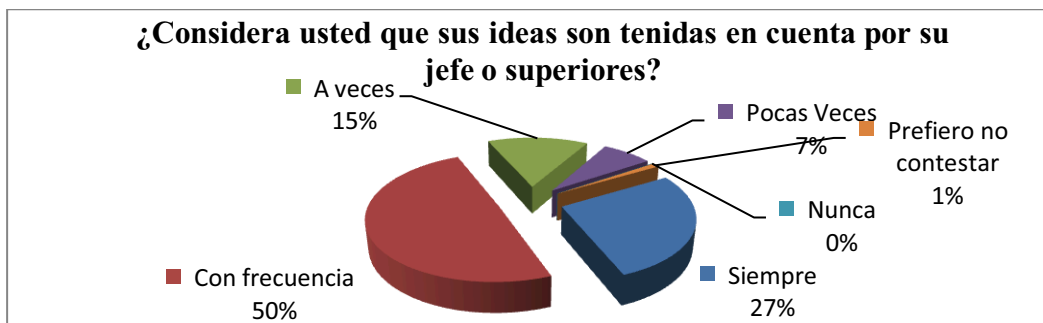
Resultado encuesta Pregunta 8



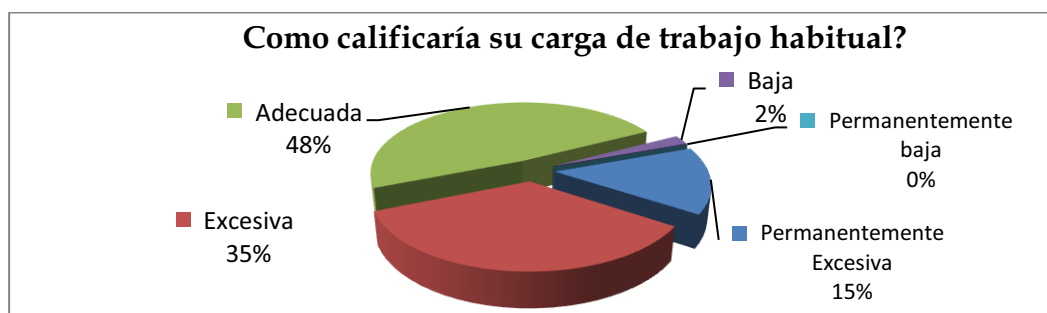
Resultado encuesta Pregunta 9



Resultado encuesta Pregunta 10

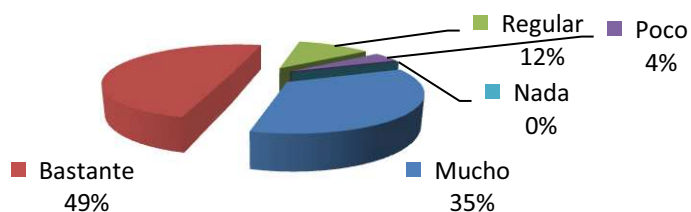


Resultado encuesta Pregunta 11



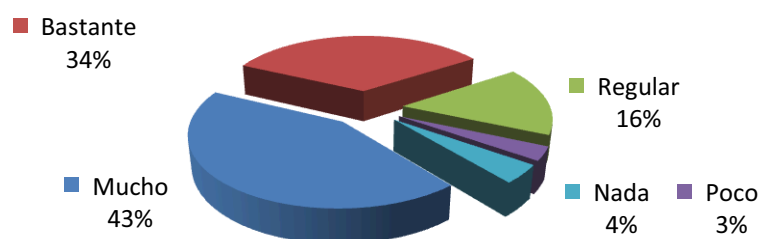
Resultado encuesta Pregunta 12

¿Su puesto en el Ministerio de Recursos Naturales No Renovables está en relación con la experiencia que usted posee?



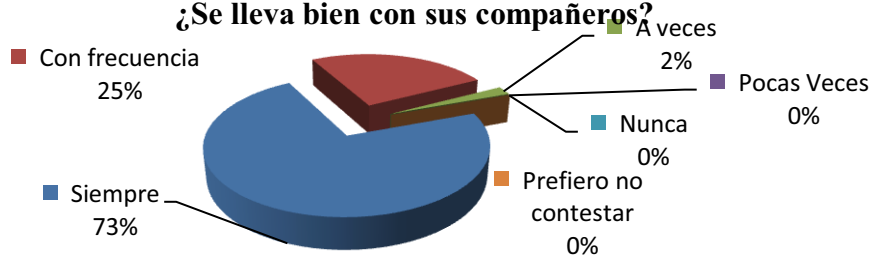
Resultado encuesta Pregunta 13

¿Su puesto en el Ministerio de Recursos Naturales No Renovables está en relación con su titulación académica?



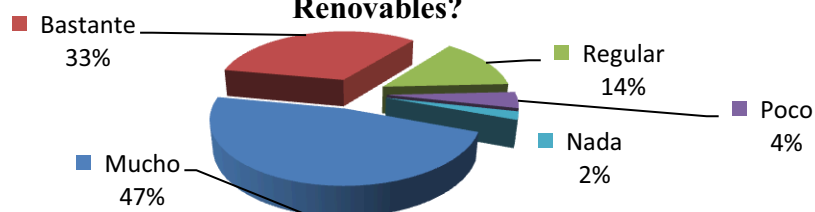
Resultado encuesta Pregunta 14

¿Se lleva bien con sus compañeros?

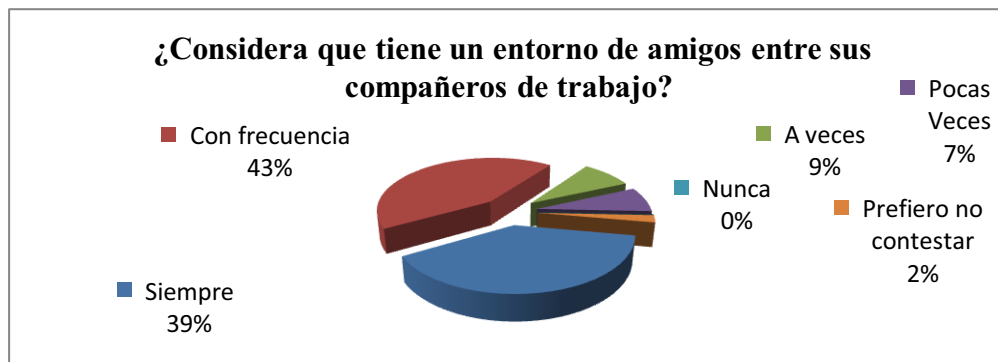


Resultado encuesta Pregunta 15

¿Le ayudaron y apoyaron los primeros días cuando ingreso en el Ministerio de Recursos Naturales No Renovables?



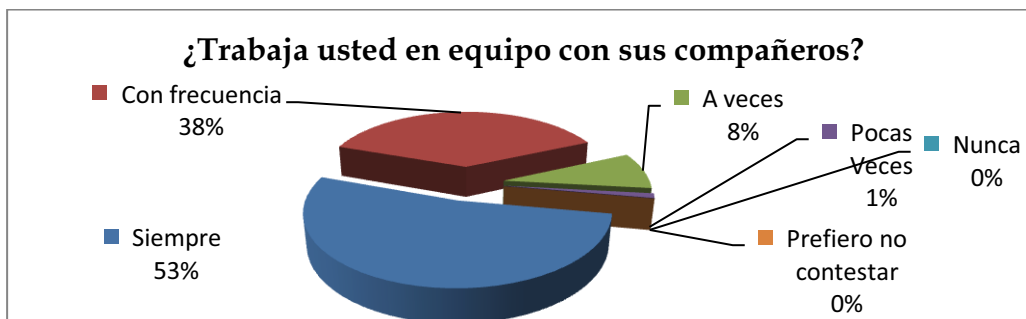
Resultado encuesta Pregunta 16



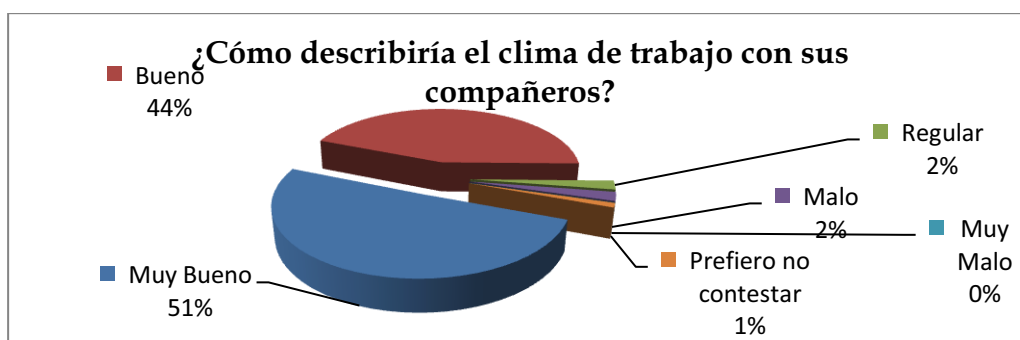
Resultado encuesta Pregunta 17



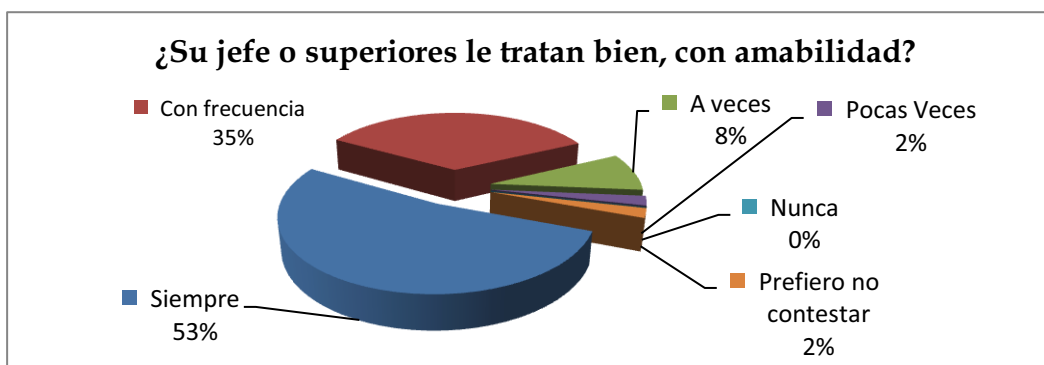
Resultado encuesta Pregunta 18



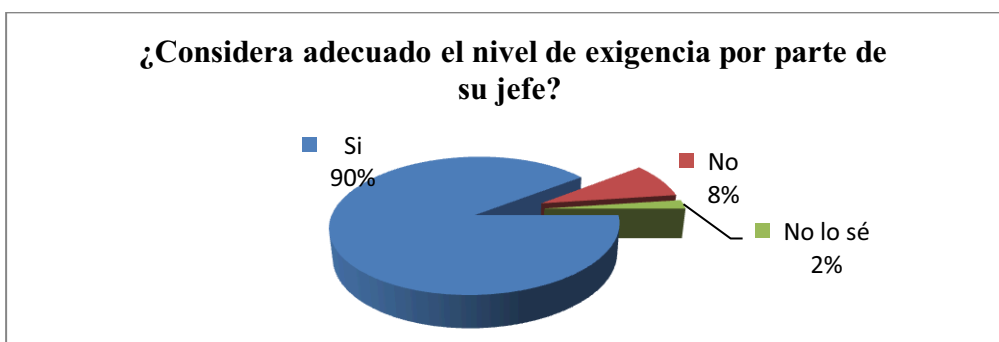
Resultado encuesta Pregunta 19



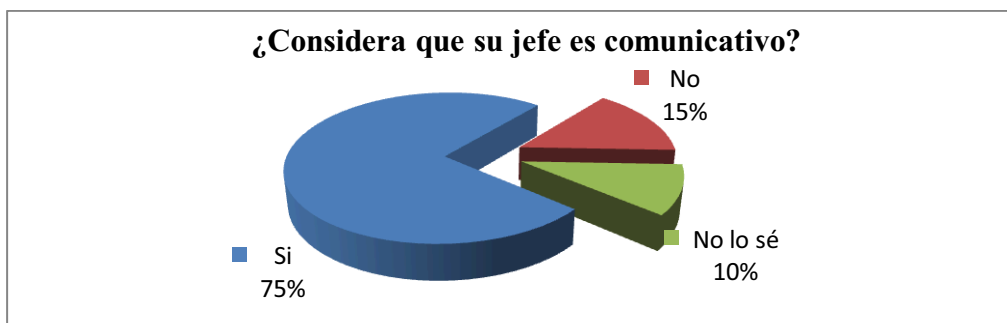
Resultado encuesta Pregunta 20



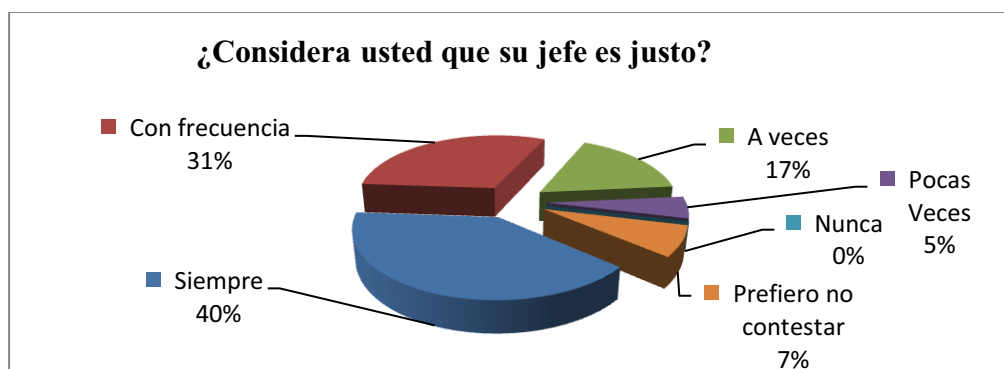
Resultado encuesta Pregunta 21



Resultado encuesta Pregunta 22

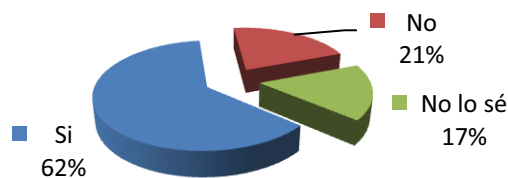


Resultado encuesta Pregunta 23



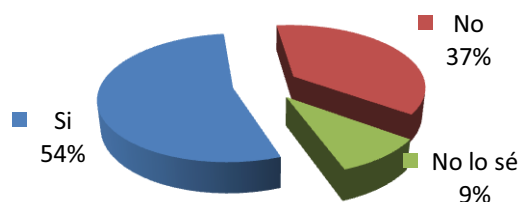
Resultado encuesta Pregunta 24

El Ministerio de Recursos Naturales No Renovables ofrece beneficios que superan las que la ley obliga?



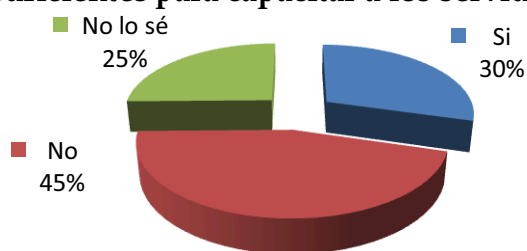
Resultado encuesta Pregunta 25

La capacitación que la institución ofrece es congruente con su visión y misión



Resultado encuesta Pregunta 26

¿Considera usted que la institución destina recursos suficientes para capacitar a los servidores?



Resultado encuesta Pregunta 27

La capacitación que la institución ofrece es de excelente calidad y promueve el mejor desempeño de nuestro trabajo?



Resultado encuesta Pregunta 28