

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**HABILIDADES GERENCIALES DE
FUNCIONARIOS PÚBLICOS DE QUITO
CASO: MINISTERIO DE LA COORDINACIÓN
DE LA POLÍTICA ECONÓMICA**

**DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE INGENIERÍA COMERCIAL**

IBELIA ELIZABETH BENALCÁZAR LANDÍVAR

DIRECTOR: MGTR. RENÉ TOLA

QUITO, 2012

DIRECTOR DE DISERTACIÓN:

Mgr. René Tola

INFORMANTES:

Ing. Fabiola Jarrín

Dra. Lilia Terán

DEDICATORIA

A Dios por no soltar mi mano en el camino recorrido hasta llegar aquí.

A mis padres, a mi hermana, a mis abuelitos quienes son como mis segundos padres y a mi familia en general quienes han sido el mayor apoyo de mi vida, mi inspiración, motivación y ejemplo. Sin ellos no hubiera podido alcanzar todo lo que he logrado.

Les dedico todo mi esfuerzo y mis logros.

Elizabeth

AGRADECIMIENTO

A mis padres que han sido mi guía e inspiración, sin ellos el sueño de ser una profesional no se hubiera hecho realidad.

A mi hermana por creer en mí y apoyarme incondicionalmente en las decisiones que tomo en la vida.

A mis abuelitos por acogerme en sus brazos con amor incondicional.

A la PUCE que me entrego el conocimiento necesario para enfrentar las adversidades que se me presenten en la vida, en especial al Ing. René Tola quien fue mi director de tesis y a mis informantes Ing. Fabiola Jarrín y Lcda. Lilia Terán por dedicar su tiempo a guiarme en el desarrollo de mi proyecto.

Elizabeth

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1 EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA, 3

- 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, 3
- 1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA, 4
- 1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA, 4
- 1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN, 5
 - 1.4.1 Objetivo General, 5**
 - 1.4.2 Objetivos Específicos, 5**
- 1.5 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN, 6
 - 1.5.1 Importancia del Proyecto, 6**
 - 1.5.2 Justificación Teórica, 11**
 - 1.5.3 Justificación Práctica, 12**
- 1.6 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN, 12
- 1.7 MARCO DE REFERENCIA, 15
 - 1.7.1 Marco Teórico, 15**

2 MARCO METODOLÓGICO, 20

- 2.1 METODOLOGÍA, 20
 - 2.1.1 Métodos de Investigación, 20**
 - 2.1.1.1 Método Inductivo, 20
 - 2.1.1.2 Método Deductivo, 20
 - 2.1.2 Método Estadístico, 22**
 - 2.1.2.1 Recolección (Medición), 22
 - 2.1.2.2 Recuento (Cómputo), 23
 - 2.1.2.3 Presentación, 23
 - 2.1.2.4 Síntesis, 23
 - 2.1.2.5 Análisis, 24
 - 2.1.3 Fuentes de Información, 24**
 - 2.1.3.1 Fuentes Primarias, 24
 - 2.1.3.2 Fuentes Secundarias, 26
 - 2.1.4 Técnicas de Análisis e Interpretación de Información, 28**
- 2.2 HIPÓTESIS DE TRABAJO, 28

3 NUEVA ESTRUCTURA DEL ESTADO ECUATORIANO VS. LA ANTERIOR, 29

- 3.1 CAMBIO INSTITUCIONAL, 29
 - 3.1.1 Presupuesto General del Estado, 32**
 - 3.1.2 Políticas y Legislación, 33**
 - 3.1.3 Servicios, 39**

- 3.1.4 **Migración, 41**
 - 3.1.4.1 Derechos de Ecuatorianos en el Exterior, 42
 - 3.1.4.2 Derechos de Asilo y Refugio, 43
 - 3.2 COSTOS ADICIONALES DEL CAMBIO, 43
 - 3.3 BENEFICIOS DERIVADOS DEL CAMBIO, 43
- 4 EL MINISTERIO DE COORDINACIÓN DE LA POLÍTICA ECONÓMICA EN EL CONTEXTO ECONÓMICO, SOCIAL Y POLÍTICO DEL PAÍS, 45**
 - 4.1 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL, 46
 - 4.1.1 **Plan Estratégico Institucional, 46**
 - 4.1.2 **Funcionarios Públicos, 48**
 - 4.1.2.1 Funcionarios de Nivel Jerárquico Superior, 48
 - 4.1.2.2 Otros Funcionarios, 50
 - 4.1.3 **Políticas Institucionales, 50**
 - 4.1.4 **Escala Salarial, 50**
 - 4.2 CONTEXTO ECONÓMICO, 51
 - 4.2.1 **Información Económica Oportuna y Periódica, 54**
 - 4.3 CONTEXTO SOCIAL, 54
 - 4.4 CONTEXTO POLÍTICO, 57
- 5 HABILIDADES GERENCIALES, 59**
 - 5.1 PROPUESTA DE EDGAR SCHEIN, 60
 - 5.1.1 **Enfoque de Habilidades de Motivación y Valores, 63**
 - 5.1.2 **Enfoque de Habilidades Analíticas, 64**
 - 5.1.3 **Enfoque de Habilidades Interpersonales, 64**
 - 5.1.4 **Enfoque de Habilidades Emocionales, 65**
 - 5.2 ENFOQUE DE HABILIDADES DE MAX WEBER, 65
 - 5.3 ENFOQUE DE OTROS AUTORES SOBRE HABILIDADES GERENCIALES, 66
 - 5.4 DEL BUROCRATA AL FUNCIONARIO PÚBLICO INNOVADOR, 70
 - 5.4.1 **Características del Burócrata, 70**
 - 5.4.2 **Características del Líder Innovador, 71**
 - 5.4.3 **Del Burócrata al Funcionario Publico Innovador, 72**
- 6 HABILIDADES GERENCIALES IDENTIFICADAS EN LOS FUNCIONARIOS DEL MINISTERIO DE COORDINACIÓN DE LA POLÍTICA ECONÓMICA, 74**
 - 6.1 ANÁLISIS DE DATOS GENERALES DE LA MUESTRA ENCUESTADA, 77
 - 6.1.1 **Nivel Jerárquico Predominante, 77**
 - 6.1.2 **Genero Predominante, 78**
 - 6.1.3 **Perfil Profesional Predominante, 79**
 - 6.1.4 **Formación Académica Predominante, 80**
 - 6.1.5 **Rango de Edad Predominante, 81**
 - 6.1.6 **Años de Experiencia Predominante, 82**
 - 6.1.7 **Nacionalidad Predominante, 83**
 - 6.1.8 **Participó en Concurso de Merecimientos para su Actual Cargo, 84**
 - 6.1.9 **Áreas de Interés para Futuras Capacitaciones, 85**

6.1.10	Top Ten de Sub Habilidades Identificadas, 86
6.2	IDENTIFICACIÓN DE HABILIDADES, 87
6.2.1	Habilidades Analíticas, 90
6.2.2	Motivación y Valores, 92
6.2.3	Habilidades Interpersonales, 94
6.2.4	Habilidades Emocionales, 96
6.3	COMPARACIÓN DE HABILIDADES ENCONTRADAS EN LOS FUNCIONARIOS PÚBLICOS DE NIVEL JERÁRQUICO SUPERIOR DEL MINISTERIO DE COORDINACIÓN DE LA POLÍTICA ECONÓMICA CON LAS PROMULGADAS POR SCHEIN, 98
6.3.1	Comparación de Motivación y Valores, 98
6.3.2	Comparación de Habilidades Analíticas, 99
6.3.3	Comparación de Habilidades Interpersonales, 100
6.3.4	Comparación de Habilidades Emocionales, 100
6.4	LISTADO DE SUB HABILIDADES MÁS COMUNES EN LOS FUNCIONARIOS PÚBLICOS DE QUITO CASO: MINISTERIO DE COORDINACIÓN DE LA POLÍTICA ECONÓMICA, 102
6.5	IDENTIFICACIÓN DE HABILIDADES POR VARIABLES, 103
6.6	LISTADO DE HABILIDADES APARENTEMENTE NO APLICADAS EN LOS FUNCIONARIOS PÚBLICOS DE QUITO CASO: MINISTERIO DE COORDINACIÓN DE LA POLÍTICA ECONÓMICA, 113
7	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 114
7.1	CONCLUSIONES, 114
7.2	RECOMENDACIONES, 119
	BIBLIOGRAFÍA, 121
	GLOSARIO DE TÉRMINOS, 124
	ANEXOS, 131
	ANEXO 1, 132
	ANEXO 2, 135

RESUMEN EJECUTIVO

La elaboración de este proyecto es fundamental ya que identifica las habilidades presentes en los funcionarios públicos de nivel jerárquico superior del Ministerio de Coordinación de la Política Económica y se realiza una comparación con la propuesta de Schein.

Para llevar a cabo este proyecto se ha realizado una investigación exploratoria donde se analizarán las 4 habilidades propuestas por Schein y dentro de estas las 10 sub-habilidades derivadas de cada una de ellas, presentes en los funcionarios públicos de nivel jerárquico superior del Ministerio de Coordinación de la Política Económica. Para ello se realizó una encuesta que está compuesta por 50 preguntas, 10 sobre características generales del encuestado y 40 directamente relacionadas con las sub- habilidades gerenciales de Schein, cada una con 5 posibilidades de respuesta.

Una vez recolectados los datos, se procedió a analizar los resultados con la ayuda de la herramienta Microsoft Excel, donde a través de gráficos estadísticos se logró identificar cuales son las habilidades con mayor y menor presencia en cada una de las habilidades y sub-habilidades determinadas.

También se analizó de forma general la información correspondiente al rango jerárquico, perfil profesional, género, edad, años de experiencia en el cargo y formación académica de los funcionarios públicos de nivel jerárquico superior del Ministerio de Coordinación de la

Política Económica para obtener una idea global de cuál es el grupo humano que se encuentra ocupando rangos jerárquicos en el sector analizado.

INTRODUCCIÓN

La actual constitución mantiene como uno de los principios básicos el “Buen Vivir” que se basa en mejorar la calidad y esperanza de vida de la población ecuatoriana por medio de la distribución y redistribución de la riqueza con justicia social, en función de una planificación, regulación y control que vincule al Ecuador moderno e innovador con el resto del mundo.

Frente a este reto, el Presidente de la República y su equipo de colaboradores requieren de habilidades para cumplir con el “Plan Nacional del Buen Vivir 2009-2013”.

Hace algunos años se logra llegar a cargos gerenciales por antigüedad, una vez que el inmediato superior se iba o se jubilaba, convirtiéndose únicamente en un objetivo del escalafón basado en la idea de ejercer el poder y la autoridad dejando de lado las habilidades gerenciales del candidato para ejercer la función.

Hoy en día, los funcionarios públicos de nivel jerárquico superior deben ser capaces de ir de la mano con este cambio estructural, de normas, procesos y diseño estratégico ajustándose a las políticas propuestas desde el Ejecutivo y poseer destrezas interpersonales, emocionales, analíticas y motivacionales y de valores que ayuden a generar gerentes alineados con los objetivos organizacionales.

Por ende, el objetivo del presente trabajo de titulación es identificar la presencia de habilidades gerenciales en los funcionarios públicos de nivel jerárquico superior del Ministerio de Coordinación de la Política Económica y realizar una comparación con la propuesta científica planteada por Edgar Schein.

En los capítulos iniciales se presenta tanto el planteamiento de la problemática como la justificación, objetivos, metodología e hipótesis de la investigación, mientras que en los capítulos centrales se analizarán los cambios en la estructura del Estado Ecuatoriano, el Ministerio de Coordinación de la Política Económica en el contexto social, económico y político del país; y para concluir, en los capítulos finales se realizará una comparación entre las habilidades gerenciales encontradas en los funcionarios del Ministerio de Coordinación con la propuesta de Edgar Schein.

1 EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Con el afán de mejorar la calidad de vida de los ecuatorianos y en vista de la necesidad de un inminente cambio que genere un nuevo pacto de convivencia, el Estado Ecuatoriano ha planteado el Plan Nacional para el Buen Vivir 2009-2013.

Para cumplir con este anhelo nacional, las personas que bajo el poder del Ejecutivo lideren el cambio, a más de poseer sus conocimientos técnicos para ser eficientes y eficaces, requerirán de habilidades gerenciales que permitan el desarrollo de una nueva estructura organizacional y de esta forma se logre potencializar el equipo humano que trabaja en el Ministerio de Coordinación de la Política Económica.

Es por esto que se ha tomado para nuestra investigación la propuesta planteada por Edgar Schein sobre las habilidades gerenciales que deben poseer aquellas personas que se encuentran en rangos jerárquicos dentro de las organizaciones.

“Los recursos humanos pueden constituir la gran diferencia entre el éxito y el fracaso de las organizaciones”.¹

¹ Edgar, SCHEIN. (1982). *Dinámica de la Carrera Empresarial*. México, D.F.: Versión en español de Moreno Manzur Gilda. Fondo Educativo Interamericano. p. 229.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿En qué medida se manifiesta la presencia de habilidades gerenciales propuestas por Edgar Schein en los funcionarios públicos de nivel jerárquico superior del Ministerio de Coordinación de la Política Económica?

1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Pueden las habilidades gerenciales marcar la diferencia en la capacidad de liderazgo de los funcionarios públicos con nivel jerárquico superior del Ministerio de Coordinación de la Política Económica?
- ¿Cuáles son las habilidades gerenciales con menor presencia en los funcionarios públicos con nivel jerárquico superior del Ministerio de Coordinación de la Política Económica en comparación con la propuesta de Edgar Schein?
- ¿Cuáles son las habilidades gerenciales con mayor presencia en los funcionarios públicos con nivel jerárquico superior del Ministerio de Coordinación de la Política Económica en comparación con la propuesta de Edgar Schein?
- ¿Pueden las habilidades gerenciales de los funcionarios públicos con nivel jerárquico superior del Ministerio de Coordinación de la Política Económica ayudar a incrementar la eficiencia de la entidad?

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 Objetivo General

Identificar las habilidades gerenciales propuestas por Edgar Schein en los funcionarios públicos con nivel jerárquico superior² del Ministerio de Coordinación de la Política Económica.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Identificar las habilidades analíticas, de motivación y valores, interpersonales y emocionales, de los funcionarios públicos con nivel jerárquico superior del Ministerio de Coordinación de la Política Económica.
- Identificar las habilidades con mayor y menor presencia en los funcionarios públicos con nivel jerárquico superior del Ministerio de Coordinación de la Política Económica en relación a las propuestas por Edgar Schein.
- Identificar las habilidades en relación con género, nivel jerárquico, formación académica y años de experiencia³, de los funcionarios públicos con nivel jerárquico superior del Ministerio de Coordinación de la Política Económica.

² F., JARRÍN. (2011). *Proyecto de Investigación Habilidades Gerenciales de los Funcionarios Públicos de Quito Con Nivel Jerárquico Superior*.

³ *Ibíd.*

- Determinar las áreas de interés de capacitación de los funcionarios públicos con nivel jerárquico superior del Ministerio de Coordinación de la Política Económica.

1.5 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1 Importancia del Proyecto

El Estado Ecuatoriano se encuentra atravesando una etapa de cambios a partir de la nueva constitución, que tiene como fin fundamental el “Buen Vivir” con lo cual se pretende distribuir la riqueza en función de una planificación, regulación y control con justicia social y que vincule al Ecuador con el mundo moderno e innovador.

Para llevar a cabo este trabajo, el equipo humano que desde los Ministerios y entidades gubernamentales colabora con el Presidente de la República, requieren poseer de habilidades gerenciales que permitan cumplir con el compromiso planteado en el Plan Nacional del Buen Vivir hasta el 2013.

Es preciso tener presente que el perfil de los funcionarios públicos con nivel jerárquico superior directamente relacionados con el Ejecutivo debe responder a la actual planificación del país, por lo tanto, la importancia de esta investigación radica en conocer las habilidades que poseen Ministros, Viceministros, Subsecretarios y colaboradores inmediatos, y finalmente realizar una comparación con las habilidades gerenciales planteadas en la propuesta de Edgar Schein.

- **Impacto en la solución de problemas de la sociedad**

La Constitución en su Art. 228 señala que la administración pública es un servicio a la colectividad, regida por los principios de eficiencia, eficacia, calidad, coordinación, descentralización, etc. De ahí que, es preciso que toda la ciudadanía conozca sobre las reformas del Estado y la nueva estructura organizacional que esto demanda, ya que el éxito o fracaso de la propuesta del gobierno se encuentra en manos del equipo cercano al Ejecutivo.

Frente a estas nuevas políticas adoptadas por el Estado Ecuatoriano, es prioritario identificar las habilidades gerenciales presentes en los funcionarios públicos de nivel jerárquico superior y al compararlas con la propuesta de Edgar Schein establecer una referencia científica en la cual los funcionarios del Ministerio de Coordinación de la Política Económica puedan basarse para conocer las habilidades con mayor presencia y las aparentemente menos presentes en sus colaboradores de alto nivel.

Incentivando el desarrollo de los funcionarios públicos, mejor capacitados y aptos para contribuir al desarrollo del país con políticas sociales incluyentes que integren a la sociedad ecuatoriana.

- **Impacto científico**

Con la presente investigación se realizó un contraste entre las habilidades científicas expuestas por diferentes autores en el ámbito del desarrollo

organizacional y habilidades necesarias para gerenciar, especialmente las propuestas por Edgar Schein, que se compone de la habilidad analítica, habilidad conceptual, habilidad motivacional y de valores, y la habilidad emocional con las presentes en los funcionarios públicos de nivel jerárquico superior del Ministerio de Coordinación de la Política Económica.

El presente estudio constituye una herramienta de investigación que conformará la base para realizar otras investigaciones adicionales que complementen la identificación y análisis de las habilidades con mayor presencia, así como, también las menos presentes en los funcionarios públicos que se encuentren en posiciones de nivel jerárquico superior.

- **Impacto educativo**

Al utilizar un semillero de estudiantes de la FCAC de la universidad, se está incentivando el aprendizaje investigativo, y creador de conocimiento utilizando como herramientas para este objetivo la discusión y el análisis de la información recopilada, adquiriendo de esta forma habilidades que van más allá de los conocimientos aprendidos en el aula.

Es fundamental la incursión de la FCAC en el área de investigación y desarrollo, trascendental para el fortalecimiento de programas de postgrado, permitiendo a los estudiantes una continua evolución, y perfeccionamiento constante en el área académica, siempre a la vanguardia en el desarrollo profesional del alumno de la PUCE.

Se benefician también de esta investigación, organizaciones de carácter público, profesionales y la comunidad en general ya que con la información obtenida se podrán diseñar programas de estudio donde se haga énfasis en fortalecer las habilidades gerenciales desde las aulas, para desarrollar funcionarios de altos rangos que poseen desarrolladas las habilidades analíticas, interpersonales, emocionales y de motivación y valores.

Adicionalmente, esta investigación aporta tanto a docentes como estudiantes de la FCAC de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, a tener una idea clara acerca de las habilidades gerenciales necesarias para asumir un cargo de nivel jerárquico superior en el sector público; permite realizar una comparación de las habilidades gerenciales encontradas en los funcionarios públicos con las mencionadas por Edgar Schein.

- **Impacto cultural**

Una vez realizada esta investigación, pudimos contribuir con los funcionarios con nivel jerárquico superior del Ministerio de Coordinación de la Política Económica a plantearse metas y objetivos que se conviertan en oportunidades para el desarrollo futuro del Ejecutivo.

Se brindó toda la información que posibilite identificar las oportunidades para poder satisfacer las necesidades y demandas, tanto para clientes

internos como externos del Ministerio, en la búsqueda de mejores condiciones relacionadas con la calidad, costo y tiempo.

Por otro lado, este tipo de proyectos aportan al desarrollo de la cultura investigativa, necesaria para la formación académica de la FCAC y, por ende, de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

- **Impacto en la responsabilidad Social Empresarial (RSE).**

Este tipo de investigaciones realizadas por la FCAC de la Universidad, apoyan con el objetivo de responsabilidad social empresarial (RSE) a través de la contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental de la sociedad.

Se identificaron las fortalezas y debilidades presentes en los funcionarios públicos de nivel jerárquico superior del Ministerio de Coordinación de la Política Económica, ampliando el conocimiento sobre la importancia de la presencia de las habilidades gerenciales en el desempeño y compromiso con la ejecución de actividades relacionadas con la responsabilidad social.

En la función pública las acciones del Ejecutivo frente a la responsabilidad social pueden impactar de forma dinámica a todas las organizaciones que se encuentran en su entorno ya que al mejorar la competitividad, se pueden implementar y modificar reglamentos y leyes que se deriven en un cambio profundo en todas las la sociedad

ecuatoriana. De esto se deriva el incremento en la satisfacción del cliente interno y externo, y una mejora del ambiente laboral.

1.5.2 Justificación Teórica

Los cambios de la estructura organizativa del Estado, desarrollados en el “Plan Nacional del Buen Vivir 2009-2013”, implican una necesidad de mejoramiento del perfil del funcionario público de nivel jerárquico superior del Ministerio de Coordinación de la Política Económica, que sustente la posibilidad de liderar este cambio.

En la actualidad no se cuentan con estudios enfocados en este sector medular para la economía del país y que afecta directa o indirectamente a toda la población, por lo que conocer el grado de presencia de las habilidades que poseen los funcionarios públicos, reporta un gran beneficio para el conocimiento.

De esta forma se podrá reforzar desde las aulas aquellos puntos en los que se detecten las principales falencias en las capacidades gerenciales, para que las nuevas generaciones de líderes que lleguen a ocupar un cargo público de nivel jerárquico superior generen un aporte con un valor agregado al desarrollo de las organizaciones y del país, en mayor medida.

1.5.3 Justificación Práctica

Con la realización de este proyecto relacionado con las habilidades gerenciales presentes en los funcionarios públicos de nivel jerárquico superior, se tendrá una fuente de consulta que permita el mejoramiento continuo de las diferentes Instituciones.

Adicionalmente, el presente proyecto de investigación aportará al fortalecimiento de la docencia investigativa, beneficiando a la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, ya que se puede replicar en otros campos que fortalezcan el conocimiento científico.

De la misma forma se profundizará en el conocimiento de la Estructura Orgánica del Estado, y del Plan Nacional del Buen Vivir 2009-2013, en aquellos usuarios que tengan interés en el presente trabajo de investigación.

1.6 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La nueva estructura del Estado Ecuatoriano y, su pilar fundamental, las practicas del “Plan Nacional del Buen Vivir”, afectan a las instancias del Ejecutivo cuyo impacto es importante en la economía del país.

A continuación se detalla los principales Ministerios y Organismos del Estado:

CUADRO N° 1

Ministerio Coordinador/Organismos y Empresas del Estado
Ministerio de Coordinación de la Política Económica
Superintendencia de Compañías
Contraloría General del Estado
Superintendencia de Bancos
Ministerio de Coordinación del Patrimonio
Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad
Ministerio Coordinador de los Sectores Estratégicos
Ministerio de Coordinación Política
Ministerio de Coordinación de Seguridad Interna y Externa
Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social
Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS)
Superintendencia de Telecomunicaciones

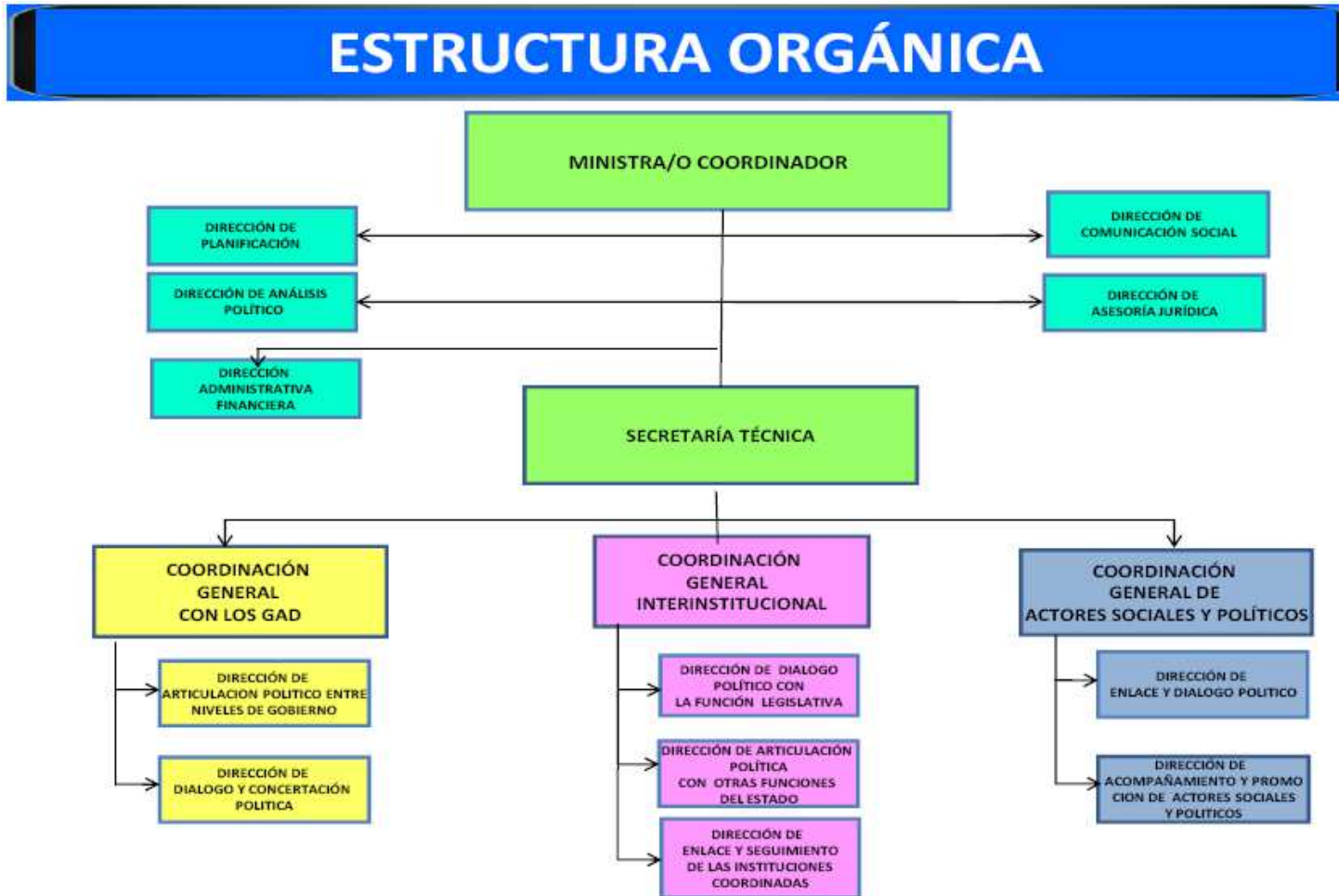
Fuente: Ing. Fabiola Jarrin J., Mgtr.

Elaborado por: Ing. Fabiola Jarrin J., Mgtr.

Para esta investigación se utilizó una encuesta on-line, publicada en la página web de la PUCE. Esta encuesta fue aplicada a 27 funcionarios de nivel jerárquico superior que laboraron durante el año 2011 en el Ministerio de Coordinación de la Política Económica, con el objetivo de identificar las habilidades gerenciales con mayor y menor presencia en cada uno de ellos.

GRÁFICO N° 1

ORGANIGRAMA MINISTERIO DE COORDINACIÓN DE LA POLÍTICA ECONÓMICA



Fuente: Ministerio de Coordinación de la Política Económica
Elaborado por: Ministerio de Coordinación de la Política Económica

1.7 MARCO DE REFERENCIA

1.7.1 Marco Teórico

- **Habilidades Gerenciales Propuestas por E. Schein**

La organización en todo momento necesita gerentes que posean destrezas y habilidades que posibiliten a su equipo participar en un ambiente que estimula el compromiso y la participación en los distintos niveles de trabajo, favorezca el crecimiento para el aprendizaje, oriente al funcionario hacia los resultados y por ende al rendimiento individual y grupal de cada uno de ellos. El enriquecimiento del trabajo suele estar asociado al desempeño de un gerente, ya que es él quien está en la parte superior de la estructura organizacional; donde la supervivencia de la organización depende de su habilidad, teniendo que tomar constantemente decisiones sobre objetivos, acciones, recursos en busca de la mejora de la eficiencia en las tareas, como también de la satisfacción del personal como ser humano que es.⁴

Los organismos de control y coordinación económica son un eje fundamental para el desarrollo del país, por ende, es primordial que quienes se encuentran a la cabeza de los mismos tengan las habilidades necesarias para guiar de manera correcta a toda la organización y asignar los recursos de la manera más idónea.

Es en este punto donde surge la necesidad de poseer las personas más capacitadas para desempeñar estos cargos.

Los individuos que no han sido “entrenados como gerentes” se encuentran a menudo en puestos de gerencia. Muchas personas que

⁴ J., DONNELLY; J., GIBSON y J., IVANCEVICH. (1994). *Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas*. España: McGraw Hill.

*hoy se preparan para ser maestros, contadores, músicos, vendedores, médicos o abogados, algún día se ganarán la vida como gerentes, pues dirigirán universidades, despachos contables, orquestas, organizaciones de ventas, instituciones gubernamentales. Siempre hay alguien en la organización que dependa de un gerente, pero nadie enseña a ser gerente.*⁵

Como se mencionó anteriormente, esta investigación está enfocada en las habilidades gerenciales requeridas en puestos directivos según la propuesta de Edgar Schein. Este autor ha realizado importantes aportes en este ámbito, que han contribuido a entender el impacto de estas habilidades en la gestión organizacional.

Según Schein el éxito de un funcionario de cargos gerenciales viene dado por las siguientes habilidades:

Competencia analítica: la habilidad de identificar, analizar y resolver el problema bajo condiciones de información incompleta y de incertidumbre.

Competencia interpersonal: la habilidad de influir, supervisar, guiar, manipular y controlar personas en todos los niveles de la organización, hacia el logro más efectivo de las metas organizacionales.

*Competencia emocional: la capacidad de ser estimulado por crisis emocionales e interpersonales, en vez de sentirse exhausto o debilitado por ellas; la capacidad de asumir niveles altos de responsabilidad sin sentirse paralizado; y la habilidad de ejercer poder sin culpa ni vergüenza.*⁶

⁵ P., CROSBY. (1991). *Liderazgo*. España: McGraw Hill.

⁶ ARGENTINA. CATEDRAMOSQUEIRAULM. [<http://catedramosqueiraulm.com.ar/apuntesrrhh1/anclasdecarrera.htm>]. *Apuntes de Cátedra basados en los aportes de Edgar Schein*.

- **Mandato del “Plan Nacional del Buen Vivir 2009-2013” en la Constitución del Ecuador**

El Buen Vivir, que consta en la Carta Constitucional, forma parte de las reivindicaciones que fueron reconocidas e incorporadas en la Constitución, convirtiéndose entonces en los principios y orientaciones de la nueva visión del Gobierno Nacional.

El Buen Vivir promueve un modelo económico incluyente, es decir, que incorpore a los procesos de acumulación y re-distribución, a los actores que históricamente han sido excluidos de las lógicas del mercado capitalista, así como a aquellas formas de producción y reproducción que se fundamentan en principios diferentes a dicha lógica de mercado.

Finalmente, el Buen Vivir se construye también desde las reivindicaciones por la igualdad, y la justicia social (productiva y distributiva), y desde el reconocimiento y la valoración de los pueblos y de sus culturas, saberes y modos de vida.

La Constitución ecuatoriana hace hincapié en el goce de los derechos como condición del Buen Vivir y en el ejercicio de las responsabilidades en el marco de la interculturalidad y de la convivencia armónica con la naturaleza (Constitución de la República del Ecuador, Art. 275).

- **Del Burócrata al líder innovador enmarcado en el “Plan Nacional del Buen Vivir 2009-2013”**

La Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES), ha establecido de acuerdo a sus análisis que el papel planificador del Estado ha tenido un debilitamiento lo que esta influenciado directamente por los funcionarios públicos de nivel jerárquico superior que lideran estas organizaciones.

Con este diagnóstico realizado y para el cumplimiento de los nuevos objetivos liderados por el Presidente de la República, se establece la adopción de políticas públicas que permitan consolidar la nueva organización y rediseño institucional del Estado, para recuperar las capacidades estatales de planificación, regulación, control, investigación y participación.

Este rediseño institucional propuesto por el Plan implica la creación de nuevas entidades públicas tales como: secretarías, ministerios de coordinación, rectorías y subsecretarías.

El Ministerio de Coordinación de la Política Económica al ser uno de los organismos creados a partir de esta transformación del Estado, requiere de colaboradores que tengan las habilidades gerenciales necesarias para formular y coordinar una gestión económica integral, articulada y transparente, a través de políticas, que coadyuven a la consolidación del sistema económico, integrado por la economía pública, privada, mixta y

popular y solidaria, que privilegie al ser humano y genere las condiciones para el buen vivir, administrando adecuadamente los flujos de ahorro-inversión.

2 MARCO METODOLÓGICO

2.1 METODOLOGÍA

2.1.1 Métodos de Investigación

Se llevó a cabo una investigación aplicada caracterizada por ser un proceso sistemático, ya que partió de la formulación de la hipótesis y objetivos de trabajo mediante la aplicación del método inductivo-deductivo con un procedimiento cualitativo. Se utilizaron los pasos establecidos por dichos métodos, los mismos que se detallan a continuación:

2.1.1.1 Método Inductivo

El conocimiento parte de hechos particulares hacia afirmaciones de carácter general; esto significa pasar de los hechos obtenidos a base de observaciones, comparaciones, abstracciones, al planteamiento de hipótesis, leyes, principios y teorías.⁷

2.1.1.2 Método Deductivo

“Es aquel que parte de verdades previamente establecidas como principio general para luego aplicarlo a casos individuales y comprobar su validez”.⁸

⁷ Eduardo, SANDOVAL. *Metodología de la Investigación Científica*. Ecuador: Editorial Don Bosco.

⁸ *Ibíd.*

La recolección de datos se realizó mediante una encuesta on-line elaborada por el grupo de docentes investigadores FALIMAR, publicada en la web de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, por la Dirección de Informática.

Una vez identificadas las habilidades gerenciales en los funcionarios públicos con nivel jerárquico superior del Ministerio de Coordinación de la Política Económica, se procedió a compararlas con aquellas presentes en la propuesta realizada por Edgar Schein.

Los datos obtenidos en las encuestas fueron evaluados utilizando la frecuencia de la escala de Likert; el procesamiento de datos se realizó con cuadros de Excel donde posteriormente también se desarrollaron los gráficos estadísticos.

Con este análisis pudimos recabar información de primera instancia, sobre todo lo que se refiere a la observación preliminar que se realizó dentro de la muestra seleccionada de funcionarios públicos con nivel jerárquico superior del Ministerio de Coordinación de la Política Económica. Con ello la investigación permitió obtener datos y elementos que nos ayudaron a formular y desarrollar con mayor precisión la investigación.

2.1.2 Método Estadístico

Consiste en que a partir de una base de datos numéricos, se obtiene resultados mediante determinadas reglas, operaciones y combinaciones. Este manejo de datos tiene por propósito la comprobación de la hipótesis general de la investigación.

Una vez recopilados, ordenados y tabulados, los datos fueron analizados y procesados permitiendo llegar al enunciado de conclusiones por el camino de la inferencia estadística.

El método estadístico seguido tiene las siguientes etapas:

1. Recolección (medición)
2. Recuento (cómputo)
3. Presentación
4. Síntesis
5. Análisis

2.1.2.1 Recolección (Medición)

En esta etapa se recogió la información cualitativa y cuantitativa señalada en el diseño de la investigación, a través de la encuesta on-line elaborada por el grupo de docentes investigadores FALIMAR.

2.1.2.2 Recuento (Cómputo)

En términos generales puede decirse que el recuento consiste en la cuantificación de la frecuencia con que aparecen las diversas características medidas en los elementos en estudio. En este caso, la información recogida fue sometida a revisión, clasificación y cómputo numérico. Para este proceso, se trabajó en conjunto con la Dirección de Informática de la PUCE quienes procesaron las encuestas y generaron la base de datos para la interpretación de datos.

2.1.2.3 Presentación

Para esta etapa del método estadístico se elaboraron los cuadros y los gráficos que permitieron una inspección precisa y rápida de los datos. El propósito fue acomodar los datos de manera que se pueda efectuar una revisión numérica de los mismos y se pueda obtener una clara idea de la distribución de las frecuencias de las variables estudiadas, en forma general y en combinación entre variables.

2.1.2.4 Síntesis

En esta etapa la información fue resumida en forma de medidas que permitieron expresar de manera sintetizada las principales propiedades numéricas de grandes series o agrupamientos de datos.

Esta información nos permitió facilitar la comprensión global de las características fundamentales de los agrupamientos de datos.

2.1.2.5 Análisis

En esta etapa, mediante fórmulas estadísticas apropiadas y el uso de tablas específicamente diseñadas, se efectuó la comparación de los resultados previamente obtenidos con la propuesta de Shein acerca de habilidades gerenciales.

2.1.3 Fuentes de Información

2.1.3.1 Fuentes Primarias

Son aquellas que proveen evidencia directa sobre el tema de investigación. Estas fuentes ofrecen un punto de vista desde adentro del evento determinado.

El siguiente cuadro nos permite apreciar el diseño del plan de recolección de datos primario que se utilizó en esta investigación:

CUADRO N° 2**PLANEACIÓN DE LA RECOPIACIÓN DE DATOS
PRIMARIOS**

ENFOQUES DE INVESTIGACIÓN	MÉTODOS DE CONTACTO	PLAN DE LA MUESTRA	INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN
Encuesta	Correo Personal	Tamaño de muestra Procedimiento de muestreo	Cuestionario

Fuente: RINCÓN DEL VAGO. [<http://html.rincondelvago.com/fuentes-de-informacion-para-la-investigacion.html>]

Elaborado por: Elizabeth Benalcázar Landívar

Observación

La observación de campo es un método de indagación que nos permitió recopilar datos primarios a partir de la observación de personas, acciones y situaciones pertinentes a la investigación dentro del Ministerio de Coordinación de la Política Económica, para tener una idea general de los funcionarios encuestados.

Encuestas

Método que consiste en obtener información de los encuestados directamente mediante el uso de listados formales de preguntas. Esta fue la principal herramienta de recopilación de datos utilizada para identificar la presencia de habilidades gerenciales de los funcionarios públicos de nivel jerárquico superior del Ministerio de Coordinación de la Política Económica.

Este método de investigación se llevó a cabo mediante una encuesta on-line cargada a la web por la Dirección de Informática de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, y a la cual los encuestados podían acceder directamente mediante un link proporcionado a cada uno de ellos ya sea vía mail o personalmente en las reuniones previas mantenidas con los encuestados.

Entrevista

Se utilizó la entrevista en esta investigación ya que constituyó una forma de obtener información adicional a la proporcionada por la encuesta acerca de las habilidades gerenciales que poseen mayor y menor presencia en cada uno de los funcionarios públicos de nivel jerárquico superior del Ministerio de Coordinación de la Política Económica.

Fue así como ciertos puntos tratados de forma verbal y realizando una serie de preguntas abiertas se convirtieron en la primera fuente de información a utilizarse y que permitió tener una idea de las habilidades antes mencionadas.

2.1.3.2 Fuentes Secundarias

Son aquellas que analizan e interpretan las fuentes primarias y suelen comenzar con datos secundarios ya sea recabando tanto fuentes internas como externas.

A continuación se detallan las fuentes secundarias de información utilizadas para determinar la presencia de habilidades gerenciales en los funcionarios públicos de nivel jerárquico superior del Ministerio de Coordinación de la Política Económica.

Libros

Como base fundamental de la bibliografía utilizada en este estudio se encuentran los libros relacionados directamente con Control Interno, Planificación Estratégica, Desarrollo Organizacional, Habilidades Gerenciales, Cambios en la estructura del Estado Ecuatoriano, Plan Nacional para el Buen Vivir, etc., de donde se estructuró toda la parte teórica que es el lineamiento de la investigación y análisis realizado.

Tesis e Internet

Se analizaron otras fuentes de consulta como internet que por su facilidad y variedad de información proporcionaron ayuda precisa y los conocimientos necesarios para el análisis, tanto cualitativo como cuantitativo de las ideas desarrolladas y conceptos propuestos en esta investigación.

La revisión de tesis de habilidades gerenciales presentes en las Pymes de la biblioteca de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, constituyó una importante fuente de consulta para la elaboración de esta investigación.

2.1.4 Técnicas de Análisis e Interpretación de Información

En el Centro de Informática de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador se tabularon los datos obtenidos de la encuesta on-line realizada a los funcionarios públicos con nivel jerárquico superior del Ministerio de Coordinación de la Política Económica.

Posteriormente con esta información y mediante cuadros y gráficos de Excel pudimos identificar las habilidades gerenciales presentes en éstos funcionarios y se compararon con aquellas habilidades gerenciales propuestas por Edgar Schein.

2.2 HIPÓTESIS DE TRABAJO

Las habilidades gerenciales propuestas desde el punto de vista científico son necesarias para desempeñar cargos de nivel jerárquico superior en el Ministerio de Coordinación de la Política Económica.

3 NUEVA ESTRUCTURA DEL ESTADO ECUATORIANO VS. LA ANTERIOR

3.1 CAMBIO INSTITUCIONAL

La nueva estructura del Estado Ecuatoriano plantea nuevos retos encaminados a la construcción de un Estado Plurinacional que alcance el Buen Vivir de todos los ecuatorianos tal como se menciona en el “Plan Nacional para el Buen Vivir 2009-2013”

Esta nueva estructura organizacional plantea importantes desafíos para el Ejecutivo y sus colaboradores directos ya tienen la responsabilidad de determinar políticas e innovaciones en todos los aspectos del quehacer político.

Por tal motivo resulta primordial que los funcionarios públicos de nivel jerárquico superior posean las habilidades gerenciales necesarias para enfrentar estos cambios y buscar el bien común de la sociedad ecuatoriana. Cabe señalar que, aunque el liderazgo guarda una gran relación con las actividades administrativas, el concepto no es suficiente.

Según Warren Bennis, al escribir sobre el liderazgo, a efecto de exagerar la diferencia, ha dicho que la mayor parte de las organizaciones están sobre administradas y sublidereadas, Una persona quizás sea un gerente eficaz (buen

planificador y administrador) justo y organizado, pero carente de las habilidades del líder para motivar.

Con esta premisa podemos mencionar que Edgar Shein (1982) propone que el gerente debe poseer cuatro habilidades: Habilidades Interpersonales, Habilidades Emocionales, Habilidades Analíticas y, Habilidades Motivacionales y de Valores, y que se han tomado en nuestra investigación aplicada en el Ministerio de Coordinación de la Política Económica.

El Buen Vivir forma parte de una búsqueda de nuevas formas de manejo organizacional con el objetivo de que crisis políticas, sociales y económicas mantenida en el país en el pasado y que provocaron derrocamientos presidenciales, seguidos por varios gobiernos de transición; cifras que arrojaron como resultado siete presidentes en una década sin que ninguno haya concluido el periodo presidencial no se vuelvan a repetir en la historia democrática del Ecuador.

La Constitución elaborada en 1998, al no haber dado estabilidad al escenario político del país fue modificada por la Asamblea Constituyente instalada en Ciudad Alfaro (Montecristi) durante el 2008, una vez aprobado este proyecto de reformas constitucionales, el “Plan Nacional del Buen Vivir” fue tomando forma.

Según la disposición constitucional contenida en el Art. 280, el Plan Nacional de Desarrollo es el instrumento al que se sujetarán las políticas, programas y proyectos públicos; la programación y ejecución del presupuesto del Estado; y la inversión y la asignación de los recursos públicos; y coordinará las competencias exclusivas entre el Estado central y los gobiernos autónomos descentralizados.

*Su observancia será de carácter obligatorio para el sector público e indicativo para los demás sectores.*⁹

Entre los principales cambios instaurados a partir del desarrollo del “Plan Nacional del Buen Vivir 2009-2013” se encuentra la ampliación de los derechos de grupos vulnerables (discapacitados, ancianos, mujeres embarazadas y personas privadas de su libertad); el reconocimiento de los derechos de los migrantes, y adicionalmente se instauran los derechos del “buen vivir”, que corresponde a un principio basado en una vida sana.

Entre las reformas del Plan Nacional del Buen Vivir 2009-2013 y que han sido plasmadas en la Constitución de la República del Ecuador se encuentra:

- **Revolución Constitucional y Democrática.-** son las bases de una comunidad política incluyente y reflexiva, que define otro rumbo como sociedad justa, diversa, plurinacional, intercultural y soberana.
- **Revolución ética.-** garantiza la transparencia, la rendición de cuentas y el control social, como pilares para relaciones sociales que posibiliten el reconocimiento mutuo entre las personas y la confianza colectiva, imprescindibles para impulsar el proceso de cambio en el largo plazo
- **Revolución económica, productiva y agraria.-** orienta los recursos del Estado a la educación, salud, vialidad, vivienda, investigación científica y tecnológica, trabajo y reactivación productiva.

⁹ PLAN NACIONAL PARA EL BUEN VIVIR 2009-2013: *Construyendo un Estado Plurinacional e Intercultural Versión Resumida.* p. 10.

- **Revolución social.-** a través de una política social articulada a una política económica incluyente y movilizadora, el Estado garantice los derechos fundamentales de todas las personas.
- **Revolución por la dignidad, soberanía e integración latinoamericana.-** para mantener una posición clara, digna y soberana en las relaciones internacionales y frente a los organismos multilaterales.

Para hacer frente a estos cambios que abarcan amplios ámbitos organizacionales los funcionarios con nivel jerárquico superior que se encuentran liderando la transformación dentro del Ministerio de Coordinación de la Política Económica, requieren de habilidades gerenciales como las que propone Edgar Schein donde el aprendizaje organizacional facilite el crecimiento y desarrollo de toda la organización.

3.1.1 Presupuesto General del Estado

El Presupuesto General del Estado es el instrumento para la determinación y gestión de los ingresos y egresos del Estado, e incluye todos los ingresos y egresos del sector público, con excepción de los pertenecientes a la seguridad social, la banca pública, las empresas públicas y los gobiernos autónomos descentralizados.¹⁰

En la Constitución de Montecristi (2008) se fortalece el rol del Estado en la economía ya que hace énfasis en garantizar el ejercicio de los derechos constitucionales. Adicionalmente, la Nueva Constitución considera que el Estado debe desarrollar una adecuada planificación. Mientras la Constitución

¹⁰ ECUADOR. ASAMBLEA CONSTITUYENTE. (2008). *Constitución 2008*.

de 1998 incluía disposiciones generales sobre la planificación económica y social, la actual fortalece el sistema nacional de planificación destacando su carácter participativo y su funcionamiento en los distintos niveles de gobierno y ámbitos territoriales.

La Nueva Constitución crea un Consejo Nacional de Planificación y dispone la elaboración de un Plan Nacional de Desarrollo vinculado al Presupuesto del Estado. Este plan es obligatorio para el sector público e indicativo para los demás sectores de la economía.

Otro de los cambios fundamentales con respecto a la Constitución de 1998 corresponde a la eliminación de la autonomía del Banco Central, convirtiéndose así en un organismo controlado por el poder del ejecutivo.

En la sección cuarta de la Constitución que aborda la sección del Presupuesto General del Estado se ha incluido el Art.293 que indica que éste debe sujetarse al Plan Nacional de Desarrollo, idea que no estaba considerada durante la Constitución de 1998. Además se consideran las preasignaciones presupuestarias destinadas para salud, educación, ciencia, tecnología, etc., establecidas en la Constitución y se prohíbe crear otras preasignaciones presupuestarias.

3.1.2 Políticas y Legislación

Las reformas instauradas según la Nueva Constitución de la República (2008), buscan recuperar las capacidades de gestión, planificación, regulación y

redistribución de riqueza en el país, así como también construir un régimen desarrollado por la igualdad y el buen vivir, así como también organizar el poder del Estado en cinco funciones estatales: ejecutiva, legislativa, judicial, electoral, y de transparencia y control social.

La Carta Política propuesta (artículos 147 núm. 7 y 8, 294, 295, 301,303, 305 y otros) concede al Presidente de la República una responsabilidad protagónica en materias de planificación, y políticas presupuestaria, tributaria, monetaria, cambiaria, crediticia, financiera y comercial, y mediante los artículos 289, 290 y 291, le otorga una responsabilidad compartida en cuanto al endeudamiento público, con lo cual, evidentemente, le asigna la responsabilidad principal sobre el manejo económico del Estado.¹¹

Los funcionarios públicos con nivel jerárquico superior que conforman el Ministerio de Coordinación de la Política Económica deben poseer las habilidades necesarias para encaminar a su organización por el permanente cambio del Estado.

Para afrontar estos cambios Shein menciona que se debe poseer presunciones básicas ya sean inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna que hayan ejercido suficiente influencia como para ser consideradas válidas y en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir los problemas y la realidad.

Los colaboradores del Ejecutivo deben tener las habilidades gerenciales necesarias para liderar las nuevas formas de participación específicas que

¹¹ *Ibíd.* p. 6.

otorgan el poder estableciendo nuevas instancias de participación como las detalladas a continuación:

- Formas de Democracia Directa

La Constitución elaborada en 2008 da gran apertura a la participación directa de la ciudadanía como un ejercicio directo de democracia, conformando el Consejo de Participación Ciudadana.

Dentro de las funciones de este consejo se encuentran la de estimular la participación ciudadana, establecer mecanismos de rendición de cuentas y llevar a cabo veedurías ciudadanas. Es así como la nueva Constitución permite participar a la ciudadanía en toma de decisiones importantes como la designación de las autoridades de las entidades públicas, lo que corresponde a una de las principales diferencias con relación a las Constituciones anteriores que otorgaban este poder únicamente al poder Ejecutivo con el Congreso Nacional.

El Consejo de Participación Ciudadana se podrá convocar a consulta popular sobre cualquier asunto, así como también solicitar referéndum para reformar la constitución y solicitar la revocatoria de las autoridades de elección popular.

- Poderes Del Estado

Corresponde a una de las principales variaciones presentes en la Constitución de Montecristi ya que se agrega a las 3 funciones del Estado ya existentes –Función Ejecutiva, Función Legislativa y Función Judicial – dos funciones adicionales: Transparencia y Control Social y la Función Electoral. Construyendo así un sistema constitucional donde se evita la excesiva concentración de poderes.

GRÁFICO N° 2

ESTRUCTURA DEL ESTADO SEGÚN LA ANTIGUA CONSTITUCIÓN

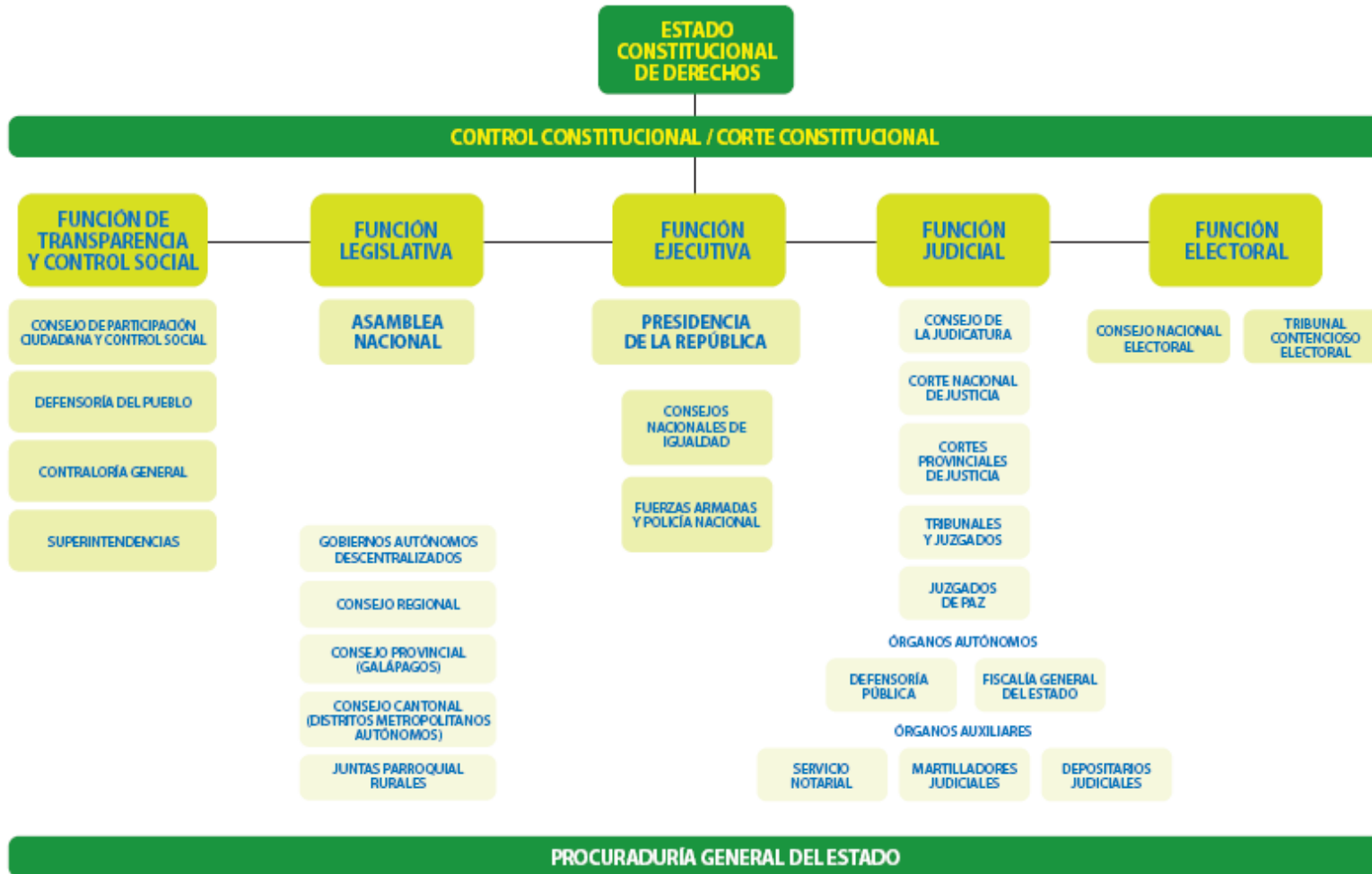


Fuente: Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo

Elaborado por: Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo

GRÁFICO N° 3

ESTRUCTURA DEL ESTADO SEGÚN LA NUEVA CONSTITUCIÓN



Fuente: Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo
Elaborado por: Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo

Por lo tanto las funciones del Estado bajo la nueva estructura Institucional se plantean según se define a continuación:

- **Función Ejecutiva.-** Delegada al Presidente de la República quien es responsable de la administración pública y a su vez nombra a los Ministros de Estado y servidores públicos.

Define la política exterior, designa al Canciller de la República, así como también embajadores y cónsules, etc.

- **Función Legislativa.-** ejercida por la Asamblea Nacional, que tiene su sede en la ciudad de Quito y está conformada por 124 asambleístas.
- **Función Judicial.-** conformada por el Consejo de la Judicatura como su ente principal y por la Corte Nacional de Justicia.
- **Función Electoral.-** Sus principales funciones son organizar, controlar las elecciones, castigar el infrincimiento de las normas electorales. Su principal organismo es el Consejo Nacional Electoral.
- **Función de Participación Ciudadana.-** conformada por el Consejo de Participación Ciudadana y Control Social, la Defensoría del Pueblo, la Contraloría General del Estado y las superintendencias. Este poder se encarga de promover planes de transparencia y control público, así como también planes para diseñar mecanismos para combatir la corrupción,

como también designar a ciertas autoridades del país, y ser el mecanismo regulador de rendición de cuentas del país.

3.1.3 Servicios

El Plan Nacional del Buen Vivir 2009-2013 busca dar una respuesta concreta a la exclusión económica y social existente en el país siendo de esta forma aplicable para todas las instituciones públicas.

El sistema económico, como parte del régimen de desarrollo, es caracterizado como “... social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a la relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el Buen Vivir” (Art. 283)¹²

Se ha dado mayor énfasis del Estado en el apoyo a la realidad económica del país, asumiendo una posición de democratización y justicia económica. Las perspectivas instauradas en la Constitución del 2008 conllevan a acercar los ámbitos social, económico y cultural.

Los aspectos centrales sobre los cuales se han realizado los principales cambios de la Constitución que nos benefician a la sociedad en general son:

¹² *Ibíd.* p. 6.

- **El desarrollo sustentable o sostenible e igualitario**

Donde se colocan temas sobre educación, salud, seguridad social, desarrollo tecnológico. Los aspectos fundamentales son:

El progreso y crecimiento económico, la defensa y protección del medio ambiente, y la igualdad y redistribución de la riqueza promoviendo servicios sociales tales como la salud, educación y seguridad social. Sin duda, aquí está “marcada la huella” ideológica que decanta con el fracasado modelo neoliberal y, en consecuencia, con la parte orgánica de la constitución de 1998.¹³

- **La profundización de los derechos humanos y sus garantías**

Se ha hecho énfasis en los derechos humanos y como diferencia fundamental con la Constitución de 1998 se han tomado en cuenta por primera vez los derechos de la naturaleza.

“La seguridad humana, la identidad cultural y la integración social, constituyen aspectos decisivos de la propuesta constitucional sobre derechos y sus garantías.”¹⁴

- **La recuperación y fortalecimiento del Estado y la profundización del régimen democrático participativo**

Se deben promover disposiciones constitucionales para recuperar el estado de derecho y su institucionalidad de tal manera que este

¹³ Francisco, MUÑOZ y otros. (2008). *Análisis Nueva Constitución*. Ecuador: ILDIS-Revista La Tendencia. 1ra. Edición.

¹⁴ *Ibíd.*

recobre su autoridad y legitimidad en la sociedad y tenga la fortaleza y la capacidad para regular la economía, redistribuir la riqueza y generar servicios sociales universales de calidad (seguridad social, educación y salud). Ello es necesario puesto que en las décadas pasadas, se desmanteló al estado, a sus servicios sociales y a sus instituciones en nombre de privilegiar el mercado y las privatizaciones acrecentando la pobreza y la desesperanza social.”¹⁵

3.1.4 Migración

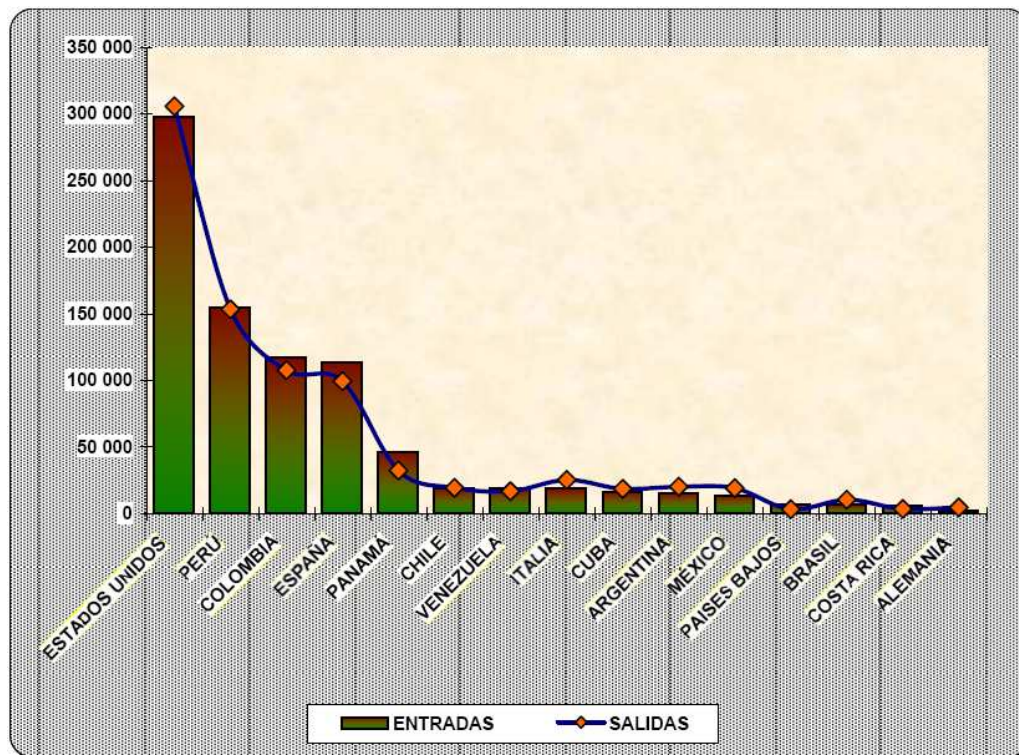
El cambio fundamental con la Constitución de Montecristi es que dentro de la sección tercera correspondiente a Movilidad Humana se reconoce el derecho a migrar, además que no se considerará a ningún ser humano como ilegal por su condición migratoria.

Por otra parte, en el Art.336 se menciona que el Estado otorgará incentivos para el retorno del ahorro así como también de los bienes de los ecuatorianos que han emigrado especialmente por la inestabilidad política y económica que ha obligado a millones de familias ecuatorianas a un éxodo masivo hacia países desarrollados donde puedan garantizar mayores oportunidades para los suyos.

El mayor porcentaje de ecuatorianos llegan de: Estados Unidos (33,3 %); Perú (17,3 %); Colombia (13,1 %) y en un (12,7 %) de España. Con relación al País de Destino los ecuatorianos tienen preferencia por los siguientes países: Estados Unidos (34,0 %), Perú (17,1 %), Colombia (12,0 %) y España (11,1 %).¹⁶

¹⁵ PROGRAMA CONSTITUCIONAL. (2008). *Las Izquierdas y la Constituyente*. Ecuador: ILDIS-Revista La Tendencia. 1ra. Edición.

¹⁶ INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS - INEC. (2010). [http://www.inec.gob.ec/web/guest/ecu_est/reg_adm/est_mig_int]. *Estadística de Entradas y Salidas Internacionales*.

GRÁFICO N° 4**ENTRADAS Y SALIDAS DE ECUATORIANOS POR PRINCIPAL PAIS DE PROCEDENCIA O DESTINO****AÑO 2010**

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censo-INEC

Elaborado por: Instituto Nacional de Estadística y Censo-INEC

3.1.4.1 Derechos de Ecuatorianos en el Exterior

El Estado a través de la Constitución establecida en 2008 garantiza asistencia a los ecuatorianos que residan en el exterior, servicios de asesoría y protección para que puedan ejercer sus derechos, así como también el Estado se compromete a promover los vínculos con el Ecuador y proteger a las familias transnacionales y los derechos de los miembros que la componen.

3.1.4.2 Derechos de Asilo y Refugio

Aquellas personas que se encuentren en condiciones de asilo o refugio gozarán por parte del Estado Ecuatoriano de asistencia humana, protección especial que garantice el pleno ejercicio de sus derechos.

La Constitución garantiza el principio de no devolución, ni tampoco se aplicarán sanciones penales por el ingreso o por la permanencia si se encontrasen en situación de irregularidad.

3.2 COSTOS ADICIONALES DEL CAMBIO

La Constitución de Montecristi generó un gran impacto a nivel social y económico. Según estimaciones del Ministerio de Finanzas encabezado durante el 2008 por Wilma Salgado, el proyecto de Nueva Constitución elaborado en Montecristi que contiene 444 artículos, bordearon los USD4 000 millones, sin embargo se estima que los beneficios serán mayores que la inversión realizada, según la Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo (Senplades) para el 2025 habrá un ahorro interno equivalente al 32% del producto interno bruto (PIB).

3.3 BENEFICIOS DERIVADOS DEL CAMBIO

La Nueva Constitución ecuatoriana impulsa profundas reformas con vista a edificar una sociedad más justa y equitativa, basándose en la igualdad de derechos, la participación ciudadana, y ventajas sociales. Cambios que han sido bien vistos por

movimientos sociales y políticos, federaciones indígenas, entre otras organizaciones. Se incluyen artículos que persiguen los derechos de la naturaleza prohibiendo la privatización de los recursos naturales; incorporación como idiomas oficiales al quechua y Shuar y la seguridad alimentaria.

Uno de los beneficios para los trabajadores es que se elimina el trabajo por hora y todo tipo de explotación laboral.

Se prohíbe la presencia de bases extranjeras en el país como uno de los temas fundamentales en política exterior. Además se establece una nueva estructura de la organización política del Estado.

La institucionalización de la participación de los ciudadanos con la creación del Consejo de Participación Ciudadana en la gestión pública aporta mayor equilibrio a las funciones del Estado.

4 EL MINISTERIO DE COORDINACIÓN DE LA POLÍTICA ECONÓMICA EN EL CONTEXTO ECONÓMICO, SOCIAL Y POLÍTICO DEL PAÍS

El Ministerio de Coordinación de la Política Económica (MCPE), en conjunto con siete ministerios más coordinadores del país, fueron creados como una instancia de la Presidencia de la República para coordinar a los ministerios, secretarías e instituciones del Estado relacionados con el ámbito económico.

Al crear estos ministerios coordinadores se busca facilitar y hacer más efectiva la acción pública, entendida como el mayor nivel de producción y de empleo, además de gestionar adecuadamente los flujos macroeconómicos y canalizando el ahorro hacia la inversión productiva.

El MCPE cuenta con tres áreas técnicas especializadas: Planificación y Políticas, Seguimiento y Evaluación, y Consistencia Macroeconómica, con las que se pretende atender adecuadamente las necesidades de política económica. Por la naturaleza de este organismo no se ofrece servicios directos a la ciudadanía.

El Gobierno Nacional a través de los Ministerios Coordinadores ha planteado y puesto en marcha políticas públicas que tienen como eje central el Buen Vivir, cuyos principios constan en la Constitución de la República y en el Plan Nacional para el Buen Vivir 2009-2013.

*La nueva visión de la economía para el Buen Vivir tiene, entonces, objetivos claros: a) mejorar la calidad y esperanza de vida, así como aumentar las capacidades y potencialidades de la población, b) construir un sistema económico, justo, democrático, productivo, solidario y sostenible, basado en la distribución igualitaria de los beneficios del desarrollo, de los medios de producción y en la generación de trabajo digno y estable, y, c) garantizar la soberanía nacional, promover la integración latinoamericana e impulsar nuestra inserción estratégica e inteligente en el mundo.*¹⁷

Con estos objetivos se busca una política económica que permita una relación más equilibrada entre el Estado, sociedad y mercado, en armonía con la naturaleza, mejorando la capacidad adquisitiva de la población y en mejores condiciones de empleo. Por lo tanto, las políticas económicas para los años venideros afinan las políticas vigentes orientadas a privilegiar la producción nacional, incentivando la generación de empleo.

4.1 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

4.1.1 Plan Estratégico Institucional

El manejo de la política económica se hace de una manera integral y articulada, la cual surgió para corregir el esquema que se venía manejando en el país con políticas económicas aisladas y dispersas que no guardaban coherencia entre sí. Es así como en el año 2007 con la creación de este Ministerio se ha venido caminando hacia una gestión económica integrada que busca establecer lineamientos de política claros y que en el marco de la cual; las políticas fiscal, financiera, externa y del sector real se complementen.

¹⁷ M., KING y R., CORREA. (2011). *Agenda de la Política Económica para el Buen Vivir 2011-2013*. Ecuador: Ediecuatorial.

El manejo de las nuevas estrategias económicas llevadas a cabo por el Ministerio de Coordinación de la Política Económica se encuentran alineadas con las estrategias planteadas en el Plan Nacional del Buen Vivir para 2011-2013.

Primera

Democratización de los medios de producción, redistribución de la riqueza y diversificación de las formas de propiedad y de organización.

Segunda

Transformación del patrón de especialización de la economía a través de la sustitución selectiva de importaciones para el Buen Vivir.

Tercera

Aumento de productividad real y diversificación de las exportaciones y destinos mundiales.

Cuarta

Inserción estratégica y soberana en el mundo y la integración latinoamericana.

Quinta

Inversión para el Buen Vivir en el marco de una macroeconomía sostenible.¹⁸

4.1.2 Funcionarios Públicos

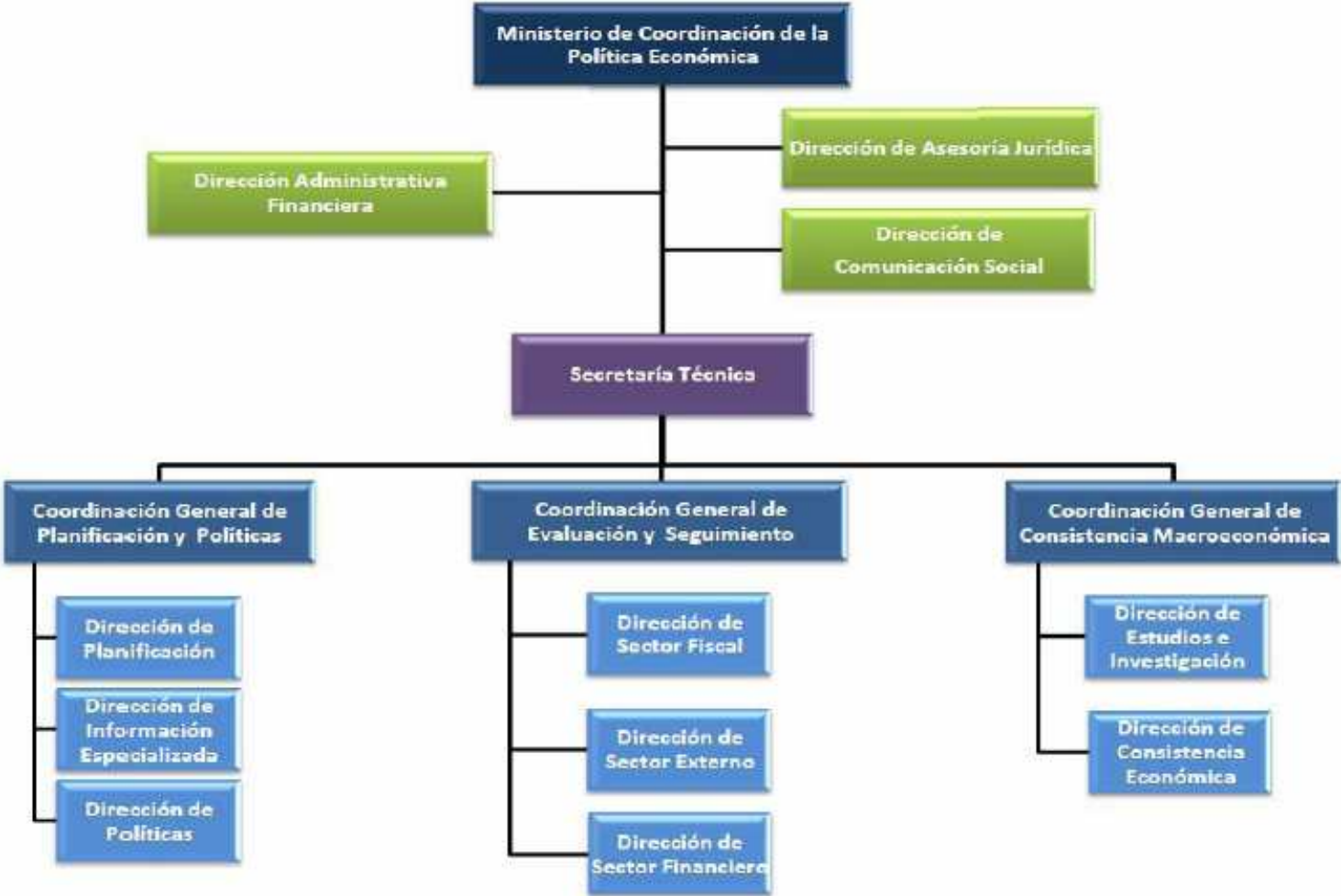
4.1.2.1 Funcionarios de Nivel Jerárquico Superior

Los funcionarios de nivel jerárquico que rigen las labores del MCPE responden a la estructura siguiente:

¹⁸ ECUADOR. MINISTERIO COORDINADOR DE LA POLÍTICA ECONÓMICA. (2011). *Política Macroeconómica para el Buen Vivir*. Quito

GRÁFICO N° 5

ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL



Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censo-INEC
Elaborado por: Instituto Nacional de Estadística y Censo-INEC

4.1.2.2 Otros Funcionarios

El MCPE cuenta con alrededor de 84 funcionarios que colaboran con las labores diarias ejecutadas en las áreas de Planificación y Políticas, Evaluación y Seguimiento y Consistencia Macroeconómica. (**Ver Anexo 1**).

4.1.3 Políticas Institucionales

El Ministerio Coordinador de la Política Económica ha establecido lineamientos que orientan el trabajo diario llevado a cabo y que une esfuerzos para encaminar las labores a los objetivos planteados. Dentro de las principales políticas establecidas por el MCPE encontramos:

- Formular políticas en función del ciclo económico con prioridad al financiamiento y al sector externo y comercial.
- Coordinar al Consejo de Política Económica con énfasis en la banca pública y la regulación y control.
- Desarrollar un sistema de seguimiento a la estabilidad y consistencia macro con énfasis en la liquidez doméstica, aspectos regulatorios y formulación de política en función de los ciclos económicos.¹⁹

4.1.4 Escala Salarial

Los funcionarios públicos de nivel jerárquico superior del Ministerio de Coordinación de la Política Económica están sujetos a las escalas de

¹⁹ ECUADOR. MINISTERIO DE COORDINACIÓN DE LA POLÍTICA ECONÓMICA. (2011). [<http://www.mcpe.gov.ec/MCPE2011/index.php/institucion/objetivos-estrategicos>]. **Objetivos Estratégicos.**

remuneración mensual unificada presentes en la Ley Orgánica de Servicio Público-LOSEP, referentes a aplicación obligatoria para todas las instituciones, entidades, organismos y personas jurídicas determinadas en los artículos 3 y 94 de esta ley. **(Ver Anexo 2).**

La Escala Nacional de Remuneraciones del Nivel Jerárquico Superior contempla todos los valores que deben percibir los puestos de representación y directivos del Sector Público de nivel jerárquico superior.

Esta escala se compone de 10 grados, de los cuales el grado 10 es de exclusividad del Presidente de la República. La inclusión de nuevos puestos en este listado, para autoridades estatales, se realiza a través de Resolución del Ministerio de Relaciones Laborales.

4.2 CONTEXTO ECONÓMICO

La elaboración y ejecución de la Agenda del Buen Vivir 2011-2013 es responsabilidad del Consejo Sectorial de la Política Económica, cuyo ente articulador es el Ministerio de Coordinación de la Política Económica (MCPE).

El ámbito de acción del Ministerio de Coordinación de la Política Económica y el resto de instituciones del Ejecutivo se ha definido en cuatro sectores: fiscal, financiero, externo y real.

El Ministerio de Coordinación de la Política Económica coordina las políticas y acciones, que en el área económica adopten las siguientes instituciones:

Sector Fiscal.-

- Ministerio de Finanzas del Ecuador
- Servicio de Rentas Internas

Sector Financiero.-

- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
- Banco Central del Ecuador
- Banco Nacional de Fomento
- Banco Ecuatoriano de la Vivienda
- Corporación Financiera Nacional
- Banco del Estado
- Banco del Pacífico
- Corporación del Seguro de Depósitos
- Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas

Sector Externo.-

- Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración
- Consejo Sectorial de la Producción

Sector Real.-

- Corporación Aduanera Ecuatoriana

El MCPE se encarga de velar por la estabilidad económica así como también por la sostenibilidad del crecimiento de las entidades arriba mencionadas, defendiendo las medidas de política económica establecidas en el marco de la Constitución y que vayan de la mano con los objetivos planteados en el Plan Nacional de Desarrollo.

- Sector Financiero.- dentro de los lineamientos establecidos por el MCPE en el ámbito financiero para que esta área se convierta en un apoyo en la transformación de la matriz productiva del país se han tomado medidas como consolidar un sistema de pagos integrado y desmaterializado, desarrollar el proceso de inclusión financiera, impulsar el mercado de valores, constituir una banca de desarrollo integrada además de consolidar el sistema financiero y sus regulaciones.
- Sector Externo.- trata de insertar estratégicamente al Ecuador en la economía mundial mediante acciones como apoyo al proceso de sustitución estratégica de importaciones, generación de procesos aduaneros ágiles, establecimiento de productos financieros para la recepción e inversión de remesas e impulsar los procesos de integración.
- Sector Real.- busca impulsar las actividades del sector productivo democratizando el acceso al financiamiento, mejoramiento del sistema de compras públicas y el acceso a los recursos naturales conservando la responsabilidad intergeneracional.
- Sector Fiscal.- se han establecido políticas fiscales menos dependientes de los recursos petroleros, instaurando un sistema tributario más eficiente.

Adicionalmente se busca mantener un gasto público de calidad y equitativo a largo plazo priorizando los ingresos permanentes, gestionando de manera adecuada la liquidez de las empresas públicas, manteniendo líneas de crédito contingentes y por último optimizando los subsidios.

- Sector Tributario.- mediante la mejora en la recaudación tributaria en el país se busca llevar a cabo políticas de redistribución que se orienten a mitigar los niveles de desigualdad y pobreza existentes en el país. Adicionalmente se busca el fortalecimiento tributario en con objetivo de buscar una soberanía fiscal reduciendo la dependencia en el financiamiento externo, de los ingresos petroleros o de otras actividades de extracción.

4.2.1 Información Económica Oportuna y Periódica

El MCPE se encarga de difundir información acerca de su trabajo y el de las instituciones que se encuentran a su cargo, sobre las investigaciones para la aplicación de políticas económicas especialmente en el sector financiero, mejorando de esta forma la eficiencia e impacto socioeconómico de la banca pública en desarrollo.

4.3 CONTEXTO SOCIAL

El Ministerio de Coordinación de la Política Económica en sus alrededor de 4 años de trabajo ha venido cambiando el manejo económico fiscalista y claramente excluyente que mantenía el país, realizando grandes esfuerzos que han arrojado

como resultado una gestión económica solidaria e incluyente que se basa en políticas en pro de la equidad, democratización del crédito y acceso a medios de producción. De igual manera el Ministerio ha puesto sus esfuerzos en generar incentivos, que se detallan a continuación, para un desarrollo productivo justo, ético y generador de empleo.

El MCPE ha realizado esfuerzos por mantener una estrategia a largo plazo para que la mayor parte de los ecuatorianos gocemos de:

- Derechos al trabajo
- Ingresos dignos y justos
- Dotación de servicios básicos

Es necesario remarcar que se incrementó la cobertura de la canasta básica del 66% en diciembre 2006 al 90% en enero del 2011, y existe una mejora en la distribución del ingreso, medida a través del coeficiente de Gini de ingresos, que disminuyó en un 6,7% entre el 2006 y el 2010 para llegar a 0,487, el valor más bajo de la década, en el último año. El impulso económico también provino de la inversión pública. Efectivamente, la formación bruta de capital fijo 14 pasó del 20% del PIB al 28,4% entre 2000 y 2010. Entre 2006 y 2010 ella ganó 2,1 puntos porcentuales de participación.²⁰

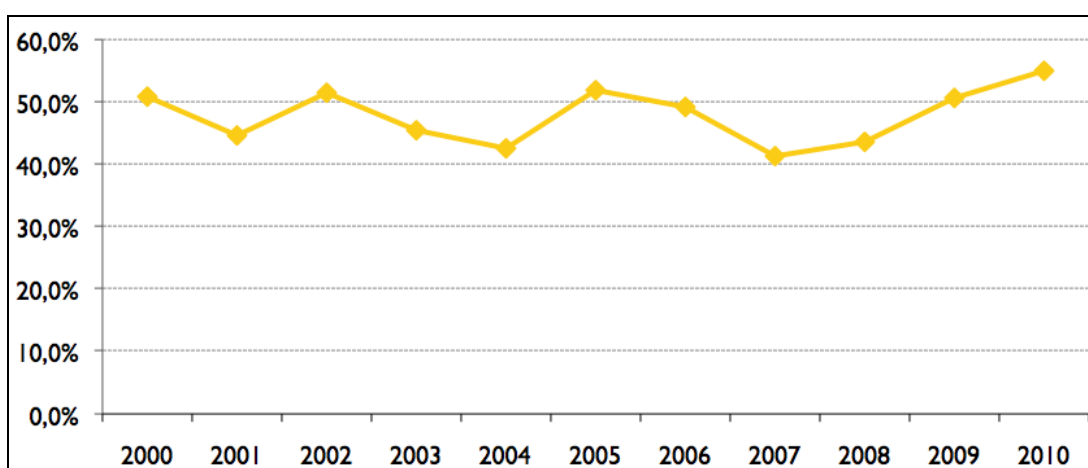
El MCPE mantiene sus políticas enfocadas en contribuir en conjunto con las instituciones coordinadas por este organismo en disminuir el desempleo así como también mejorar la calidad del mismo con medidas como la eliminación de la tercerización y otras formas inadecuadas de trabajo; y se ha incrementado de forma sostenible la afiliación de la población a la seguridad social.

²⁰ M., KING y R., CORREA. (2011). *Agenda de la Política Económica para el Buen Vivir 2011-2013*. Ecuador: Ediecuatorial.

“De esta forma, en 2010 el 55% de los ocupados plenos están afiliados a uno de los tres sistemas de seguridad social pública (IESS, ISFFA e ISPOL), lo que constituye el valor más alto de la década.”²¹

GRÁFICO N° 6

PORCENTAJE DE EMPLEADOS PLENOS AFILIADOS A LA SEGURIDAD SOCIAL, A DICIEMBRE 2010, A NIVEL NACIONAL



Fuente: INEC, Encuesta de Empleo y Desempleo

Elaborado por: INEC

Con estas medidas lo que el Ministerio busca es destacar una política activa en materia salarial y en el ámbito de derechos laborales.

Se ha establecido una nueva visión del sistema económico donde se reconoce al ser humano como sujeto por lo que se mantiene una relación más dinámica y equilibrada. Estas nuevas políticas institucionales adoptadas, al ser producto de un proceso de transformación político, social y económico constituyen una nueva matriz que establece un ordenamiento más igualitario del país.

²¹ *Ibíd.*

4.4 CONTEXTO POLÍTICO

El MCPE ha dedicado importantes esfuerzos para la elaboración de una nueva Agenda de Política Económica que responde a los retos actuales de la economía nacional y mundial, donde se han identificado varios factores que configuran el escenario de la actual Agenda de Política Económica.

El país cuenta con un marco institucional y político que deriva de la plena vigencia de la Constitución de la República y de la necesidad de perseverar en el cumplimiento del régimen de transición, de la estrategia de desarrollo del Plan Nacional para el Buen Vivir 2009-2013, y de la nueva legislación.

Por otro lado, se destaca el apoyo a las estrategias sectoriales mediante la construcción de una Política Económica que fortalezca estos esfuerzos y, al mismo tiempo, reconoce que la fase de recuperación del ciclo económico mundial ofrece nuevas oportunidades y también anticipa otros riesgos.

La Agenda de Política Económica 2011-2013 se constituye en una herramienta política que facilita las estrategias sectoriales que buscan responder a un contexto de crisis mundial con un crecimiento de la economía del país.

Las políticas definidas en la Agenda profundizan la transformación del modelo económico en sus diferentes sectores. El sistema financiero es un apoyo efectivo para el aparato productivo, en base a la democratización del capital y la canalización del ahorro a los actores tradicionalmente excluidos. Las políticas de inversión pública y de gasto son instrumentos efectivos para fomentar la industria local. El sistema tributario debe ser más progresivo e impulsar la moral tributaria. La política del sector externo debe estar encaminada a

*fortalecer el desarrollo endógeno, el cambio de la matriz productiva y la protección inteligente de la producción nacional.*²²

Entre los elementos más importantes instaurados por el MCPE para mejorar la institucionalidad de política económica que se ha venido manejando en el país se encuentran:

- La ley de planificación y finanzas públicas.
- Comité de Deuda
- Plan Anual de Inversión
- Consejo de Programación Macroeconómica

Reformas mediante las cuales se han orientado alrededor de los objetivos planteados en el Plan Nacional del Buen Vivir, lo que ayuda a conocer con exactitud de las áreas que necesitan ser intervenidas.

²² *Ibíd.*

5 HABILIDADES GERENCIALES

Las áreas gerenciales ocupadas en el sector público por los funcionarios de nivel jerárquico superior, es un área muy determinante para toda la organización, por ello las personas que están en estos cargos y liderando el proceso de cambio hacia las nuevas políticas encaminadas al Buen Vivir, deben poseer la capacidad de adaptación al cambio así como también lograr movilizar a sus seguidores hacia estos objetivos comunes.

Por lo tanto, es primordial que posean las habilidades gerenciales necesarias como herramienta para poder lograr los objetivos trazados por el Ejecutivo encabezado por el Presidente de la República.

A lo largo del tiempo varios autores estudiosos de la cultura organizacional han analizado este tema, y entre ellos, Edgar Schein, a quién hemos tomado como base para nuestra investigación, ha percibido esta necesidad de liderar el cambio e influir en el equipo de trabajo haciendo énfasis en el desarrollo de las habilidades gerenciales, que corresponden a la esencia de la cultura organizacional.

Según el autor Andrés Raineri en su investigación realizada en la Revista Abante (1998), se mostró que “los ejecutivos y profesionales exitosos eran percibidos con un mayor dominio de habilidades analíticas, motivacionales, así como un mayor dominio de habilidades interpersonales y emocionales, que son precisamente las conocidas como

Habilidades de Schein²³ y que son consideradas indispensables para el desempeño adecuado en cargos de nivel jerárquico superior.

5.1 PROPUESTA DE EDGAR SCHEIN

Dentro de los autores que se refieren a la cultura organizacional, para nuestra investigación y posterior comparación de presencia de habilidades gerenciales, hemos seleccionado a Edgar Schein debido a que ha tenido un profundo y duradero impacto en lo que se relaciona con los procesos de cambio, mejora y desarrollo organizacional.

Edgar Schein se graduó como psicólogo social y ha sido Profesor en el MIT. Es un investigador curioso, quien trabajó de cerca con Douglas Mc Gregor lo que le ha dado oportunidades de familiarizarse con los procesos de transición y cambio organizacional dentro de las empresas.

Ha estado fuertemente interesado en producir mejoras tanto a nivel individual como grupal y organizacional, y mostrado fuertes competencias y habilidades en trabajar a través de estas distintas unidades de análisis.²⁴

Edgar Schein es uno de los autores con mayor impacto para el proceso de mejora y desarrollo organizacional ya que es uno de los pocos que ha sentado un precedente tanto para la profesión de Desarrollo Organizacional como para el enfoque del manejo de la asignatura, por lo que hemos tomado los enunciados desarrollados por este autor para comparar su propuesta científica con nuestra investigación.

²³ Edgar, SCHEIN. *Considerado uno de los mas reconocidos expertos en el estudio y cambio de la cultura organizacional.*

²⁴ THEOD INSTITUTE. [<http://theod institute.org/joomla/que-dicen-los-expertos-en-empresas-y-do/10-autores/184--schein-edgar-h.html>]. *Autores y Consultores Claves Comportamiento y Desarrollo Organizacional.*

Edgar Schein plantea un modelo global complejo que aborda el tema de la cultura organizacional y donde se encuentran necesariamente inmersos los conceptos de habilidades gerenciales.

Dentro de su propuesta principal E. Schein menciona:

- a) Presencia del “contrato psicológico”, que es el factor fundamental por cuanto determina el nivel de motivación del personal. Este contrato psicológico está compuesto de una serie de expectativas que el participante organizacional tiene en su relación con la empresa y que no están escritas ni normadas formalmente.
- b) La variable tiempo donde Schein sugiere que la dinámica prevaleciente en las carreras de los miembros organizacionales es un componente muy importante y las conoce como “perspectiva de desarrollo de carrera”, donde debe conciliarse el plan de carrera de cada persona con el planeamiento de los recursos humanos de la empresa.
- c) El concepto de “ancla de carrera” que tiene que ver con las aptitudes, expectativas, necesidades, motivos y actitudes desarrolladas por cada una de las personas basada sobre experiencias vivenciadas durante sus primeros años en la organización.
- d) La importancia de desarrollar una cultura organizacional que tiene que ver con el liderazgo. Una de las funciones más importante de un Líder consiste en manejar el cambio cultural necesario para sostener el crecimiento de la organización en el tiempo.

e) La mayor parte de las organizaciones a través de sus directivos y gerentes encuentran explicaciones después que las desgracias suceden. Solamente llegan a “reconocerse” cuando se encuentran en dificultades, y muchas veces solamente cuando ha pasado mucho tiempo después de que han vivido las dificultades. Con el propósito de aliviar este tipo de situación Edgar Schein sugiere una serie de procedimientos a utilizarse para diagnosticar situaciones a tiempo.

Adicionalmente, la propuesta de Edgar Schein sobre la cultura organizacional, sugiere que los modelos tradicionales, en ocasiones no son suficientes para explicar las razones por las cuales las personas están o no lo suficientemente motivadas.

A continuación se detallan brevemente los modelos históricos manejados de cultura organizacional:

- El “Modelo racional – económico” que se basa en el supuesto que las personas se encuentran principalmente motivadas por un interés económico que es un recurso manejado por las empresas para obtener cumplimiento organizacional por parte de los distintos miembros.
- El “Modelo Social” que surge a partir de las limitaciones del “Modelo racional – económico” y de las distintas evidencias que han mostrado la importancia de otras variables más allá de los componentes físicos en el trabajo. Se aprende que los estándares de producción ya no vienen de la cúspide de la empresa, ni de un líder, ni gerente o supervisor; más bien, las normas de productividad son establecidas por los mismos grupos de trabajo como se ha mostrado en el

experimento de Elton Mayo (trabajo de investigación en Hawthorne) y también en trabajos posteriores de Rensis Likert y Mc Gregor.

- El “Modelo de auto-realización” que encuentra su sustento en que las actividades desarrolladas en la empresa son cada vez de menor alcance y profundidad al dividirse las tareas en sub-tareas y los procesos en sub-procesos. La organización en su esfuerzo por maximizar utilidades “rutiniza todo lo que es posible rutinizar” (Eric Gaynor Butterfield: Congreso de Desarrollo Organizacional en la Argentina, 1997).²⁵

5.1.1 Enfoque de Habilidades de Motivación y Valores

Estas habilidades están orientadas a que las personas que están bajo el mando de los funcionarios públicos con nivel jerárquico superior se encuentren motivadas, que exista un incentivo para que los colaboradores estén comprometidos para llevar a cabo los cambios de la estructura institucional del Estado según las políticas establecidas en el “Plan Nacional del Buen Vivir 2009-2013”.

Los valores personales y los organizacionales son de suma importancia en el momento de que los funcionarios públicos de nivel jerárquico superior manejen el capital humano del Ministerio de Coordinación de la Política Económica.

²⁵ *Ibíd.*

El liderazgo, autoconfianza, compromiso con la organización, orientación al logro, etc., son las sub-habilidades desarrolladas dentro de la habilidad de motivación y valores.

5.1.2 Enfoque de Habilidades Analíticas

Compuesta por características como el aprendizaje continuo, evaluación de alternativas, visión prospectiva, autoevaluación, etc., y que ayudan a que la toma de decisiones sea acertada, pues si los funcionarios públicos de nivel jerárquico superior no poseen desarrolladas estas habilidades, la capacidad de identificar problemas así como su creatividad e ingenio podría no ser la adecuada para hacer frente a los cambios realizados por el Ejecutivo y que buscan que el país este en igualdad de condiciones para competir con el resto del mundo.

5.1.3 Enfoque de Habilidades Interpersonales

Habilidades que tienen que ver con la manera en que los funcionarios públicos de nivel jerárquico superior llegan a sus empleados, que debe estar basada en la confianza con los colaboradores y que va de la mano con un trabajo en equipo consolidado y un alto sentido de la efectividad.

La comunicación efectiva entre los funcionarios públicos de nivel jerárquico superior y sus colaboradores es vital para que se tracen objetivos comunes en pos del bienestar de todo el Ministerio de Coordinación de la Política Económica.

5.1.4 Enfoque de Habilidades Emocionales

La habilidad emocional va inmersa con la empatía, tolerancia al riesgo, adaptación al cambio, adaptabilidad, etc., que ayudan a entender y ayudar a todas las personas que conforman la organización e influir en la toma de decisiones cruciales en el camino hacia el cambio institucional propuesto en el “Plan Nacional del Buen vivir 2009-2013”.

5.2 ENFOQUE DE HABILIDADES DE MAX WEBER

Max Weber es uno de los primeros autores que creó una serie de principios para crear una estructura organizacional que funcionaria bien en todas las situaciones y fue uno de los contribuyentes al llamado enfoque clásico para diseñar organizaciones.

Una de las características fundamentales era la teoría de que las organizaciones más eficientes y eficaces tenían una estructura jerárquica en la cual los miembros de la organización, en sus acciones, eran guiados por un sentimiento de obligación en la organización y por una serie de reglas y reglamentos racionales.

Según Weber, cuando estas organizaciones se habían desarrollado plenamente, poseían las siguientes características:

CUADRO N° 3

Especialización de tareas	Nombramientos por méritos
Oferta de oportunidades para que sus miembros hicieran carrera	La rutinización de actividades
Clima impersonal	Racional en la organización

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Elizabeth Benalcázar Landívar

Este proceso de estructura organizacional desarrollado por Max Weber es conocido como burocracia.

Weber alababa la burocracia porque establecía reglas para tomar decisiones, una cadena de mando clara y a la promoción de las personas con base en la capacidad y la experiencia, en lugar del favoritismo o el capricho. Asimismo, admiraba que la burocracia especificaba, con claridad, la autoridad y la responsabilidad lo cual, en su opinión, facilitaba la evaluación de los resultados y su recompensa. Tanto él como otros autores clásicos, así como sus contemporáneos en la administración, vivieron en una época en que este enfoque para diseñar organizaciones se fundamentaba en el precedente de los servicios civiles del gobierno. El término burocracia no siempre ha tenido la connotación negativa moderna; es decir, un marco para la actividad lenta, ineficiente, sin imaginación de las organizaciones.²⁶

5.3 ENFOQUE DE OTROS AUTORES SOBRE HABILIDADES GERENCIALES

Dentro del concepto de habilidades gerenciales se puede citar a varios autores como los detallados a continuación:

- **Barnard, 1983**

Entre las principales aportaciones del enfoque están: análisis del proceso de toma de decisiones; análisis del proceso de fijación de objetivos. Se desarrolló

²⁶ MONOGRAFIAS.COM. [<http://www.monografias.com/trabajos/hipoteorg/hipoteorg.shtml>]. **Hipotesis y Teoría de la Organización.**

los árboles de decisión y planteó la existencia de valores en la organización, ideas básicas que están bajo las decisiones que se toman en la organización.

Los directivos deben poseer las capacidades técnicas y humanas para plantear un sistema capaz de satisfacer los objetivos de todos los grupos de la organización al mismo tiempo que se cumplen los objetivos de la organización.

- **Sims y Lorenzi, 1992**

A medida que el cambio social de modelo sugiere un liderazgo exitoso se basa en la medida en que el líder, a través de un proceso de auto-exploración y comprensión, desarrolla una identidad de liderazgo. Debido a la posibilidad de que se inicia el liderazgo con el descubrimiento del individuo de su potencial, la siguiente discusión se centrará en la importancia del desarrollo del yo como un precursor para un liderazgo exitoso.²⁷

Según este modelo, el liderazgo eficaz se caracteriza por la capacidad de facilitar los cambios positivos. Antes de que un líder puede ser una fuerza positiva, sin embargo, debe tener un sentido bien desarrollado de sí mismo. Cuando un líder comprende y aprecia sus propios talentos y contribuciones entonces ella puede acercarse a la dirección con la igualdad, la confianza, la empatía y la integridad; y reconocer el talento y las contribuciones de los demás.

²⁷ GOOGLE. [http://translate.google.com.ec/translate?hl=es&sl=en&u=http://counselingoutfitters.com/vistas/vistas07/Whitney.htm&ei=92cFTI26KYLGIQe_95DYBg&sa=X&oi=translate&ct=result&resnum=2&ved=0CB8Q7gEwAQ&prev=/search%3Fq%3Dsims%2By%2Blorenzi%2B1992%26hl%3Des].

- **Robert Katz**

Se identificaron cuatro clases de habilidades gerenciales:

- La habilidad técnica es el conocimiento y la pericia para realizar actividades que incluyen métodos, procesos y procedimientos.
- La habilidad humana es la capacidad para trabajar con personas; es el esfuerzo cooperativo; es trabajo en equipo; es un ambiente en el que las personas se sienten seguras y libres para expresar sus opiniones.
- La habilidad conceptual es la capacidad de ver la “imagen de conjunto”, de reconocer los elementos importantes en una situación y comprender las relaciones entre ellos.
- La habilidad de diseño es la capacidad para solucionar problemas en forma tal que la empresa se beneficie. Para ser eficientes, en particular en los niveles organizacionales más altos, los gerentes deben estar en posibilidad de hacer algo más que ver el problema.²⁸

- **Kouzes y Posner, 1990**

El camino hacia un gran liderazgo (Kouzes y Posner, 1987) que es común a los líderes de éxito, en primer lugar, encontrar un proceso que usted cree que es

²⁸ CHILE. INDUSTRIA Y NEGOCIOS. [<http://www.industriaynegocios.cl/.../adm%20I%20ing%20comercial.ppt>].

necesario mejorar más. Inspirar una visión compartida: compartir su visión con palabras que puedan ser comprendidas por sus seguidores. Permitir que otros actúen: Entregarles las herramientas y métodos para resolver el problema. Modelo de la forma: Cuando el proceso se pone difícil, ensuciarse las manos. Un jefe le dice a los demás qué hacer, un líder demuestra que se puede hacer. Alentar el corazón: Compartir la gloria con seguidores de su corazón, mientras que mantiene los dolores en su cuenta.²⁹

- **Peter Drucker,1909**

El gerente es el elemento que da vida en cada negocio. Sin su liderazgo los recursos de producción siguen siendo los recursos y nunca se convierten en producción. Una de las características principales de una gestión por objetivos del sistema es que los objetivos dentro de una organización debe establecer desde arriba hacia abajo.

Dentro de los objetivos establecidos dentro de una gestión son: proporcionar orientación, centrándose los esfuerzos de todos los miembros de una unidad de organización en objetivos comunes, así como sobre los objetivos de la organización general y la habilidad conceptual es la capacidad de ver la “imagen de conjunto”, de reconocer los elementos importantes en una situación y comprender las relaciones entre ellos.³⁰

²⁹ ECUADOR. COLEGIO GONZAGA. (15 de Junio 2010). [<http://guweb2.gonzaga.edu/doctoral/framework.html>]. **Marco Conceptual**.

³⁰ DE GERENCIA. [http://www.degerencia.com/tema/habilidades_gerenciales]. **Habilidades Gerenciales**.

5.4 DEL BUROCRATA AL FUNCIONARIO PÚBLICO INNOVADOR

5.4.1 Características del Burócrata

Tanto en el Ecuador como a nivel mundial la burocracia ha constituido la estructura organizativa predominante en la administración pública, y que a pesar de la efectividad y ventajas administrativas que esta estructura ha dado al Estado a lo largo de la historia, no ha sido completamente beneficiosa.

Según Karl Marx la burocracia ha constituido un elemento que no contribuye a la creación de riqueza sino mas bien es un costo social, e incluso Max Weber cita: “la burocracia puede anquilosarse, dado que quienes tienen poder buscan preservarlo; y/o a carecer de flexibilidad, por ejemplo, cuando confronta casos individuales o especiales.”³¹

Las características principales de la burocracia son detalladas a continuación:

- Es una estructura rígida, con un gran número de niveles jerárquicos.
- Impersonal, frío, formal y reservado.
- Su estilo de toma de decisiones centraliza el poder y las decisiones en los miembros de la dirección con mucha participación arriba y poca abajo

³¹ WIKIPEDIA. (27 Marzo 2012). [<http://es.wikipedia.org/wiki/Burocracia>]. Burocracia.

- Comunicación interna de flujo restringido y unidireccional, de arriba a abajo.
- Valores predominantes: permanecer, mantenimiento, ahorro, control, fidelidad, obediencia o seguridad, tradición, jerarquía, orden y normatividad.
- Poca capacidad para adaptarse a entornos complejos e inestables.

5.4.2 Características del Líder Innovador

El líder innovador posee un conjunto de habilidades y conocimientos que les permite estar abiertos al cambio y listos para innovar.

Es fundamental que quienes estén liderando estos cambios en el Ejecutivo promuevan el contacto entre el equipo, y principalmente los funcionarios públicos de nivel jerárquico superior deben generar soluciones que mejoren continuamente y vayan de la mano con el cambio institucional planteado en el “Plan Nacional del Buen vivir 2009-2013”.

Los líderes deben poseer una serie de capacidades y habilidades, a continuación se detallan las más importantes:

- Capacidad de comunicarse. Debe expresar claramente sus ideas y sus instrucciones, y lograr que su gente las escuche y las entienda.

- Capacidad de establecer metas y objetivos. Para dirigir un grupo, hay que saber a donde llevarlo.
- Capacidad de planeación. Una vez establecida la meta, es necesario hacer un plan para llegar a ella.
- Un líder debe conocer sus fortalezas y debilidades para aprovechar las primeras y enmendar las segundas.
- Un líder crece y hace crecer a su gente enseñando a su gente, delegando funciones y creando oportunidades para todos.
- Un líder debe tener la capacidad de atraer y caer bien, es fundamental el carisma.

Las características detalladas anteriormente están directamente relacionadas con cada una de las habilidades gerenciales propuestas por Edgar Schein y que es necesario que los funcionarios públicos de rango jerárquico superior del Ministerio de Coordinación de la Política Económica posean para hacer frente a los cambios organizacionales establecidos por el Ejecutivo.

5.4.3 Del Burócrata al Funcionario Público Innovador

Es fundamental que todos los funcionarios del sector público en especial los de rango jerárquico superior posean las habilidades gerenciales necesarias para liderar el cambio organizacional planteado en el “Plan Nacional del Buen Vivir

2009-2013” con el cual se busca romper la inercia burocrática y cumplir con el compromiso del Gobierno Nacional y su propuesta de transformación. Para lograrlo, el funcionario público de nivel jerárquico superior del Ministerio de Coordinación de la Política Económica debe dejar atrás el estilo clásico de la cultura organizacional y apostar por el cambio propuesto desde el Gobierno Nacional que afecta las estructuras organizacionales, normas y procedimientos que parten de un diseño estratégico y buscan la unidad en la diversidad con una convivencia solitaria, fraterna y cooperativa.

6 HABILIDADES GERENCIALES IDENTIFICADAS EN LOS FUNCIONARIOS DEL MINISTERIO DE COORDINACIÓN DE LA POLÍTICA ECONÓMICA

El presente capítulo corresponde a una investigación exploratoria que busca identificar la presencia de habilidades gerenciales en una muestra de funcionarios públicos de nivel jerárquico superior del Ministerio de Coordinación de la Política Económica.

Se tomó para nuestro estudio al Ministerio de Coordinación de la Política Económica, donde se han realizado 27 encuestas acerca de la percepción que tienen los funcionarios públicos de nivel jerárquico superior sobre el grado de dominio que éstos poseen sobre el conjunto de habilidades que Schein (1978) considera centrales y necesarias para el buen desempeño laboral en cargos ejecutivos.

El formulario de la encuesta on-line fue realizada por el Grupo de docentes Investigadores de Habilidades Gerenciales – FALIMAR; que trabajó en conjunto con la Dirección de Informática de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, con el fin de lograr un diseño exclusivo que permita llegar a cada encuestado de una manera eficaz, que demuestre la veracidad y calidad de la misma; por lo que se formó una página web exclusiva para el proyecto donde se generó una base para todos los encuestados, y de la cual se obtuvo la encuesta que está conformada con 10 preguntas generales enfocadas en el perfil del encuestado y del ministerio donde laboran y 40 preguntas enfocadas a cada una de las habilidades y sub-habilidades analíticas, emocionales, interpersonales y de motivación y valores propuestas por Schein.

El proceso de análisis y revisión de datos se inicio con la recolección de la información de manera tanto cuantitativa como cualitativa indicada en el diseño de la investigación, a continuación se procedió con la cuantificación de los datos en donde toda la información recopilada fue sometida a revisión, clasificación y computo numérico.

La herramienta que se utilizó para el análisis en esta parte del proceso fue la herramienta de Microsoft Office “Excel”, donde las tablas dinámicas fueron fundamentales para la tabulación de los resultados de las encuestas así como también otras funciones de Excel que nos ayudaron con datos precisos para complementar con gráficos nuestra investigación.

Para el análisis de la información recolectada se tomo la escala de Likert asignando valores altos para las respuestas favorables, y bajos para las desfavorables; tomando los siguientes porcentajes para cada posible respuesta:

CUADRO N° 4

RESPUESTA	PORCENTAJE
Siempre / Muy de acuerdo	100%
Casi siempre / De acuerdo	75%
Algunas veces / Indeciso	50%
Rara vez / En desacuerdo	25%
Nunca / Muy en desacuerdo	0%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Elizabeth Benalcázar Landívar

Una vez asignados los valores dentro de la escala de Likert para las respuestas obtenidas en la encuesta, se procedió a la elaboración de los cuadros y los gráficos que nos permiten un análisis específico y concreto de los datos de aspectos generales así como también los

directamente relacionados con las habilidades gerenciales propuestas por Schein, de manera que se pudo realizar la revisión de los datos numéricos presentados de forma precisa.

Además se concluyó con una síntesis donde se resumió la información de manera que permita expresar las principales conclusiones del agrupamiento de datos realizado.

Por último, se utilizaron las fórmulas estadísticas apropiadas así como también el uso de tablas que se diseñaron con la finalidad de obtener información concisa y puntual que reflejen de una manera rápida la información levantada en cada una de las encuestas llevadas a cabo.

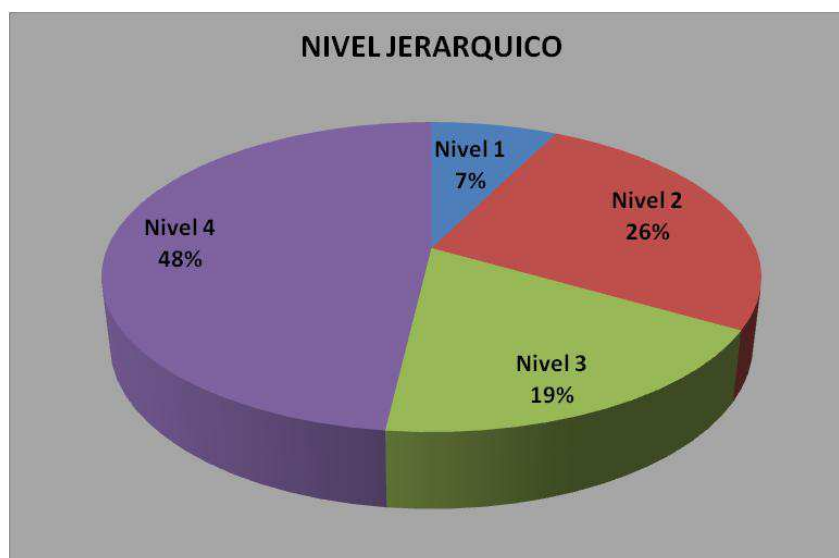
Con toda la información recolectada por medio de la realización de las encuestas, posteriormente se analizaron tanto los aspectos de carácter general como son el sexo, rango de edad, nivel jerárquico, formación académica, perfil profesional, etc. de los encuestados, así como también la presencia de las habilidades determinadas por Schein en los funcionarios públicos de nivel jerárquico superior del Ministerio de Coordinación de la Política Económica, por último se analizaron las sub habilidades predominantes dentro de cada una de las cuatro variables.

6.1 ANÁLISIS DE DATOS GENERALES DE LA MUESTRA ENCUESTADA

6.1.1 Nivel Jerárquico Predominante

GRÁFICO N° 7

NIVEL JERÁRQUICO

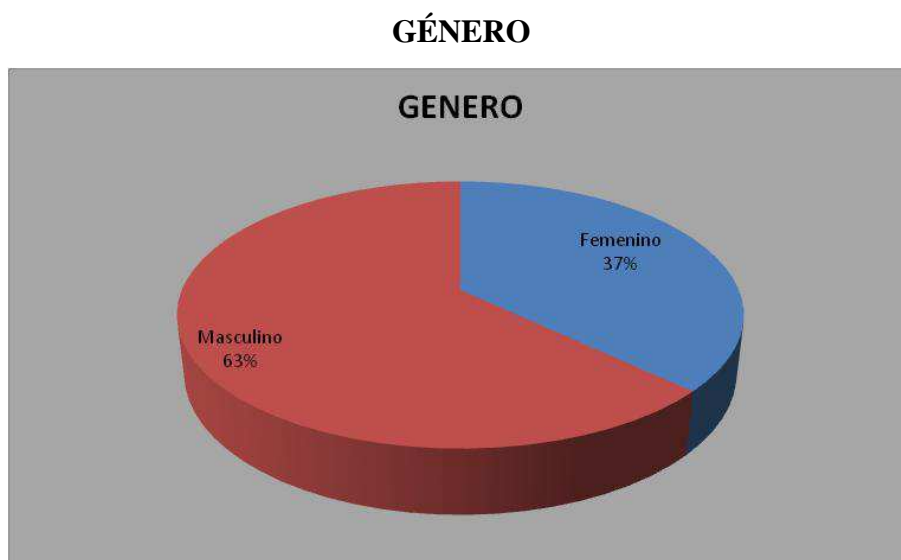


Fuente: Formulario de Medición de las Habilidades Gerenciales en los Funcionarios Públicos.
Elaborado por: Elizabeth Benalcázar Landívar

Según las encuestas realizadas a los funcionarios públicos de nivel jerárquico superior del Ministerio de Coordinación de la Política Económica, el nivel jerárquico que predomina en dicho Ministerio, es funcionario público nivel 4 que corresponde al rango de colaborador con un 48%, seguido por el de funcionario público nivel 2 que ocupa un 26% de la muestra y finalmente el rango de funcionarios públicos de nivel 3 y nivel 1 cada uno con un porcentaje de 19% y 3% respectivamente son los menos predominantes.

6.1.2 Género Predominante

GRÁFICO N° 8



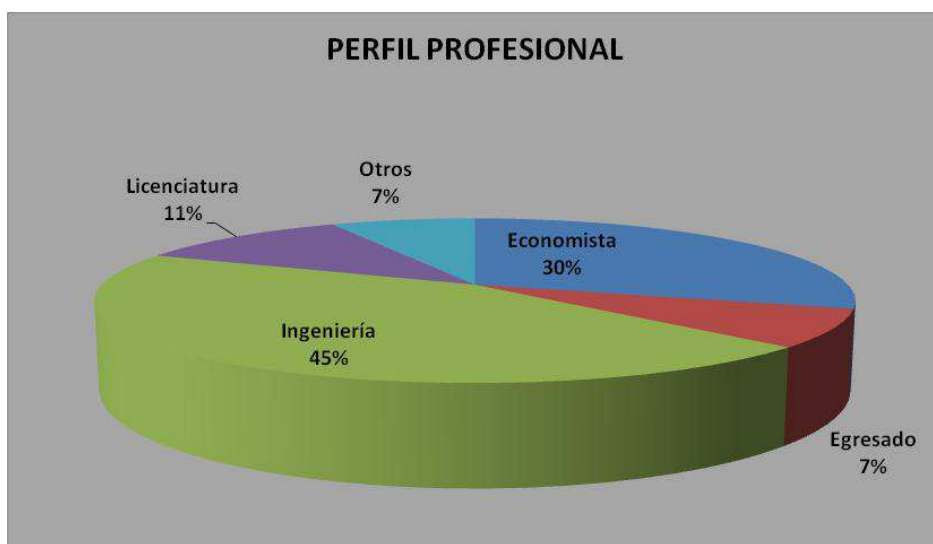
Fuente: Formulario de Medición de las Habilidades Gerenciales en los Funcionarios Públicos.
Elaborado por: Elizabeth Benalcázar Landívar

El género que predomina en los funcionarios públicos con nivel jerárquico superior del Ministerio de Coordinación de la Política Económica es el masculino, que lidera con un 63%.

6.1.3 Perfil Profesional Predominante

GRÁFICO N° 9

PERFIL PROFESIONAL



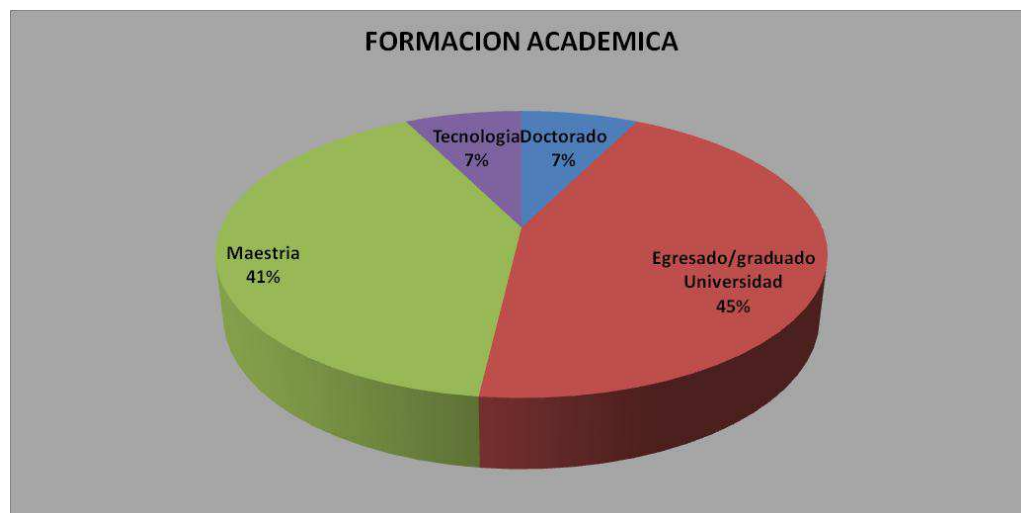
Fuente: Formulario de Medición de las Habilidades Gerenciales en los Funcionarios Públicos.
Elaborado por: Elizabeth Benalcázar Landívar

El perfil profesional que predomina en los funcionarios públicos con nivel jerárquico superior del Ministerio de Coordinación de la Política Económica son quienes poseen una Ingeniería con un 45%, seguido por Economistas con un 30%, a continuación se sitúan quienes poseen una licenciatura con un 11% y en menor porcentaje tenemos a otras profesiones que son carreras afines al sector y egresados cada uno con un 7%.

6.1.4 Formación Académica Predominante

GRÁFICO N° 10

FORMACIÓN ACADÉMICA

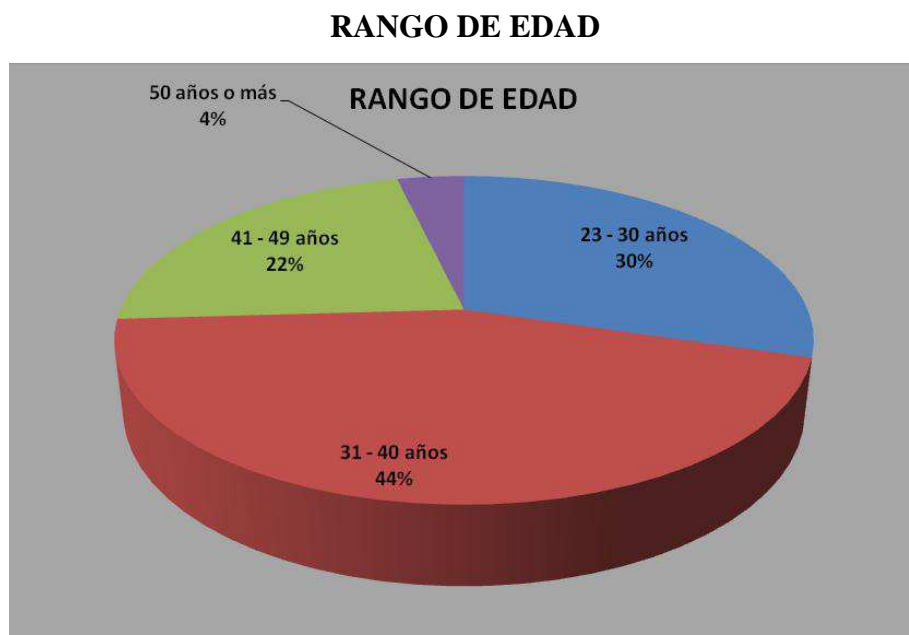


Fuente: Formulario de Medición de las Habilidades Gerenciales en los Funcionarios Públicos.
Elaborado por: Elizabeth Benalcázar Landívar

El grado de formación académica que predomina en los funcionarios públicos con nivel jerárquico superior del Ministerio de Coordinación de la Política Económica es de egresados o graduados de la universidad con un 45%, el 41% lo ocupan los profesionales con posgrados, diplomados o maestrías, mientras que aquellos profesionales que poseen una tecnología o un doctorado corresponden a un 7% cada uno de ellos respectivamente.

6.1.5 Rango de Edad Predominante

GRÁFICO N° 11



Fuente: Formulario de Medición de las Habilidades Gerenciales en los Funcionarios Públicos.
Elaborado por: Elizabeth Benalcázar Landívar

El rango de edad que predomina en los funcionarios públicos con nivel jerárquico superior del Ministerio de Coordinación de la Política Económica, se encuentra entre 31 y 40 años, lo cual representa el 44% del total, seguido en un 30% por el rango comprendido entre 23 y 30 años.

6.1.6 Años de Experiencia Predominante

GRÁFICO N° 12

AÑOS DE EXPERIENCIA



Fuente: Formulario de Medición de las Habilidades Gerenciales en los Funcionarios Públicos.
Elaborado por: Elizabeth Benalcázar Landívar

Los años de experiencia que predominan en los funcionarios públicos con nivel jerárquico superior del Ministerio de Coordinación de la Política Económica comprenden en un 41%, entre 4 y 7 años de experiencia, seguido por un 37% por aquellos funcionarios que poseen hasta 3 años de experiencia en el cargo, y aquellos que poseen mas de 8 años de experiencia mantienen un 22% con respecto del total.

6.1.7 Nacionalidad Predominante

GRÁFICO N° 13

¿ECUATORIANO DE NACIMIENTO?



Fuente: Formulario de Medición de las Habilidades Gerenciales en los Funcionarios Públicos.

Elaborado por: Elizabeth Benalcázar Landívar

En el Ministerio de Coordinación de la Política Económica el 100% de los funcionarios públicos con nivel jerárquico superior encuestados son de nacionalidad ecuatoriana.

6.1.8 Participó en Concurso de Merecimientos para su Actual Cargo

GRÁFICO N° 14

¿PARTICIPO EN CONCURSO DE MERECIMIENTOS PARA EL CARGO ACTUAL?



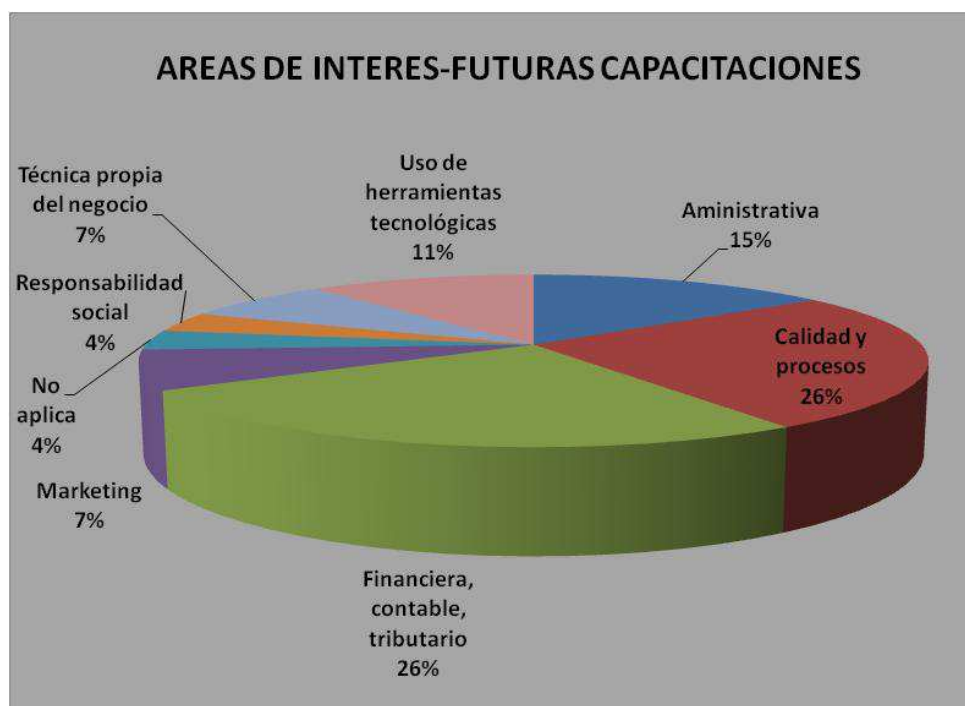
Fuente: Formulario de Medición de las Habilidades Gerenciales en los Funcionarios Públicos.
Elaborado por: Elizabeth Benalcázar Landívar

El 70% de los funcionarios públicos de nivel jerárquico superior encuestados en el Ministerio de Coordinación de la Política Económica participó en un concurso de merecimientos para ocupar su cargo actual, mientras que el 30% no participo en ningún concurso para su cargo actual.

6.1.9 Áreas de Interés para Futuras Capacitaciones

GRÁFICO N° 15

ÁREAS DE INTERÉS – FUTURAS CAPACITACIONES



Fuente: Formulario de Medición de las Habilidades Gerenciales en los Funcionarios Públicos.
Elaborado por: Elizabeth Benalcázar Landívar

Según las encuestas realizadas a los funcionarios públicos con nivel jerárquico superior del Ministerio de Coordinación de la Política Económica, las áreas de mayor interés para futuras capacitaciones son la financiera, contable y tributaria así como también la referente a calidad y procesos, ambas con un 26%; el segundo lugar corresponde al área administrativa con un 15%. En el tercer lugar se encuentra el uso de herramientas tecnológicas con un 11%, mientras que con un interés menor de capacitación por los encuestados podemos encontrar a la técnica propia del negocio, marketing y responsabilidad social.

6.1.10 Top Ten de Sub Habilidades Identificadas

GRÁFICO N° 16

TOP TEN DE SUB HABILIDADES IDENTIFICADAS



Fuente: Formulario de Medición de las Habilidades Gerenciales en los Funcionarios Públicos.

Elaborado por: Elizabeth Benalcázar Landívar

Para determinar el top ten de habilidades se ha considerado la valoración que tiene cada una de ellas dentro de la habilidad correspondiente. Como resultado de este análisis podemos detallar a continuación las sub-habilidades más representativas del sector analizado:

CUADRO N° 5

Orden	Subhabilidades	Porcentaje
1	Emocional-Capacidad para despedir personas	2,93%
2	Analítica-Aprendizaje continuo	2,88%
3	Motivación Y Valores-Liderazgo	2,83%
4	Interpersonal-Confianza con colaboradores	2,76%
5	Interpersonal-Trabajo en Equipo	2,71%
6	Analítica-Evaluación de alternativas	2,71%
7	Emocional-Empatía	2,68%
8	Motivación Y Valores-Autoconfianza	2,67%
9	Interpersonal-Confianza con compañeros	2,65%
10	Interpersonal-Sentido de efectividad	2,64%

Fuente: Formulario de Medición de las Habilidades Gerenciales en los Funcionarios Públicos.
Elaborado por: Elizabeth Benalcázar Landívar

6.2 IDENTIFICACIÓN DE HABILIDADES

Una vez realizado nuestro análisis de los datos obtenidos en la encuesta hemos podido identificar las habilidades más representativas que poseen los funcionarios públicos con nivel jerárquico superior del Ministerio de Coordinación de la Política Económica.

A continuación se muestra el gráfico analítico en donde se evidencia las habilidades más representativas:

GRÁFICO N° 17

HABILIDADES MÁS REPRESENTATIVAS



Fuente: Formulario de Medición de las Habilidades Gerenciales en los Funcionarios Públicos.

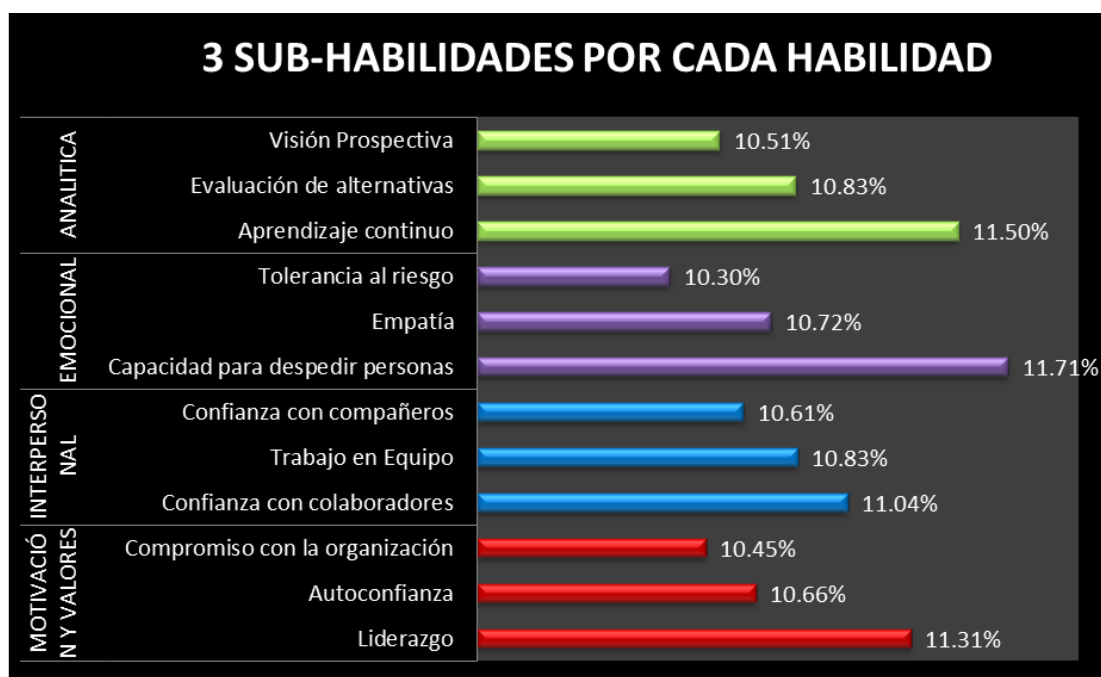
Elaborado por: Elizabeth Benalcázar Landívar

Como se muestra en el gráfico anterior, la habilidad más representativa para los funcionarios públicos con nivel jerárquico superior del Ministerio de Coordinación de la Política Económica es la habilidad Interpersonal con un 25.83%; seguida por la habilidad de Motivación y Valores con 25.61%, el tercer lugar lo ocupan las habilidades Analíticas con un 24.41%, mientras que podemos observar como la Habilidad Emocional es la menos utilizada por el sector con un 24.15%.

Para comprender mejor la estructura de cada habilidad, se ha realizado un análisis más profundo tomando en cuenta también, las sub habilidades más representativas dentro de cada habilidad, así tenemos:

GRÁFICO N° 18

SUB HABILIDADES MÁS REPRESENTATIVAS



Fuente: Formulario de Medición de las Habilidades Gerenciales en los Funcionarios Públicos.

Elaborado por: Elizabeth Benalcázar Landívar

A partir del gráfico arriba descrito, se puede observar las tres sub-habilidades más representativas correspondientes a cada una de las cuatro habilidades descritas por Edgar Schein, que son: Motivación y Valores, Interpersonal, Emocional, así como también la habilidad Analítica presentes en los funcionarios públicos de rangos jerárquicos del Ministerio de Coordinación de la Política Económica.

Como antecedente hemos analizado que de manera general las habilidades que poseen mayor presencia en este grupo de personas son las de Motivación y Valores y las Interpersonales.

Dentro de las habilidades Interpersonales que corresponden a la más significativa en el análisis, podemos determinar que la sub-habilidad más desarrollada es la confianza con los colaboradores con un 11.04%, mientras que en segundo lugar se encuentra la

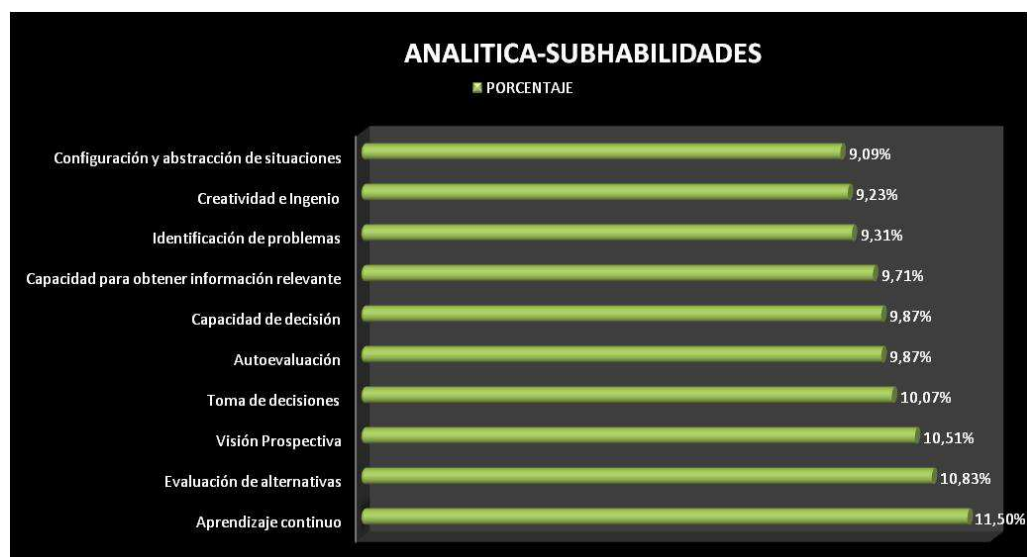
sub-habilidad correspondiente al trabajo en equipo con un 10.83% y por ultimo con 10.61% esta ubicada la confianza con compañeros.

Las sub-habilidades más significativas dentro de las habilidades de motivación y valores que son las segundas mas importantes dentro de los funcionarios públicos con nivel jerárquico superior del Ministerio de Coordinación de la Política Económica se encuentra la sub-habilidad del liderazgo con un 11.31%, seguida por la autoconfianza que posee un 10.66% y el compromiso con la organización con un 10.45%.

6.2.1 Habilidades Analíticas

GRÁFICO N° 19

ANÁLISIS DE SUB HABILIDADES ANALÍTICAS



Fuente: Formulario de Medición de las Habilidades Gerenciales en los Funcionarios Públicos.

Elaborado por: Elizabeth Benalcázar Landívar

Dentro de la habilidad analítica que es uno de los componentes que conforman las habilidades gerenciales que deben poseer quienes se encuentran en rangos

jerárquicos según la teoría de Schein, podemos decir que las sub habilidades predominantes son: el aprendizaje continuo que viene inmerso en todo lo que tiene que ver con el mejoramiento al estar permanente actualizado y de esta forma poder identificar con claridad posibles problemas con la finalidad de re direccionar y mejorar a tiempo los posibles problemas futuros.

Adicionalmente encontramos como una sub-habilidad predominante a la evaluación de alternativas que permite poseer una serie de posibilidades a la hora de la resolución de inconvenientes en la organización. La visión prospectiva también es una de las sub-habilidades correspondientes a la habilidad analítica que se encuentra presente en los funcionarios públicos de nivel jerárquico superior y que permite tener una visión positiva y de crecimiento que deriva en resultados de mejora continua.

Otras sub-habilidades con menos presencia para esta habilidad corresponden a toma de decisiones, autoevaluación, capacidad de decisión, etc. que aunque en menor medida podemos darnos cuenta que si están presentes en los funcionarios públicos y que pueden ayudar al desarrollo de la organización como un todo.

A continuación se detallan las sub-habilidades en función de su representatividad, cabe recalcar que las mas importantes para la habilidad analítica tenemos: aprendizaje continuo (11.50%), evaluación de alternativas (10.83%) y visión prospectiva (10.51%).

CUADRO N° 6

No.	SUBHABILIDAD	PORCENTAJE
1	Aprendizaje continuo	11,50%
2	Evaluación de alternativas	10,83%
3	Visión Prospectiva	10,51%
4	Toma de decisiones	10,07%
5	Autoevaluación	9,87%
6	Capacidad de decisión	9,87%
7	Capacidad para obtener información relevante	9,71%
8	Identificación de problemas	9,31%
9	Creatividad e Ingenio	9,23%
10	Configuración y abstracción de situaciones	9,09%
	Total	100,00%

Fuente: Formulario de Medición de las Habilidades Gerenciales en los Funcionarios Públicos.

Elaborado por: Elizabeth Benalcázar Landívar

6.2.2 Motivación y Valores

GRÁFICO N° 20

ANÁLISIS DE MOTIVACIÓN Y VALORES



Fuente: Formulario de Medición de las Habilidades Gerenciales en los Funcionarios Públicos.

Elaborado por: Elizabeth Benalcázar Landívar

Una vez analizadas mediante la ayuda de la herramienta Microsoft Excel las habilidades de este sector podemos determinar que los funcionarios públicos de nivel jerárquico superior del Ministerio de Coordinación de la Política Económica poseen como sub-habilidades principales las siguientes:

Liderazgo que permite a quienes se encuentran en rangos gerenciales influir en un grupo de trabajo proporcionando una actitud positiva de trabajo, permite también tomar la iniciativa en el logro de actividades y ejecutar un trabajo determinado de forma eficaz y eficiente. También pudimos observar que la autoconfianza está presente en este sector, brinda el compromiso y la confianza requerida para desempeñar cargos gerenciales como los del grupo analizado, adicionalmente se pudo observar al llevar a cabo las encuestas que este grupo de sub-habilidades derivadas de la habilidad de motivación y valores es una de las más desarrolladas por los funcionarios públicos del Ministerio de Coordinación de la Política Económica y que va directamente relacionada con la cultura del entorno donde nos desempeñamos.

Dentro de las sub-habilidades que requieren desarrollarse y que necesitan de atención y cuidado por parte de los colaboradores se encuentran la asunción de riesgos que viene de la mano con el temor al cambio para lo cual es básico que los funcionarios con nivel jerárquico superior dejen de lado viejas prácticas llevadas a cabo por sentir seguridad hacia ellas y empezar a innovar y estar a la vanguardia de los conocimientos. De igual manera el pensamiento estratégico y la responsabilidad al encontrarse dentro de las habilidades menos desarrolladas nos indican que existen ciertas áreas que poseen vacíos que deben ser llenados con la formación de funcionarios con una mentalidad emprendedora y en continuo cambio.

En el gráfico se detallan las sub-habilidades más utilizadas así como también las menos utilizadas en la habilidad de Motivación y Valores, a continuación se detallan las sub-habilidades en función a su presencia en este sector según las

encuestas llevadas a cabo en el Ministerio de Coordinación de la Política Económica.

CUADRO N° 7

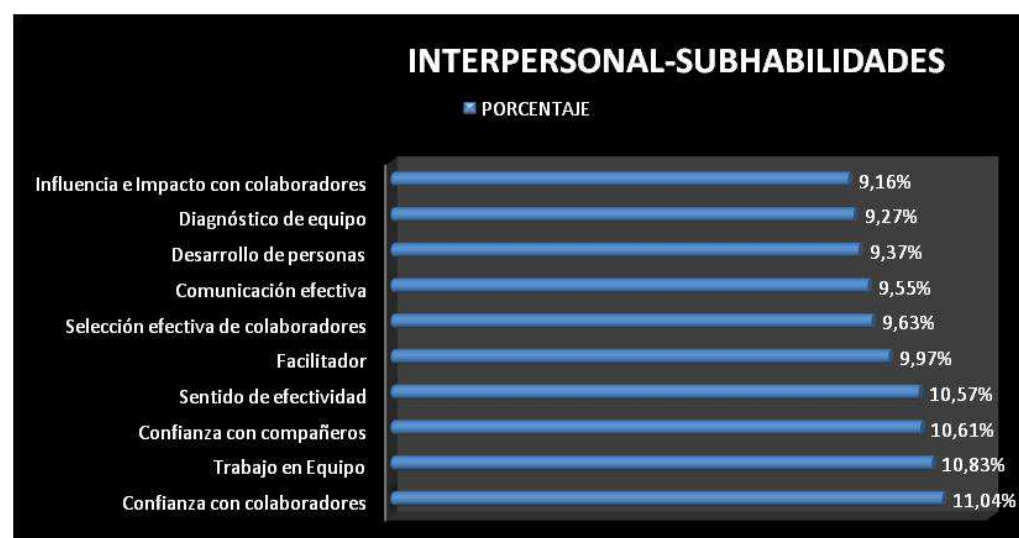
No.	SUBHABILIDAD	PORCENTAJE
1	Liderazgo	11,31%
2	Autoconfianza	10,66%
3	Compromiso con la organización	10,45%
4	Orientación al éxito	10,22%
5	Orientación a la supervisión y el control	10,19%
6	Orientación al logro	9,88%
7	Orientación al crecimiento personal	9,75%
8	Responsabilidad	9,67%
9	Pensamiento estratégico	9,45%
10	Asunción de Riesgos	8,42%
	Total	100,00%

Fuente: Formulario de Medición de las Habilidades Gerenciales en los Funcionarios Públicos.
Elaborado por: Elizabeth Benalcázar Landívar

6.2.3 Habilidades Interpersonales

GRÁFICO N° 21

ANÁLISIS DE SUB HABILIDADES INTERPERSONALES



Fuente: Formulario de Medición de las Habilidades Gerenciales en los Funcionarios Públicos.
Elaborado por: Elizabeth Benalcázar Landívar

Al analizar las habilidades interpersonales podemos identificar que la confianza con los colaboradores, el trabajo en equipo, la confianza con compañeros así como también el sentido de efectividad son las sub-habilidades que poseen mayor presencia en los funcionarios del Ministerio de Coordinación de la Política Económica que se encuentran ubicados en nivel jerárquico superior, lo que se observa de este análisis es que la confianza lograda a través del día a día y el tener unos objetivos comunes sólidos de la organización dejando de lado los objetivos personales permiten que estas sub-habilidades permitan desarrollarse en un ambiente de trabajo idóneo.

Mientras que por otro lado el desarrollo de personas, diagnóstico de equipo y la influencia e impacto con colaboradores, siendo este último el de menor presencia entre el sector, van directamente relacionados y se evidencian en que no se ha generado mayor cambio en los colaboradores que constituyan cambios significativos que tengan un impacto mayor dentro de la organización.

Del gráfico podemos destacar que las sub-habilidades de la habilidad analítica más representativas son: confianza con colaboradores (11.04%), trabajo en equipo (10.83%) y Confianza en compañeros (10.61%); a continuación se detalla las sub-habilidades por su representatividad dentro de esta habilidad.

CUADRO N° 8

No.	SUBHABILIDAD	PORCENTAJE
1	Confianza con colaboradores	11,04%
2	Trabajo en Equipo	10,83%
3	Confianza con compañeros	10,61%
4	Sentido de efectividad	10,57%
5	Facilitador	9,97%
6	Selección efectiva de colaboradores	9,63%
7	Comunicación efectiva	9,55%
8	Desarrollo de personas	9,37%
9	Diagnóstico de equipo	9,27%
10	Influencia e Impacto con colaboradores	9,16%
	Total	100,00%

Fuente: Formulario de Medición de las Habilidades Gerenciales en los Funcionarios Públicos.

Elaborado por: Elizabeth Benalcázar Landívar

6.2.4 Habilidades Emocionales

GRÁFICO N° 22

ANÁLISIS DE SUB HABILIDADES EMOCIONALES



Fuente: Formulario de Medición de las Habilidades Gerenciales en los Funcionarios Públicos.

Elaborado por: Elizabeth Benalcázar Landívar

Una de las sub-habilidades pertenecientes al grupo de las habilidades emocionales y que poseen mayor presencia dentro del sector analizado son la capacidad para despedir personas donde se evidencia claramente la capacidad de los funcionarios públicos de nivel jerárquico superior para hacer notar las

falencias de los colaboradores para el desarrollo de una tarea en específico, se evidencia que en el entorno analizado la falta de tacto para este tipo de toma de decisiones no es un problema ya que podemos observar que la empatía es la segunda sub-habilidad mejor utilizada por quienes se encuentran en rangos jerárquicos.

De la empatía se observa que los encuestados poseen un compromiso de participación afectiva que afecta a todos quienes se encuentran en este entorno de trabajo; y que va directamente relacionado con otra de las sub-habilidades con mayor presencia como es la tolerancia al riesgo.

Dentro de las sub-habilidades con menor presencia se encuentra la resiliencia que hace referencia a la capacidad que poseen los encuestados para sobreponerse de forma rápida a contratiempos que se presentan en el día a día, esto se evidencia claramente al identificar que la adaptabilidad y la seguridad son otras de las sub-habilidades con menor presencia dentro del sector.

Del análisis del gráfico se muestran como resultados que las habilidades con mayor presencia son la capacidad para despedir personas (11.71%), empatía (10.72%) y la tolerancia al riesgo (10.30%), a continuación se muestra las sub-habilidades según la representatividad de cada una de ellas:

CUADRO N° 9

No.	SUBHABILIDAD	PORCENTAJE
1	Capacidad para despedir personas	11,71%
2	Empatía	10,72%
3	Tolerancia al riesgo	10,30%
4	Adaptación al cambio	10,08%
5	Responsabilidad Social	10,02%
6	Humildad y sencillez	9,94%
7	Sociabilidad	9,70%
8	Resiliencia	9,70%
9	Seguridad	9,17%
10	Adaptabilidad	8,67%
	Total	100,00%

Fuente: Formulario de Medición de las Habilidades Gerenciales en los Funcionarios Públicos.

Elaborado por: Elizabeth Benalcázar Landívar

6.3 COMPARACIÓN DE HABILIDADES ENCONTRADAS EN LOS FUNCIONARIOS PÚBLICOS DE NIVEL JERÁRQUICO SUPERIOR DEL MINISTERIO DE COORDINACIÓN DE LA POLÍTICA ECONÓMICA CON LAS PROMULGADAS POR SCHEIN

6.3.1 Comparación de Motivación y Valores

En referencia a la habilidad de Motivación y Valores el análisis de las encuestas realizadas nos muestran que los funcionarios públicos con nivel jerárquico superior se encuentran en concordancia a la propuesta definida por Schein, ya que los resultados arrojan que la mayoría de encuestados contestó con respuestas como “Siempre” o “Casi Siempre” y por ende se encuentran alineados con lo establecido por Edgar Schein.

Esto muestra que la presencia de aspectos motivacionales son los adecuados para ejercer un cargo de tipo gerencial.

Las personas encuestadas muestran una clara orientación al liderazgo, autoconfianza y compromiso con la organización que son aspectos primordiales para la propuesta realizado por Schein, sin embargo podemos mencionar que un porcentaje de personas encuestadas respondieron con bajos puntajes básicamente para la asunción de riesgos y el pensamiento estratégico lo que muestra que el sector analizado muestra inseguridad al momento de asumir riesgos y afrontar situaciones complejas.

6.3.2 Comparación de Habilidades Analíticas

Otro grupo de habilidades analizadas por Schein corresponde a las analíticas que después de los resultados obtenidos se puede mencionar que las habilidades aplicadas por los funcionario públicos de nivel jerárquico superior del Ministerio de Coordinación de la Política Económica están apegadas a la propuesta de Edgar Schein ya que a pesar de que no todas las respuestas fueron apegadas al “Siempre” o “Casi Siempre”, la mayoría demuestra que los funcionarios tienen un elevado deseo de mantener un aprendizaje continuo, así como también poseen capacidad para la toma de decisiones que resultan trascendentales para la organización.

Schein hace referencia a la capacidad de síntesis, interpretación de información así como también la capacidad de conocerse a sí mismo en habilidades, motivaciones fortalezas y debilidades así como también el autor habla de la importancia de detectar las oportunidades y amenazas de la organización, por ende nuestro análisis al arrojar como resultado una presencia alta de la visión

prospectiva se determina que se encuentra alineado con las habilidades gerenciales propuestas.

6.3.3 Comparación de Habilidades Interpersonales

En lo que tiene que ver a las habilidades interpersonales que según lo expuesto por Schein son aquellas habilidades indispensables para relacionarse de forma efectiva con las personas que se encuentran en el entorno tanto interna como externamente de la organización, se puede ver que en el sector analizado y en base a los datos recolectados, dichas habilidades se apegan a los enunciados de Schein ya que se encuentra visiblemente presente la confianza con los colaboradores, y el trabajo en equipo lo que genera un ambiente de trabajo ideal para llevar a la consecución de los objetivos de la organización de forma idónea.

Cabe recalcar que las habilidades interpersonales son las que poseen mayor presencia en el sector analizado lo que demuestra que se mantiene una cultura abierta en relación a la diversidad de personas, especializaciones, nacionalidades y culturas en forma armónica.

6.3.4 Comparación de Habilidades Emocionales

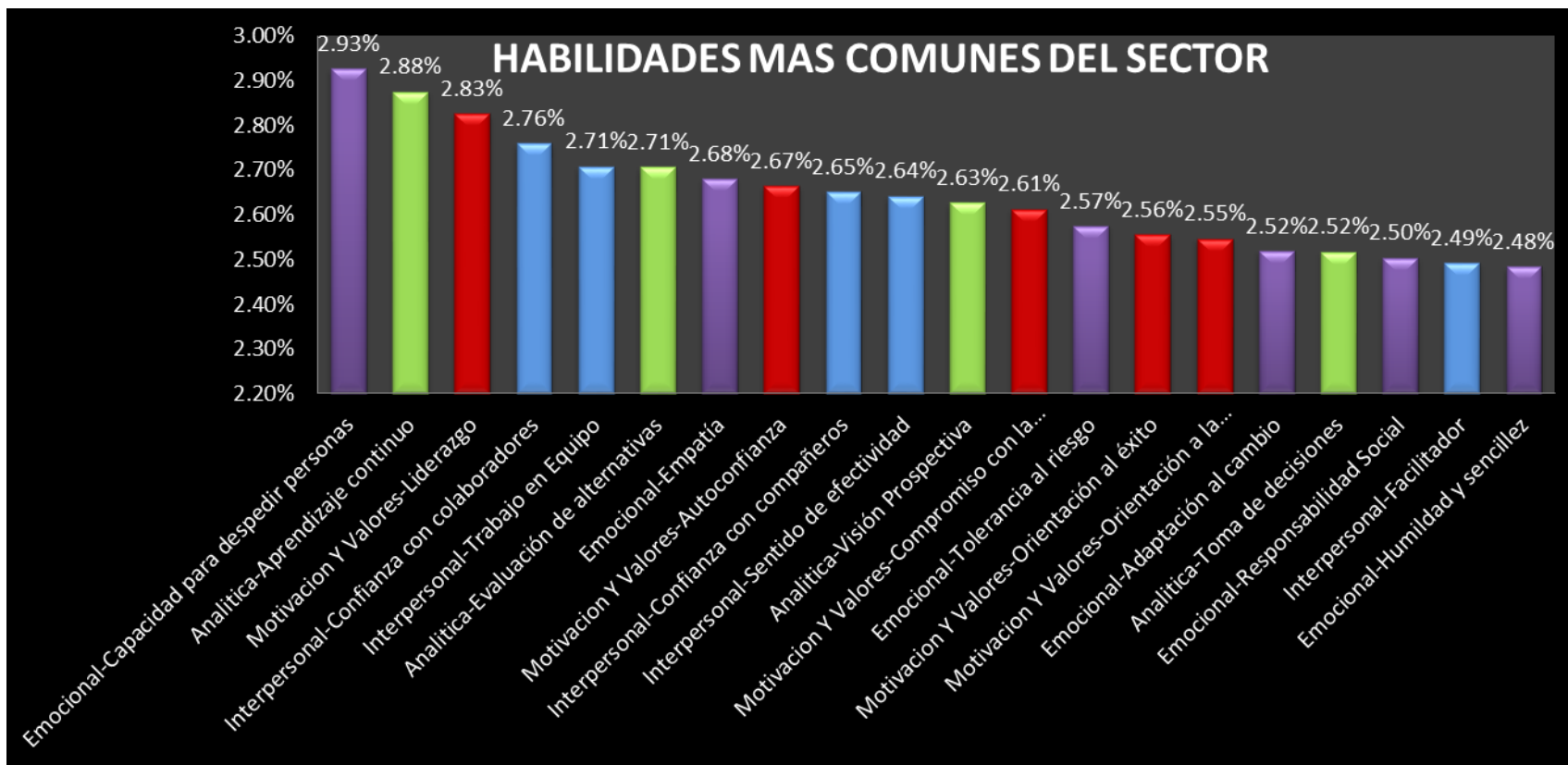
Analizando las habilidades emocionales partiendo de la propuesta de Edgar Schein que menciona que éstas permiten poseer una independencia emocional en entornos cambiantes y de alta complejidad y de esta forma desenvolverse con eficiencia y perseverancia, podemos mencionar que existe un gran número

de personas que no poseen la capacidad de la adaptación al cambio lo que va directamente relacionado con el miedo a lo nuevo y que por lo tanto resulta desconocido, así como también cierta inseguridad al enfrentarse a situaciones desconocidas y que en muchas de las ocasiones requieren de un esfuerzo mayor para llegar a la consecución de los objetivos planteados de una forma exitosa a pesar de que una de las sub-habilidades propuestas por Schein la seguridad como referencia a las personas que actúan con convicción antes situaciones críticas a pesar de los niveles de presión existentes.

Por lo tanto podemos señalar que en el sector se cumplen de forma parcial lo establecido por Schein en lo que respecta a las habilidades emocionales, ya que a pesar de que se nota poca habilidad en el manejo de ciertas áreas, también pudimos observar que existe empatía de los funcionarios de rangos jerárquicos para con sus colaboradores, y alta tolerancia al riesgo.

6.4 LISTADO DE SUB HABILIDADES MÁS COMUNES EN LOS FUNCIONARIOS PÚBLICOS DE QUITO CASO: MINISTERIO DE COORDINACIÓN DE LA POLÍTICA ECONÓMICA

GRÁFICO N° 23



Fuente: Formulario de Medición de las Habilidades Gerenciales en los Funcionarios Públicos.

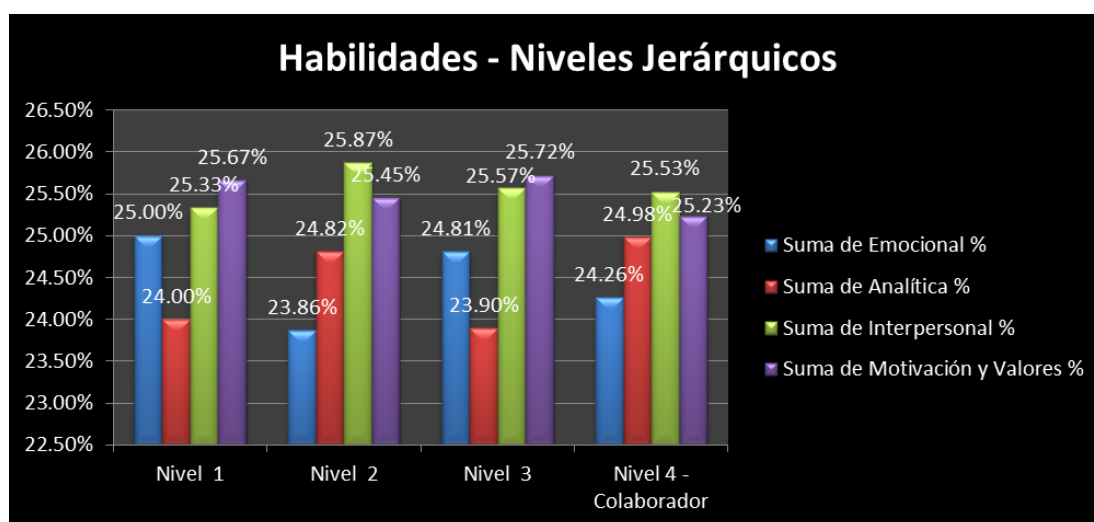
Elaborado por: Elizabeth Benalcázar Landívar

6.5 IDENTIFICACIÓN DE HABILIDADES POR VARIABLES

Se ha realizado el análisis de los resultados obtenidos en la encuesta a partir de las variables generales planteadas como son: nivel jerárquico, género, rango de edad, años de experiencia, formación académica y perfil profesional de cada una de las cuatro habilidades descritas por Schein con el objetivo de tener una idea clara de las habilidades gerenciales presentes en los funcionarios públicos a partir de las variables antes descritas.

GRÁFICO N° 24

ANÁLISIS DE LAS HABILIDADES IDENTIFICADAS EN EL SECTOR EN FUNCIÓN DEL NIVEL JERÁRQUICO



Fuente: Formulario de Medición de las Habilidades Gerenciales en los Funcionarios Públicos.

Elaborado por: Elizabeth Benalcázar Landívar

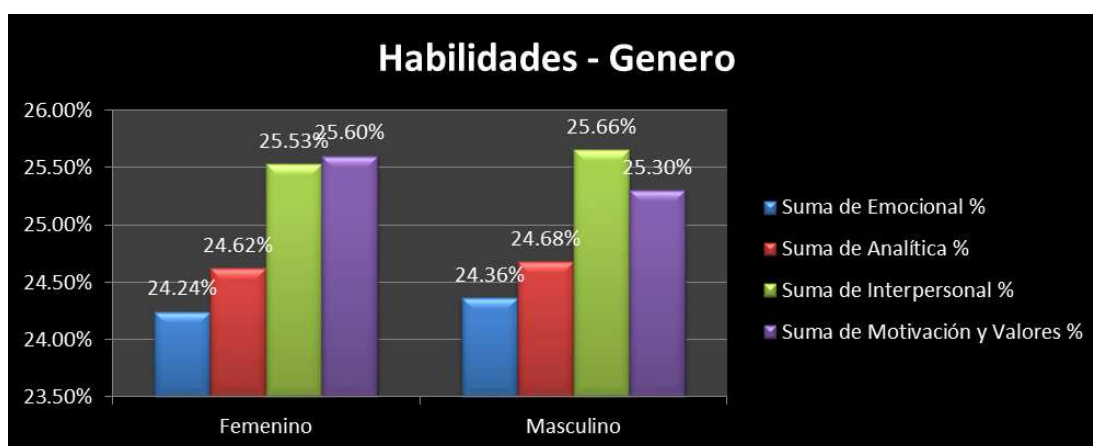
Como se observa en el gráfico arriba descrito para el nivel jerárquico de Nivel 1 la habilidad más desarrollada es la de motivación y valores con un 25.67%, seguido por las habilidades interpersonales con un 25.33%, la habilidad emocional se encuentra en el tercer lugar con un 25.00% y por último la habilidad analítica con un 24.00%.

En el nivel jerárquico de Nivel 2 la habilidad más desarrollada es la interpersonal con un 25.87%, en el segundo lugar se encuentra la habilidad de motivación y valores con un 25.45%, luego la habilidad analítica se hace presente con un 24.82% mientras que en último lugar se encuentra la habilidad emocional con un 23.86%. En el nivel jerárquico Nivel 3 la habilidad más representativa es la de motivación y valores con un 25.72%, la habilidad interpersonal se ubica en el segundo lugar con un 25.57%, seguida por la habilidad emocional con un 24.81% y por último la habilidad analítica con un 23.90%.

Para el nivel jerárquico Nivel 4-Colaborador la habilidad mas desarrollada es la interpersonal con un 25.53%, seguida por la habilidad de motivación y valores con un 25.23%, en el tercer y cuarto lugar se encuentran la habilidad analítica con 24.98% y la habilidad emocional con un 24.26% respectivamente.

GRÁFICO N° 25

ANÁLISIS DE LAS HABILIDADES IDENTIFICADAS EN EL SECTOR EN FUNCIÓN DEL GÉNERO



Fuente: Formulario de Medición de las Habilidades Gerenciales en los Funcionarios Públicos.

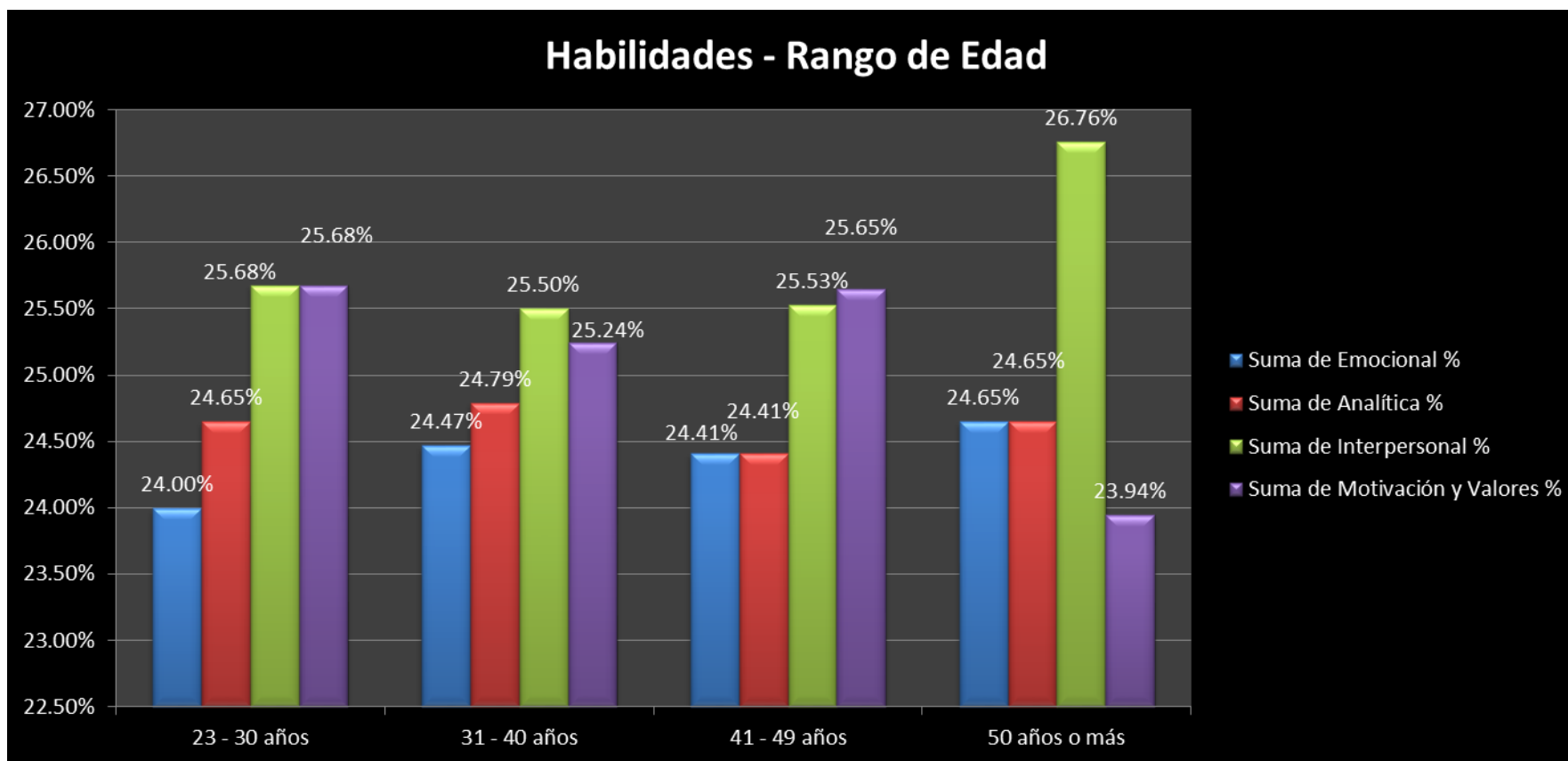
Elaborado por: Elizabeth Benalcázar Landívar

En el gráfico podemos determinar que para el género femenino la habilidad de motivación y valores es la más significativa con un 25.60% mientras que para el género masculino la habilidad con mayor presencia es la interpersonal con un 25.66%.

Hemos analizado que la habilidad interpersonal con un 25.53% ocupa el segundo lugar, seguido por la habilidad analítica con un 24.62% y por último la habilidad emocional con un 24.24% en el cuarto lugar conforman las habilidades presentes para el grupo femenino, mientras que para el género masculino el segundo lugar es ocupado por la habilidad de motivación y valores con un 25.30%, la habilidad analítica ocupa el tercer lugar con un 24.68% y finalmente la habilidad emocional se hace presente con un 24.36%

GRÁFICO N° 26

ANÁLISIS DE LAS HABILIDADES IDENTIFICADAS EN EL SECTOR EN FUNCIÓN DEL RANGO DE EDAD



Fuente: Formulario de Medición de las Habilidades Gerenciales en los Funcionarios Públicos.

Elaborado por: Elizabeth Benalcázar Landívar

En el gráfico de las habilidades en función de los rangos de edad del sector encuestado podemos observar que para el rango de edad comprendido entre 23-30 años la habilidades de motivación y valores y la interpersonal comparten el primer lugar ambas con un 25.68%, seguido en segundo lugar por la habilidad analítica con un 24.65%; mientras que en el rango de edad comprendido entre 31-40 años la habilidad mas representativa es la interpersonal con un 25.50% y en el segundo lugar se ubica la habilidad de motivación y valores con un 25.24%.

Para el rango comprendido entre 41-49 años la habilidad de motivación y valores con un 25.65% equivale al primer lugar y el segundo lugar es ocupado por la habilidad interpersonal con un 25.53%. Por último para el rango de 50 años o más se observa que la habilidad interpersonal tiene una amplia ventaja frente a las demás habilidades con un 26.76%, mientras que en el segundo lugar se ubica la habilidad analítica y la emocional ambas con un 24.65% del total.

GRÁFICO N° 27

ANÁLISIS DE LAS HABILIDADES IDENTIFICADAS EN EL SECTOR EN FUNCIÓN DE LOS AÑOS DE EXPERIENCIA



Fuente: Formulario de Medición de las Habilidades Gerenciales en los Funcionarios Públicos.

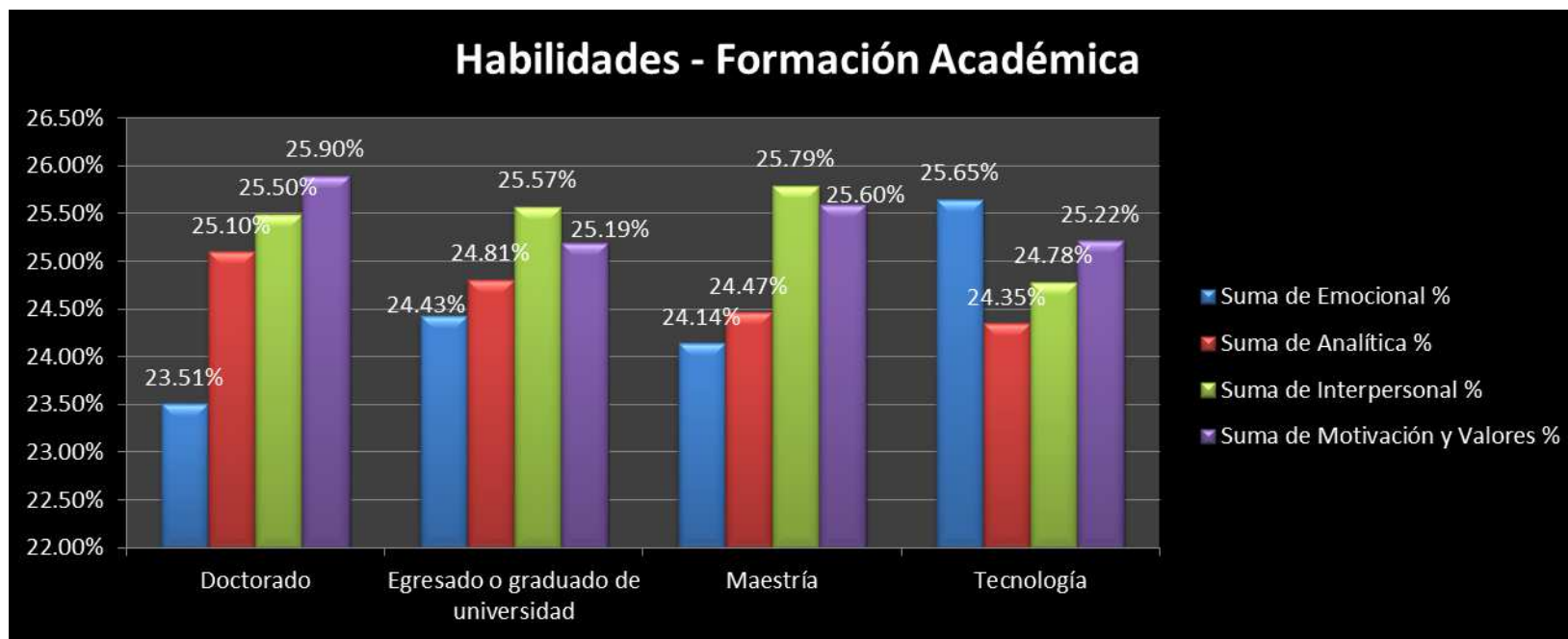
Elaborado por: Elizabeth Benalcázar Landívar

En las habilidades en función de los años de experiencia podemos analizar que para aquellas personas encuestadas y que se encuentran en el rango de 0-3 años la habilidad que se encuentra con el porcentaje más representativo es la de motivación y valores con un 25.86%, en segundo lugar se ubica la habilidad interpersonal con un 25.71% y en tercer y cuarto lugar se encuentra la habilidad analítica 24.64% y la habilidad emocional 23,79%; para el grupo de encuestados que se encontraron en el grupo de 4-7 años la habilidad interpersonal con un 25.36% se ubica como la más representativa, en segundo lugar podemos encontrar a la habilidad analítica con un 25.07%.

Por último para el grupo cono mas de 8 años se puede decir que la habilidad mas importante es la interpersonal con un 25.88%, en segundo lugar se ha ubicado la habilidad de motivación y valores con un 25.64%.

GRÁFICO N° 28

ANÁLISIS DE LAS HABILIDADES IDENTIFICADAS EN EL SECTOR EN FUNCIÓN DE LA FORMACIÓN ACADÉMICA



Fuente: Formulario de Medición de las Habilidades Gerenciales en los Funcionarios Públicos.

Elaborado por: Elizabeth Benalcázar Landívar

En el gráfico se muestra que para el nivel de doctorado la habilidad más desarrollada es la de motivación y valores con un 25.90%, mientras que para los egresados o graduados de la universidad las habilidades interpersonales son las más desarrolladas con un 25.57%, para quienes han estudiado una maestría o posgrado las habilidades más desarrolladas son las interpersonales con un 25.79% y por último para aquellas personas con títulos de tecnología la habilidad más desarrollada es la emocional con un 25.65%.

GRÁFICO N° 29

ANÁLISIS DE LAS HABILIDADES IDENTIFICADAS EN EL SECTOR EN FUNCIÓN DEL PERFIL PROFESIONAL



Fuente: Formulario de Medición de las Habilidades Gerenciales en los Funcionarios Públicos.

Elaborado por: Elizabeth Benalcázar Landívar

Para el análisis de la variable de perfil profesional podemos ver que el gráfico muestra que dentro de los profesionales que tienen el título de economistas la habilidad más representativa es la interpersonal con un 26.05%, a continuación seguida por la de motivación y valores con un 25.68%. Dentro del rango de los encuestados que se encuentran como egresados la principal habilidad es la de motivación y valores con un 26.20%, la habilidad emocional se ubica en el segundo lugar con un 25.09%.

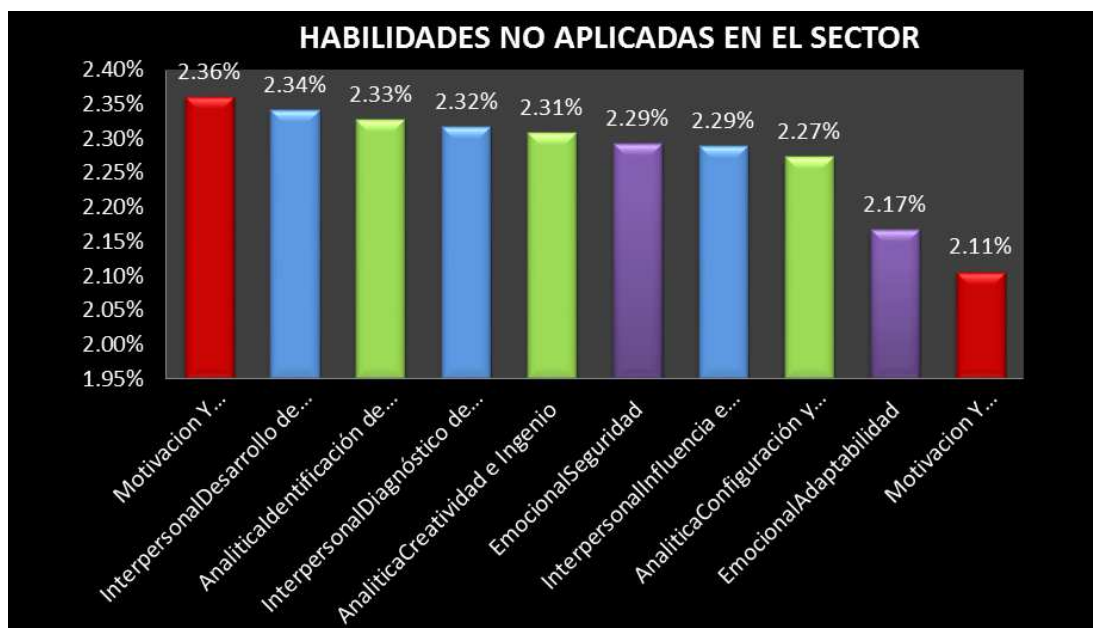
Para aquellos funcionarios públicos que se encuentran en la variable de ingeniería la habilidad más desarrollada es la interpersonal con un 25.36%, para la variable de licenciatura se observa que la habilidad interpersonal nuevamente es la más desarrollada con un 26.18% mientras que la variable de motivación y valores se ubica en el segundo lugar con un 25.65%.

Dentro de la opción otros perfiles profesionales se observa claramente que la habilidad mas representativa es la interpersonal con un 26.17%.

6.6 LISTADO DE HABILIDADES APARENTEMENTE NO APLICADAS EN LOS FUNCIONARIOS PÚBLICOS DE QUITO CASO: MINISTERIO DE COORDINACIÓN DE LA POLÍTICA ECONÓMICA

GRÁFICO N° 30

ANÁLISIS DE HABILIDADES NO APLICADAS EN EL SECTOR



Fuente: Formulario de Medición de las Habilidades Gerenciales en los Funcionarios Públicos.

Elaborado por: Elizabeth Benalcázar Landívar

Podemos observar aquellas habilidades que no son aplicadas en el sector, para determinar esto, obtuvimos una media del total de afirmaciones recolectadas que en este caso es 2.54%, las sub-habilidades que están por debajo de la media son las sub-habilidades menos comunes; se observa en el gráfico dichas sub-habilidades en orden descendente, siendo estas habilidades las menos usadas por los gerentes del sector.

7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una vez realizado el análisis de los datos obtenidos en la encuesta podemos llegar a determinar las conclusiones acerca de la investigación llevada a cabo.

A continuación se puntualizan las conclusiones más importantes que se determinaron al comparar las habilidades que propone Schein con las que poseen los funcionarios públicos de nivel jerárquico superior del Ministerio de Coordinación de la Política Económica:

7.1 CONCLUSIONES

Los gerentes tienen la autoridad y responsabilidad de elaborar productos seguros e inseguros, de buscar la guerra o la paz, de construir o destruir ciudades, de limpiar o contaminar el ambiente. Establecen las condiciones en las cuales se nos proporcionan trabajos, ingresos, estilos de vida, productos, servicios, protección, asistencia médica y conocimientos; “Será muy difícil encontrar a alguien que ni sea un gerente ni dependa de las decisiones de un gerente.”³²

- Al realizar este trabajo de investigación se ha determinado que en los funcionarios públicos de nivel jerárquico superior del Ministerio de Coordinación de la Política Económica existe principalmente la presencia de la habilidad Interpersonal y la Motivacional y de Valores. Se ha identificado que por otro lado, a pesar de que muchas de las sub-habilidades correspondientes a la habilidad Analítica han sido desarrolladas, otras no tienen una presencia

³² E., SCHEIN. (1982). *Psicología de la Organización*. México: Prentice Hall.

significativa dentro del grupo encuestado. Y Por último no se ha observado una presencia representativa de habilidades Emocionales.

En cuanto a las habilidades de Motivación y Valores:

- Podemos concluir que los funcionarios públicos de nivel jerárquico superior del Ministerio de Coordinación de la Política Económica poseen la habilidad del liderazgo lo que permite orientar la acción de su equipo en la dirección necesaria para el logro de objetivos; esto se da básicamente debido a que al ser un Ministerio relativamente nuevo, el personal que conforma dicha dependencia es en promedio gente más joven del promedio de los funcionarios públicos de otras dependencias, por lo que poseen una cultura de trabajo más apegada a las prácticas modernas de manejo y motivación de su equipo de trabajo.

Se pudo observar que los funcionarios alineados con las nuevas prácticas del buen vivir han incrementado notoriamente su compromiso con la organización, han creado mayor conciencia del esfuerzo que los colaboradores realizan para que estas nuevas prácticas tengan impacto en todo el entorno organizacional y por ende retribuyen estos esfuerzos manteniéndolos motivados y principalmente comprometidos con los cambios que día a día se vive en el sector público.

Se observo que al conversar con ellos denotan mayor seguridad al exponer sus puntos de vista con fundamentos y criterio, al tiempo que su preparación aumenta y por ende su autoconfianza se ve reflejada en el manejo que debe poseer un líder para con todo el personal que mantiene a su cargo.

Adicionalmente creo que una de las falencias dentro de las habilidades motivacionales y de valores es no poseer un pensamiento estratégico que añada valor agregado, participación e integración con los colaboradores, además para lograr un desarrollo profesional de manera individual en cada miembro de dicha organización.

Es indispensable que los funcionarios públicos de nivel jerárquico superior adquieran una cultura organizacional donde la asunción de riesgos no implique temor o inestabilidad sino al contrario se acepte tomar riesgos siempre y cuando con ello se logre una ventaja importante donde todos resulten ganadores.

En cuanto a las habilidades Interpersonales:

- Se verificó que dentro del Ministerio se ha creado un ambiente que facilita las relaciones abiertas y de confianza con sus colaboradores, lo que ha generado un entorno propicio para que sus subordinados, superiores y pares puedan generar resultados conjuntamente; creo que han logrado esto debido a que han dejado muy en claro cuáles son los objetivos que desean conseguir, logrando así cumplir las tareas en los tiempos estimados.

La sub-habilidad de confianza con compañeros la manejan de forma adecuada ya que han creado relaciones basadas en el respeto y de confianza en las capacidades que poseen los colaboradores para realizar un trabajo encargado.

El plan del buen vivir mantiene una visión donde se reconoce al ser humano como sujeto por lo que se mantiene una relación más dinámica y equilibrada lo que genera que el ambiente sea propicio para que se desarrollen habilidades gerenciales saludables para la práctica profesional.

Los funcionarios poseen poco desarrollo de las sub-habilidades son: influencia e impacto con colaboradores:

- Diagnostico de equipo
- Desarrollo de personas
- Comunicación efectiva

En cuanto a las habilidades Emocionales:

- Dentro del sector estudiado se analizó que los encuestados poseen la capacidad para comunicar los despidos sin atentar a la dignidad personal lo que implica que toman en cuenta las reacciones emocionales, lo que además implica que son altamente asertivos, adicionalmente son funcionarios que poseen empatía y que saben tolerar de forma adecuada situaciones de riesgo que en muchos de los casos son nuevos retos.

De acuerdo a lo descrito por Schein, las habilidades emocionales permiten el desarrollo de la independencia emocional para desenvolverse en entornos complejos y cambiantes, sin embargo se nota que quienes participaron en la encuesta tienen poco desarrolladas habilidades como adaptación al cambio lo

que genera que no puedan tener un impacto significativo en sus colaboradores y de esta manera poder generar un cambio en toda la organización.

Las políticas de Responsabilidad Social Empresarial se ha desarrollado bastante dentro de este sector analizado lo que se debe básicamente a que dentro de los lineamientos establecidos en las políticas del Buen Vivir se determina que:

*Les corresponde a las organizaciones conseguir el buen vivir: Participar en todas las fases y espacios de la gestión pública y de la planificación del desarrollo nacional y local, en la ejecución y control del cumplimiento de los planes de desarrollo en todos sus niveles.*³³

En cuanto a las habilidades de Analíticas:

- Se ha identificado que la sub-habilidad del aprendizaje continuo esta presente en los funcionarios públicos de nivel jerárquico superior, lo que se evidencia claramente en quienes se encuentran en rangos jerárquicos de nivel 1, nivel 2 y nivel 3 están interesados en recibir capacitaciones que ayuden a mejorar sus habilidades de liderazgo y manejo de personal, mientras que aquellos que se encuentran en nivel 4-colaborador están interesados en recibir formación en áreas técnicas y acordes a su trabajo del día a día.

Las habilidades que poseen menor presencia para el grupo encuestado son la configuración y abstracción de situaciones y la creatividad e ingenio que y que

³³ ECUADOR. DIARIO CRÓNICA. [http://www.cronica.com.ec/index.php?view=article&id=16744%3Aque-entendemos-por-el-buen-vivir&option=com_content]. *Que entendemos por el Buen Vivir*.

con los profundos cambios organizacionales que se han dado en el sector público se observa que se están realizando grandes cambios al respecto.

7.2 RECOMENDACIONES

- Se recomienda a los funcionarios públicos de los organismos estatales, en especial del Ministerio de Coordinación de la Política Económica den mayor apertura a la investigación académica ya que de esta manera se puede analizar las debilidades existentes en el sector y formar desde las aulas jefes y gerentes asertivos y con habilidades gerenciales altamente desarrolladas.
- Se recomienda fomentar en el Ministerio de Coordinación de la Política Económica el desarrollo de las habilidades emocionales ya que el análisis de los datos recolectados mediante la muestra arrojó como resultado que estas habilidades en los funcionarios de esta dependencia se encuentran parcialmente desarrollados lo que se ve reflejado en la poca habilidad de adaptabilidad adicionalmente se observa que la sub-habilidad de seguridad y resiliencia son las que poseen menor presencia en el sector analizado.
- Es importante que cree una cultura de mejora continua y que se genere la apertura a nuevas oportunidades que fomenten el aprendizaje de las sub-habilidades que no han sido desarrolladas por los funcionarios públicos de nivel jerárquico superior o aquellas que a pesar de que si están presente entre los funcionarios no causan mayor impacto en sus colaboradores y mucho menos en la organización.

- Se recomienda al Ministerio de Coordinación de la Política Económica que se establezcan políticas periódicas de capacitación y mejoramiento continuo donde se realicen seminarios que permitan desarrollar las habilidades gerenciales que permitan que por medio de los funcionarios públicos de niveles jerárquicos se canalice el trabajo a toda la organización y así se cumplan los objetivos planteados.
- Es importante que en el Ministerio de Coordinación de la Política Económica tengan parámetros de seguimiento, medición y evaluación que determinen el grado de compromiso de los colaboradores incluyendo aquellos de rangos gerenciales ya de esta forma se podrán tomar medida preventivas y en otros casos correctivos que permitan mejorar el perfil del funcionario públicos que están desempeñando cargos con rangos jerárquicos.
- Se recomienda que los funcionarios públicos de nivel jerárquico superior que adopten las practicas del Plan Nacional del Buen Vivir como lineamientos rectores de su práctica profesional.
- Por último se recomienda a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador que mantenga e incremente los programas de investigación ya que se transforman en una fuente de consulta y base para otras investigaciones que incentivan al espíritu investigativo de los estudiantes, adicionalmente aportan a la sociedad ecuatoriana convirtiéndose así en una facultad generadora de conocimiento y comprometida con la realidad del país.

BIBLIOGRAFÍA

1. ARGENTINA. CÁTEDRA MOSQUEIRA. [<http://catedramosqueiraulm.com.ar/apuntesrrh1/anclasdecarrera.htm>]. *Apuntes de Cátedra basados en los aportes de Edgard Schein*.
2. CIUFFARDI, T. (2008). [http://news.bbc.co.uk/hi/spanish/latin_america/newsid_7612000/7612976.stm]. *Las Claves del Referendo*.
3. DEFINICIÓN ABC. [<http://www.definicionabc.com/general/ministerio.php>]. *Definición de Ministerio*.
4. DEFINICIONES DE. [<http://definicionesde.com/e/colaborador/>]. *Colaborador*.
5. DONNELLY, J.; GIBSON, J. y IVANCEVICH, J. (1994). *Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas*. España: McGraw Hill.
6. ECO-FINANZAS. [http://www.eco-finanzas.com/diccionario/E/ESCALA_DE_LIKERT.htm]. *Escala de Likert*.
7. ECUADOR. ASAMBLEA CONSTITUYENTE. (2008). *Constitución 2008*.
8. ECUADOR. COLEGIO GONZAGA. (15 de Junio 2010). [<http://guweb2.gonzaga.edu/doctoral/framework.html>]. *Marco Conceptual*.
9. ECUADOR. DIARIO “EL DIARIO”. [<http://www.eldiario.com.ec/noticias-manabi-ecuador/109268-servidor-publico/>]. *Servidor Público*.
10. ECUADOR. INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS - INEC. (2010). [http://www.inec.gob.ec/web/guest/ecu_est/reg_adm/est_mig_int]. *Estadística de Entradas y Salidas Internacionales*.
11. ECUADOR. MINISTERIO DE COORDINACIÓN DE LA POLÍTICA ECONÓMICA. (2011). [<http://www.mcpe.gov.ec/MCPE2011/index.php/institucion/objetivos-estrategicos>]. *Objetivos Estratégicos*.
12. ECUADOR. MINISTERIO DE COORDINACIÓN DE LA POLÍTICA ECONÓMICA. (2011). *Política Macroeconómica para el Buen Vivir*. Quito.
13. ECUADOR. MINISTERIO DE COORDINACIÓN DE LA POLÍTICA ECONÓMICA. [<http://www.mcpe.gov.ec/MCPE2011/index.php/institucion/vision-y-mision>]. *Misión y Visión*.
14. GEOCITIES. [http://www.geocities.com/amirhali/_fpclass/liderazgo.htm]. *Liderazgo*.

15. GOOGLE. [http://translate.google.com.ec/translate?hl=es&sl=en&u=http://counselingoutfitters.com/vistas/vistas07/Whitney.htm&ei=92cFTI26KYLQe_95DYBg&sa=X&oi=translate&ct=result&resnum=2&ved=0CB8Q7gEAQ&prev=/search%3Fq%3Dsims%2By%2Blorenzi%2B1992%26hl%3Des].
16. INDUSTRIA Y NEGOCIOS. [<http://www.industriaynegocios.cl/.../adm%20I%20ing%20comercial.ppt>].
17. JARRÍN, F. (2010). *Esquema de Presentación de Proyectos de investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la PUCE*.
18. JARRÍN, F. (2011). *Proyecto de Investigación Habilidades Gerenciales de los Funcionarios Públicos de Quito Con Nivel Jerárquico Superior*.
19. KING, M. y CORREA, R. (2011). *Agenda de la Política Económica para el Buen Vivir 2011-2013*. Ecuador: Ediecuatorial.
20. MARCHANT, L. [<http://www.eumed.net/libros/2005/lmr/7.htm>]. *Competencias (o Habilidades) Gerenciales: Una Herramienta Indispensable para el Desarrollo Organizacional*.
21. MI TECNOLÓGICO. [<http://www.mitecnologico.com/Main/DefinicionDeMuestreo>]. *Definición de Muestreo*.
22. MI TECNOLÓGICO. [<http://www.mitecnologico.com/Main/InvestigacionPuraYAplicada>]. *Investigación Pura y Aplicada*.
23. MONOGRAFIAS.COM [<http://www.monografias.com/trabajos/hipoteorg/hipoteorg.shtml>]. *Hipotesis y Teoría de la Organización*.
24. MULTILINGUAL. [http://www.multilingualarchive.com/ma/enwiki/es/Analytical_skill]. *Habilidad Analítica*.
25. MUÑOZ, Francisco y otros. (2008). *Análisis Nueva Constitución*. Ecuador: ILDIS-Revista La Tendencia. 1ra. Edición.
26. PROGRAMA CONSTITUCIONAL. (2008). *Las Izquierdas y la Constituyente*. Ecuador: ILDIS-Revista La Tendencia. 1ra. Edición.
27. RAMÍREZ, R. [<http://plan.senplades.gov.ec/web/guest/presentacion;jsessionid=8BD399C823E1AE02D63FBC467EE59DF70>]. *Plan Nacional para el Buen Vivir*.
28. REUTERS. (2008). *Cambios clave en propuesta de la nueva Constitución del Ecuador*. El Universo. Sección Política.
29. SANDOVAL, Eduardo. *Metodología de la Investigación Científica*. Ecuador: Editorial Don Bosco.
30. SCHEIN, Edgar. (1982). *Dinámica de la Carrera Empresarial*. México, D.F.: Versión en español de Moreno Manzur Gilda. Fondo Educativo Interamericano.

31. SCHEIN, Edgar. (1982). *Psicología de la Organización*. México: Prentice Hall.
32. THE OD INSTITUTE. [<http://theodinstitute.org/joomla/que-dicen-los-expertos-en-empresas-y-do/10-autores/184--schein-edgar-h.html>]. *Autores y Consultores Claves Comportamiento y Desarrollo Organizacional*.
33. TRESPALACIOS, J.; VÁZQUEZ, R. y BELLO, L. (2005). *Investigación de Mercados*. International Thomson Editores.
34. WIKIPEDIA. . [http://es.wikipedia.org/wiki/Responsabilidad_social_corporativa]. *Responsabilidad Social Corporativa*.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

- **Buen Vivir:** Es la satisfacción plena de las necesidades básicas de toda la población, es decir dotarle de todo aquello que ayer le fue negado en los gobiernos excluyentes y neoliberales. El buen vivir no puede enmarcarse en un simple discurso teórico, lírico, rígido, demagógico, enmarcado en postulados estricta y fríamente teóricos.

El Sumak Kawsay o Buen Vivir, entendido como un modelo de vida o de desarrollo más justo, sostenible y sustentable, más ecológico, está incluido en las constitución del Ecuador y es el objetivo social de estos gobiernos. Esto suena realmente hermoso sociológicamente hablando, porque con ello se supone todos viviremos mejor.

Lo preocupante es la macro lentitud para la toma de decisiones como: redistribución de las tierras ociosas y ponerlas en manos de los campesinos para mejorar la producción, hacerla abundante, y acabar con el hambre en Ecuador; mejorar definitivamente y con mano dura la salud. En el buen vivir “Todos estaremos bien... si la mayoría vive mejor”.³⁴

- **Calidad:** Es un conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas.³⁵

³⁴ ECUADOR. DIARIO CRÓNICA. [http://www.cronica.com.ec/index.php?view=article&id=16744%3Aque-entendemos-por-el-buen-vivir&option=com_content]. *Que entendemos por el Buen Vivir.*

³⁵ WIKIPEDIA. [<http://es.wikipedia.org/wiki/Calidad>].

- **Colaborador:** Compañero en la realización de una obra, específica. Persona que trabaja habitualmente para una empresa sin formar parte de su plantilla fija.³⁶
- **Competencia:** Las competencias son características fundamentales del hombre e indican formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo período de tiempo.
- **Cuestionario:** Junto con las entrevistas, el cuestionario es la técnica de recogida de datos más empleada en investigación, porque es menos costosa, permite llegar a un mayor número de participantes y facilita el análisis, aunque también puede tener otras limitaciones que pueden restar valor a la investigación desarrollada.³⁷
- **Empresa:** organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos.³⁸
- **Encuesta:** son instrumentos de investigación descriptiva que precisan identificar a priori las preguntas a realizar, las personas seleccionadas en una muestra representativa de la población, especificar las respuestas y determinar el método empleado para recoger la información que se vaya obteniendo.³⁹
- **Escala de Likert:** es un tipo de escala aditiva, que fue desarrollado por Rensis Likert a principios de los años treinta, sin embargo es aun vigente y muy utilizada. Consiste

³⁶ DEFINICIONES DE. [<http://definicionesde.com/e/colaborador/>]. *Colaborador*.

³⁷ SCRIBD. [<http://es.scribd.com/doc/256584/CUESTIONARIOS-Y-ENCUESTAS>].

³⁸ PROMO NEGOCIOS. [<http://www.promonegocios.net/empresa/concepto-empresa.html>].

³⁹ J., TRESPALACIOS; R., VÁZQUEZ y L., BELLO. (2005). *Investigación de Mercados*. International Thomson Editores. p. 96.

en una serie de oraciones o juicios ante los cuales se solicita la reacción de la persona a quien se le administra. Es decir, se presenta cada sentencia u oración (estimulo), que expresa un enunciado favorable o desfavorable sobre un objeto de actitud, y se solicita al encuestado que responda eligiendo uno de los puntos de la escala. A cada punto se le otorga un valor numérico.

Para aplicar la Escala de Likert, la persona obtiene una puntuación con respecto a cada sentencia que contiene la escala y al final se obtiene su puntuación total, sumando los puntajes obtenidos en relación a todas las oraciones.⁴⁰

- **FCAC: Facultad de Ciencias Administrativas y Contables.-** es una de las facultades de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, que forma integralmente profesionales emprendedores en el área de administración, contabilidad y auditoría, brindando el título de Ingeniería Comercial.
- **Funcionario Público:** El servicio público es una actividad amplia por sus características, organización y forma. Es un interés general que está por encima de cualquier otra circunstancia, en donde el Estado tiene la obligación de asegurar la prestación del mismo con eficiencia y eficacia.

Nuestra Constitución actual define al servidor público en el artículo 229 de la siguiente manera: “Serán servidoras o servidores públicos todas las personas que en

⁴⁰ ECO-FINANZAS. [http://www.eco-finanzas.com/diccionario/E/ESCALA_DE_LIKERT.htm]. *Escala de Likert.*

cualquier forma o a cualquier título trabajen, presten servicios o ejerzan un cargo, función o dignidad dentro del sector público”.⁴¹

- **Habilidades Gerenciales:** capacidad para interactuar y cooperar principalmente con los empleados a su cargo y también tiene que tratar con clientes, proveedores, aliados, etc.⁴²
- **Habilidades Analíticas:** es la capacidad de visualizar, de articular, y de solucionar problemas y conceptos complejos, y toma las decisiones que tienen sentido basado en la información disponible. Tales habilidades incluyen la demostración de la capacidad de aplicarse pensamiento lógico a recolectar y a analizar las soluciones de la información, el diseñar y de la prueba a los problemas, y formulando planes.

Probar para las habilidades analíticas una se pudo pedir para buscar inconsistencias en un anuncio, puso una serie de acontecimientos en la orden apropiada, o leyó críticamente un ensayo. Generalmente pruebas estandarizadas y entrevistas incluya una sección analítica que requiera a examinando utilizar su lógica para escoger aparte un problema y para subir con una solución.⁴³

- **Investigación Aplicada:** La investigación aplicada es una actividad que tiene por finalidad la búsqueda y consolidación del saber, y la aplicación de los conocimientos

⁴¹ ECUADOR. DIARIO EL DIARIO. [<http://www.eldiario.com.ec/noticias-manabi-ecuador/109268-servidor-publico/>]. *Servidor Público*.

⁴² DE GERENCIA. [<http://www.degerencia.com/area.php?areaid=1015>].

⁴³ MULTILINGUAL. [http://www.multilingualarchive.com/ma/enwiki/es/Analytical_skill]. *Habilidad Analítica*.

para el enriquecimiento del acervo cultural y científico, así como la producción de tecnología al servicio del desarrollo integral del país.⁴⁴

- **Líder:** Es aquella persona capaz de inspirar y guiar a individuos o grupos. El líder es el modelo para todo el grupo. No debe ser de ningún modo un caudillo, un cabecilla, el líder no adopta algunos valores negativos de estos, es mucho más.

El líder es sencillo, veraz, capaz de trabajar en grupo, capaz de expresar libremente sus ideas, capaz de luchar por sus principios, tiene buenas relaciones humanas, piensa con estrategia, etc.⁴⁵

El líder empresarial, se diferencia de un gerente normal por lo siguiente:

LÍDER	GERENTE
Estratégico, ve el conjunto	Operativo
Visión de largo plazo	Visión de Corto plazo
Trabaja con la Gente	Individualista
Es flexible	Es inflexible
Ambicioso	Metas normales
Anticipa	Vive de Urgencias
Tiene poder personal	El puesto le da poder

Fuente: Dr. Amílcar Ríos Reyes

- **Ministerio:** Es un departamento o división del gobierno de una nación: economía, defensa, trabajo, relaciones exteriores, producción, justicia, seguridad interior, agricultura, entre otras. Cada uno de los ministerios en los que se descompone un

⁴⁴ MI TECNOLÓGICO. [<http://www.mitecnologico.com/Main/InvestigacionPuraYAplicada>]. *Investigación Pura y Aplicada*.

⁴⁵ GEOCITIES. [http://www.geocities.com/amirhali/_fpclass/liderazgo.htm].

gobierno tiene una función concreta y específica dentro de este y cuenta con la responsabilidad de una autoridad que se denomina ministro, la cual responderá a la autoridad máxima: el presidente del gobierno en cuestión.

Las cuestiones que resultan ser generales en este sentido, es que las autoridades de los ministerios, o sea, los ministros, son designados por el poder ejecutivo, jamás habrá a cargo de un ministerio un funcionario que no comulgue con la propuesta de gobierno oficial, sería inviable políticamente. Y la otra cuestión es que las sedes físicas de los mismos se encuentran radicadas en la capital nacional, cerca de la actividad del poder central.⁴⁶

- **Muestreo Estadística:** El muestreo es una herramienta de la investigación científica. Su función básica es determinar que parte de una realidad en estudio (población o universo) debe examinarse con la finalidad de hacer inferencias sobre dicha población. El error que se comete debido a hecho de que se obtienen conclusiones sobre cierta realidad a partir de la observación de sólo una parte de ella, se denomina error de muestreo. Obtener una muestra adecuada significa lograr una versión simplificada de la población, que reproduzca de algún modo sus rasgos básicos.⁴⁷
- **Muestra:** En todas las ocasiones en que no es posible o conveniente realizar un censo, lo que hacemos es trabajar con una muestra, entendiendo por tal una parte representativa de la población. Para que una muestra sea representativa, y por lo tanto útil, debe de reflejar las similitudes y diferencias encontradas en la población, ejemplificar las características de la misma.

⁴⁶ DEFINICIÓN ABC. [<http://www.definicionabc.com/general/ministerio.php>]. *Definición de Ministerio.*

⁴⁷ MI TECNOLÓGICO. [<http://www.mitecnologico.com/Main/DefinicionDeMuestreo>]. *Definición de Muestreo.*

Cuando decimos que una muestra es representativa indicamos que reúne aproximadamente las características de la población que son importantes para la investigación.⁴⁸

- **Niveles Gerenciales:** Purdiéramos hablar de los diferentes Niveles Gerenciales:



Fuente: Introducción a la Gerencia Moderna

- **PUCE: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.-** es la universidad privada más antigua y más prestigiosa de la República del Ecuador.

Una competencia tiene tres componentes: el saber hacer (conocimientos), el querer hacer (factores emocionales y motivacionales) y el poder hacer (factores situacionales y de estructura de la organización).

⁴⁸ *Ibíd.*

ANEXOS

MINISTERIO DE COORDINACION DE LA POLITICA ECONOMICA

3) Parámetros Aplicables a la Información Financiera
B. Distributivo de Personal

Fecha de publicación: 29 de junio de 2011

No.	Nombres y Apellidos	Área o Dependencia	Cargo o Puesto	Remuneración	Grado Ocupacional
1	KING MANTILLA KATIUSKA KRUSCAYA	DESPACHO	MINISTRA COORDINADORA	5,808.00	NJS 8
2	FLOR RECALDE EULALIA SUSAMA	SECRETARIA TECNICA	SECRETARIA TÉCNICA	5280.00	NJS 7
3	TROYA SUAREZ ALVARO FERNANDO	DESPACHO	ASESOR 2	3,960.00	NJS 5
4	SALAZAR VASCO DORIS PAULINA	ASESORIA JURIDICA	ASESOR 2	3,960.00	NJS 5
5	BURBANO ROBALINO SILVIA ALICIA	COORD. GRAL. DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION	DIRECTORA TÉCNICA DE ÁREA	2,535.08	18
6	PALACIOS BERNAL MARIA ALEXANDRA	COORD. GRAL. DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION	SERVIDOR PUBLICO 12	2,895.69	18
7	PEÑAHERRERA TORRES ENRIQUE EDUARDO	COORD. GRAL. CONSISTENCIA MACROECONOMICA	SERVIDOR PUBLICO 5	4,859.44	11
8	YANEZ SEGOVIA KATIUVSHKA DE LAS MERCEDES	COORD. GRAL. CONSISTENCIA MACROECONOMICA	SERVIDOR PUBLICO 12	3,009.53	18
9	BAQUERO LATORRE MARCO ANTONIO	COORD. GRAL. DE PLANIFICACION Y POLITICAS	SERVIDOR PUBLICO 12	3,624.48	18
10	PAREDES MARQUEZ DONALD PAUL	COORD. GRAL. DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION	SERVIDOR PUBLICO 12	3,138.74	18
11	CUEVA ESTRADA MIGUEL MAURICIO	DIRECCION DE COMUNICACIÓN	SERVIDOR PUBLICO 9	1,930.00	15
12	CARPIO POSLIGUA NEPTALI NORBERTO	PROVINCIA	SERVIDOR PUBLICO 1	1,050.12	7
13	OCHOA KOPPEL CARLOS VICTOR	COORD. GRAL. CONSISTENCIA MACROECONOMICA	SERVIDOR PUBLICO 9	1,930.00	15
14	MARTINEZ ERAZO MAURICIO JAVIER	PROVINCIA	SERVIDOR PUBLICO 12	3,057.04	18
15	NEIRA ALEJANDRO WINSTON ERIC	COORD. GRAL. DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION	SERVIDOR PUBLICO 12	2,505.00	18
16	RIVERA BAUTISTA CARLOS JULIO	PROVINCIA	SERVIDOR PUBLICO 9	1,930.00	15
17	SANCHEZ ROMULO EDMUNDO	PROVINCIA	SERVIDOR PUBLICO 1	968.69	7
18	ALCIVAR CEDEÑO ALEXANDRA MARGARITA	PROVINCIA	SERVIDOR PUBLICO DE APOYO 4	1,115.34	6
19	GOMEZJURADO ZAMORA JULIO TEODORO	DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA	DIRECTOR TECNICO DE AREA	2,415.00	NJS 2
20	CARATE TANDALIA EDISON IVAN	DIRECCION DEL SECTOR EXTERNO	DIRECTOR TECNICO DE AREA	2,415.00	NJS 2
21	SAMANIEGO PONCE PABLO ESTEBAN	COORD. GRAL. CONSISTENCIA MACRO	COORDINADOR	3,960.00	NJS 5
22	AGUIRRE ACHINA LUIS CARLOS	COORD. GRAL. DE PLANIFICACION Y POLITICAS	SERVIDOR PUBLICO 1	775.00	7
23	ALBAN ROBEA PABLO ANTONIO	COORD. GRAL. DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION	SERVIDOR PUBLICO 4	1,030.00	10
24	BERMEO ARCOS JUAN PABLO	COORD. GRAL. CONSISTENCIA MACROECONOMICA	SERVIDOR PUBLICO 4	1,030.00	10
25	CARDENAS ORTIZ MARITZA ELIZABETH	SECRETARIA TECNICA	SERVIDOR PUBLICO DE APOYO 4	695.00	6
26	CARRILLO SANCHEZ GABRIELA ALEXANDRA	COORD. GRAL. DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION	SERVIDOR PUBLICO 7	1,590.00	13
27	CHAVEZ LEMOS MONICA ELIZABETH	COORD. GRAL. DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION	SERVIDOR PUBLICO 4	1,030.00	10
28	CHIRIBOGA TEJADA ANDRES EDUARDO	DESPACHO MINISTERIAL	ASESOR 4	2,640.00	NJS 3
29	COBA CISNEROS JOSE JAVIER	ASESORIA JURIDICA	SERVIDOR PUBLICO DE APOYO 4	695.00	6
30	AMORES ARELLANO NATHALY SOFIA	DIRECCION DE POLITICAS	DIRECTOR TÉCNICO DE ÁREA	2,415.00	NJS 2
31	YACOVAZZO BORJA ROBERTO ANDRES	DIRECCION DE COMUNICACIÓN	SERVIDOR PUBLICO 5	1,150.00	11

MINISTERIO DE COORDINACION DE LA POLITICA ECONOMICA

3) Parámetros Aplicables a la Información Financiera
B. Distributivo de Personal



Fecha de publicación: 29 de junio de 2011

No.	Nombres y Apellidos	Área o Dependencia	Cargo o Puesto	Remuneración	Grado Ocupacional
32	CORDOVA BALAREZO PABLO DARIO	ASESORIA JURIDICA	SERVIDOR PUBLICO 1	775.00	7
33	DIAZ VILLAMARIN ANDRES RAMIRO	COORD. GRAL. DE PLANIFICACION Y POLITICAS	SERVIDOR PUBLICO 1	775.00	7
34	ESTRELLA DIEGO FELUPE	DIRECCION DE COMUNICACION	SERVIDOR PUBLICO 1	775.00	7
35	FALCONI NARVAEZ DAVID ANDRES	COORD. GRAL. DE PLANIFICACION Y POLITICAS	COORDINADOR	3690.00	NJS 5
36	FERNANDEZ ARGUELLO MARIA GABRIELA	COORD. GRAL. DE PLANIFICACION Y POLITICAS	ASESOR 4	2,640.00	NJS 3
37	FERNANDEZ SILVA XIMENA KARINA	DESPACHO MINISTERIAL	ASESOR 3	3168.00	NJS 4
38	GUERRA ROSERO TANIA ELIZABETH	COORD. GRAL. DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION	SERVIDOR PUBLICO 3	935.00	9
39	LUNA QUELAL NAIRA DEL ROSARIO	DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA	SERVIDOR PUBLICO 2	855.00	8
40	LLERENA ANDRADE CHRISTIAN MARCELO	DIRECCION DE INFORMACION ESPECIALIZADA	SERVIDOR PUBLICO 3	935.00	9
41	MALDONADO CORDOVA LIGIA GABRIELA	DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA	SERVIDOR PUBLICO DE APOYO 4	695.00	6
42	MANTILLA ZAMBRANO JUAN PABLO	DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA	SERVIDOR PUBLICO 6	1,340.00	12
43	MENA CALAHORRANO PATRICIA ALEJANDRA	DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA	SERVIDOR PUBLICO 6	1340.00	12
44	DIANA CAROLINA PAREDES ALMEIDA	DIRECCION DE COMUNICACION	SERVIDOR PUBLICO DE APOYO 4	695.00	6
45	PASTAZA GUTIERREZ ALEXANDRA ROCIO	COORD. GRAL. CONSISTENCIA MACROECONOMICA	SERVIDOR PUBLICO 1	775.00	7
46	DIAZ SUAREZ SANDRA ELIZABETH	DIRECCION DE COMUNICACION	SERVIDOR PUBLICO DE APOYO 4	695.00	6
47	PROAÑO GUERRA MARIA BELEN	COORD. GRAL. DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION	SERVIDOR PUBLICO 7	1590.00	13
48	RODAS FLORES ROBERTO ESTEBAN	DIRECCION INFORMACION ESPECIALIZADA	SERVIDOR PUBLICO 6	1,030.00	12
49	SALINAS IVANENKO ANDREA POLINA	COORD. GRAL. DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION	SERVIDOR PUBLICO 2	855.00	8
50	BYRON TERÁN JASON RICARDO	DIRECCION DE POLITICAS	SERVIDOR PUBLICO 6	1340.00	12
51	TOLEDO GUERRERO ANDREA CAROLINA	COORD. GRAL. CONSISTENCIA MACROECONOMICA	SERVIDOR PUBLICO 3	935.00	9
52	TORRES CASTILLO ANA LUCIA	COORD. GRAL. DE PLANIFICACION Y POLITICAS	ASESOR 4	2,640.00	NJS 3
53	URGILES BRAVO MARIA GABRIELA	COORD. GRAL. CONSISTENCIA MACROECONOMICA	SERVIDOR PUBLICO 6	1,340.00	12
54	VEINTIMILLA QUEZADA JUAN JACOBO	COORD. GRAL. DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION	ASESOR 5	2,112.00	NJS 1
55	VERA LOOR DIANA KAROLINA	DESPACHO MINISTERIAL	SERVIDOR PUBLICO DE APOYO 4	695.00	6
56	VILLACIS HERRERA CRISTINA DANIELA	DIRECCION DE COMUNICACION	SERVIDOR PUBLICO 1	775.00	7
57	BURBANO POLANCO ANTONIO ANDRES	DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA	SERVIDOR PUBLICO 6	1340.00	12
58	WITT ESPINOZA TATIANA PATRICIA	COORD. GRAL. DE PLANIFICACION Y POLITICAS	SERVIDOR PUBLICO 6	1,340.00	12
59	ZAMBRANO GUTIERREZ JULIO CESAR	COORD. GRAL. CONSISTENCIA MACROECONOMICA	DIRECTOR TÉCNICO DE ÁREA	2415.00	NJS 2
60	ALTAMIRANO MOYA NARCIZA ZOVEIDA	DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA	SERVIDOR PUBLICO 4	1,030.00	10
61	FERNANDEZ ROMERO JAIME ESTUARDO	COORD. GRAL. CONSISTENCIA MACROECONOMICA	ASESOR 4	2,640.00	NJS 3
62	ARAUJO MUÑOZ SARA EMILIA	COORD. GRAL. CONSISTENCIA MACROECONOMICA	SERVIDOR PUBLICO 1	775.00	7
63	PENA VILLACIS DIANA CAROLINA	COORD. GRAL. DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION	SERVIDOR PUBLICO 7	1590.00	13
64	CARRERA TORRES DANNY DAVID	DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA	SERVIDOR PUBLICO 1	775.00	7

MINISTERIO DE COORDINACION DE LA POLITICA ECONOMICA

3) Parámetros Aplicables a la Información Financiera
B. Distributivo de Personal



Fecha de publicación: 29 de junio de 2011

No.	Nombres y Apellidos	Área o Dependencia	Cargo o Puesto	Remuneración	Grado Ocupacional
65	SORIA FREIRE ANDRES SEBASTIAN	DESPACHO MINISTERIAL	SERVIDOR PUBLICO 1	775,00	7
66	ESPARZA LOPEZ GUSTAVO ADOLFO	DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA	CHOFER	512,00	CODIGO DE TRABAJO
67	CORTEZ LLIVIZACA SILVIA DEL ROCIO	DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA	AUXILIAR SERVICIOS	488,00	CODIGO DE TRABAJO
68	SEGARRA AGUIRRE SAUL DAVID	DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA	CHOFER	512,00	CODIGO DE TRABAJO
69	TACO HERNANDEZ SANTIAGO FERNANDO	DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA	MENSAJERO	488,00	CODIGO DE TRABAJO
70	LOPEZ MARTINEZ WALTER LEONEL	DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA	CHOFER	512,00	CODIGO DE TRABAJO
71	PARRA LLIVE EDWIN RAUL	DIRECCION DE INFORMACION ESPECIALIZADA	DIRECTOR TECNICO DE AREA	2415,00	NJS 2
72	VALLE ARANCIBIA ANGELICA MARIA	DIRECCION DEL SECTOR FINANCIERO	ASESOR 3	3.168,00	NJS 4
73	MALDONADO ESTRELLA NATALIA VANESSA	COORD. GRAL. DE PLANIFICACION Y POLITICAS	DIRECTORA TÉCNICA DE ÁREA	2415,00	NJS 2
74	ALTAMIRANO GALARZA FELIX MAURICIO	DESPACHO MINISTERIAL	ASESOR 2	3960,00	NJS 5
75	AGUILAR SANTAMARIA GRACE PAOLA	DIRECCION DE COMUNICACION	DIRECTORA TÉCNICA DE ÁREA	2415,00	NJS 2
76	ENRIQUEZ VITERI ELIZABETH VICTORIA	DESPACHO MINISTERIAL	SERVIDOR PUBLICO DE APOYO 4	695,00	6
77	BASABE MORENO GEOVANNI	COORD. GRAL. DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION	COORDINADOR	3960,00	NJS 5
78	NOVOA RIVERA GUILLERMO CESAR	COORD. GRAL. DE CONSISTENCIA MACROECONOMICA	SERVIDOR PUBLICO 4	1030,00	10
79	TERAN HINOSTROZA MARIA AUGUSTA	DIRECCION DE COMUNICACION SOCIAL	SERVIDOR PUBLICO 7	1500,00	13
80	VILLACRES CARRILLO INES ALEXANDRA	DIRECCION DE COMUNICACION SOCIAL	SERVIDOR PUBLICO 6	1340,00	12
81	CARRION BENITEZ JORGE LUIS	DIRECCION DE ASESORIA JURIDICA	SERVIDOR PUBLICO 7	1500,00	13
82	CADENA MONTALUISA GERMAN SANTIAGO	DIRECCION DE COMUNICACION SOCIAL	SERVIDOR PUBLICO 1	775,00	7
83	JACOME JACOME ANA VALERIA	DIRECCION DE POLITICAS	SERVIDOR PUBLICO 4	1030,00	10
84	ONTANEDA NAVARRETE DAVID	DIRECCION DEL SECTOR FISCAL	SERVIDOR PUBLICO 1	775,00	7

Fuente: Ministerio de Coordinación de la Política Económica

Elaborado por: Ministerio de Coordinación de la Política Económica

MINISTERIO DE COORDINACIÓN DE LA POLÍTICA ECONÓMICA 3) Parámetros Aplicables a la Información Financiera C. Remuneraciones Mensuales			
Fecha de publicación: 29 de junio de 2011			
No.	Puesto o cargo	Partida	Remuneración Mensual Unificada
1	KING MANTILLA KATIUSKA KRUSCAYA	5	5.808,00
2	FLOR RECALDE EULALIA SUSANA	10	5.280,00
3	ALTAMIRANO GALARZA FELIX MAURICIO	60	3.960,00
4	TROYA SUAREZ ALVARO FERNANDO	65	3.960,00
5	SALAZAR VASCO DORIS PAULINA	75	3.960,00
6	BURBANO ROBALINO SILVIA ALICIA	210	2535,08
7	PALACIOS BERNAL MARIA ALEXANDRA	220	2895,69
8	PEA'AHERRERA TORRES ENRIQUE EDUARDO	235	4859,44
9	YANEZ SEGOVIA KATIUVSHKA DE LAS MERCEDES	245	3009,53
10	BAQUERO LATORRE MARCO ANTONIO	250	3624,48
11	PAREDES MARQUEZ DONALD PAUL	260	3138,74
12	CUEVA ESTRADA MIGUEL MAURICIO	275	1.930,00
13	CARPIO POSLIGUA NEPTALI NORBERTO	280	1050,12
14	OCHOA KOPPEL CARLOS VICTOR	285	1.930,00
15	MARTINEZ ERAZO MAURICIO JAVIER	290	3057,04
16	NEIRA ALEJANDRO WINSTON ERIC	295	2.505,00
17	RIVERA BAUTISTA CARLOS JULIO	300	1.930,00
18	SANCHEZ ROMULO EDMUNDO	315	968,69
19	ALCIVAR CEDEA'O ALEXANDRA MARGARITA	320	1115,34
20	AGUILAR SANTAMARIA GRECE PAOLA	330	2.415,00
21	GOMEZJURADO ZAMORA JULIO TEODORO	335	2.415,00
22	FALCONI NARVAEZ DAVID ANDRES	340	3.960,00
23	MALDONADO ESTRELLA NATALIA VANESSA	345	2.415,00
24	PARRA LLIVE EDWIN RAUL	350	2.415,00
25	AMORES ARELLANO NATHALY SOFIA	355	2.415,00
26	CARATE TANDALIA EDISON IVAN	370	2.415,00
27	SAMANIEGO PONCE PABLO ESTEBAN	380	3.960,00
28	ZAMBRANO GUTIERREZ JULIO CESAR	385	2.415,00
29	AGUIRRE ACHINA LUIS CARLOS	5	775,00
30	ALBAN ROBEA PABLO ANTONIO	10	1.030,00
31	BERMEO ARCOS JUAN PABLO	15	1.030,00
32	CARDENAS ORTIZ MARITZA ELIZABETH	190	695,00
33	CARRILLO SANCHEZ GABRIELA ALEXANDRA	40	1.590,00
34	CHAVEZ LEMOS MONICA ELIZABETH	35	1.030,00
35	CHIRIBOGA TEJADA ANDRES EDUARDO	40	2.640,00
36	COBA CISNEROS JOSE JAVIER	305	775,00
37	CORDOVA BALAREZO PABLO DARIO	60	775,00
38	DIAZ VILLAMARIN ANDRES RAMIRO	70	775,00
39	ESTRELLA DIEGO FELIPE	80	775,00
40	FERNANDEZ ARGUELLO MARIA GABRIELA	90	2.640,00
41	GUERRA ROSERO TANIA ELIZABETH	100	935,00
42	LUNA QUELAL NAIRA DEL ROSARIO	105	855,00
43	LLERENA ANDRADE CHRISTIAN MARCELO	110	935,00
44	MALDONADO CORDOVA LIGIA GABRIELA	115	695,00
45	MANTILLA ZAMBRANO JUAN PABLO	170	1.340,00
46	MENA CALAHORRANO PATRICIA ALEJANDRA	140	1.340,00
47	DIANA CAROLINA PAREDES ALMEIDA	135	695,00
48	PASTAZA GUTIERREZ ALEXANDRA ROCIO	140	775,00
49	DIAZ SUAREZ SANDRA ELIZABETH	145	695,00
50	PROA'A O GUERRA MARIA BELEN	115	1.590,00
51	RODAS FLORES ROBERTO ESTEBAN	180	1.340,00
52	SALINAS IVANENKO ANDREA POLINA	50	855,00
53	TOLEDO GUERRERO ANDREA CAROLINA	170	935,00
54	TORRES CASTILLO ANA LUCIA	175	2.640,00
55	URGILES BRAVO MARIA GABRIELA	180	1.340,00

MINISTERIO DE COORDINACIÓN DE LA POLÍTICA ECONÓMICA 3) Parámetros Aplicables a la Información Financiera C. Remuneraciones Mensuales			
Fecha de publicación: 29 de junio de 2011			
No.	Puesto o cargo	Partida	Remuneración Mensual Unificada
56	VEINTIMILLA QUEZADA JUAN JACOBO	190	2.112,00
57	VERA LOOR DIANA CAROLINA	30	695,00
58	VILLACIS HERRERA CRISTINA DANIELA	205	775,00
59	BURBANO POLANCO ANTONIO ANDRES	165	1.340,00
60	WITT ESPINOZA TATIANA PATRICIA	185	1.340,00
61	ALTAMIRANO MOYA NARCIZA ZOVEIDA	230	1.030,00
62	FERNANDEZ ROMERO JAIME ESTUARDO	235	2.640,00
63	ARAUJO MUÑOZ SARA EMILIA	240	775,00
64	PENA VILLACIS DIANA CAROLINA	120	1.590,00
65	CARRERA TORRES DANNY DAVID	255	775,00
66	SORIA FREIRE ANDRES SEBASTIAN	260	775,00
67	BYRON TERAN JASON RICARDO	265	1.340,00
68	FERNANDEZ SILVA XIMENA KARINA	275	3.168,00
69	YOCAVAZZO BORJA ROBERTO ANDRES	160	1.340,00
70	BASABE MORENO GEOVANNI	360	3.960,00
71	ENRIQUEZ VITERI ELIZABETH VICTORIA	100	695,00
72	ESPARZA LOPEZ GUSTAVO ADOLFO	5	512,00
73	CORTEZ LLIVIZACA SILVIA DEL ROCIO	10	488,00
74	SEGARRA AGUIRRE SAUL DAVID	15	512,00
75	TACO HERNANDEZ SANTIAGO FERNANDO	20	488,00
76	LOPEZ MARTINEZ WALTER LEONEL	25	512,00
77	NOVOA RIVERA GUILLERMO CESAR	25	1.030,00
78	VILLACRES CARRILLO INES ALEXANDRA	15	1.340,00
79	TERAN HINOSTROZA MARIA AUGUSTA	20	1.590,00
80	YACOVAZZO BORJA ROBERTO ANDRES	160	1.340,00
81	CARRION BENITEZ JORGE LUIS	55	1590
82	CADENA MONTALUISA GERMAN SANTIAGO	280	775
83	JÁCOME JÁCOME ANA VALERIA	305	1030
84	ONTANEDA NAVARRETE DAVID	285	775

Fuente: Ministerio de Coordinación de la Política Económica

Elaborado por: Ministerio de Coordinación de la Política Económica