

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

HABILIDADES GERENCIALES DE FUNCIONARIOS PÚBLICOS DE QUITO
CASO: MINISTERIO DE COORDINACIÓN POLÍTICA

DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERIA COMERCIAL

ESTEFANIA RAQUEL AGUIRRE SALAZAR

DIRECTOR: RENE TOLA

QUITO, MAYO 2011

DIRECTOR: RENE TOLA

INFORMANTE 1: FABIOLA JARRIN

INFORMANTE 2: KATY NARANJO

Agradecimiento:

Este trabajo de investigación fue realizado gracias al aporte del grupo de Docentes investigadores de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador “ FALIMAR ”, así como también al apoyo incondicional de cada uno de los miembros de mi familia.

1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACION

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

“Estudios sobre habilidades del funcionario público ecuatoriano no se conocen, esta investigación es un aporte para la sociedad en la que se puede conocer las habilidades que poseen: Ministros, Viceministros, Subsecretarios y sus inmediatos colaboradores y las que debería mejorar”¹

A los diferentes miembros de los organismos públicos se los debe reconocer como servidores, ya que ellos deben reflejar disponibilidad de atender, servir y encaminar respuestas a las solicitudes receptadas. El deseo de preparación en esta área del conocimiento por parte de estos funcionarios se encuentra en auge en la actualidad, para estar al nivel que las condiciones del cambiante mercado actual lo exigen. De ahí la gran importancia de que los servidores que pertenecen al sector público posean las capacidades o habilidades gerenciales definidas por Schein.

La eficiencia del servicio público es, hoy en día uno de los aspectos más importantes para nuestro país. Los reducidos presupuestos, los problemas de transparencia gubernamental y las tendencias económicas mundiales, impulsan y obligan a que los miembros de la organización pública del Ecuador desarrollen las habilidades necesarias para que puedan destacarse como funcionarios preparados, comprometidos y responsables.

¹ Ing. Jarrin, Fabiola. Habilidades Gerenciales De Los Funcionarios Públicos De Quito Con Nivel Jerárquico Superior

Este desarrollo de habilidades gerenciales debe ser parte fundamental en la propuesta de desarrollo social y crecimiento económico, utilizando como medios, herramientas que permitan identificar y mejorar las habilidades presentes en los funcionarios actuales del sector público, tal como lo propone el modelo de Schein.

Si los intereses generales de la población ecuatoriana se expresan en términos gerenciales en: superación de la pobreza, búsqueda de equidad, desarrollo y crecimiento económico, entonces la principal razón por la que se llevó a cabo este proyecto es proporcionar un aporte no solo científico a la sociedad, sino un aporte práctico donde se investiguen y reconozcan las habilidades actuales de los funcionarios pertenecientes al sector Público, y específicamente del Ministerio de Coordinación Política, así como la comparación de estas con el modelo de Schein, para diseñar un plan de mejora y capacitación que impulsen el desarrollo y aplicación de nuevas habilidades necesarias para que a través de su trabajo estos funcionarios aporten al cambio que la sociedad espera y ansía.

Es de suma importancia dejar de pensar tanto en reestructuraciones y cambios de leyes y políticas, y es tiempo de ponernos a pensar sobre todo en las nuevas tendencias y las habilidades que son necesarias en el turbulento mundo actual; centrando la atención en el desarrollo y calidad con la que se desenvuelve el factor humano que lo conforma.

Así como lo menciona María Verónica Dávalos en uno de sus estudios referentes al sector Público Ecuatoriano:

“El desarrollo representa una transformación de la sociedad, reconociendo la estrecha vinculación que existe entre los procesos económicos, sociales y políticos.

En este contexto, el desempeño de las instituciones tiene entre sí retos que obligan a evaluar y modificar su comportamiento. Por ello, se necesita que el servicio público en el Ecuador ingrese a la etapa de profesionalización que es inherente a la existencia de un gobierno competente y equitativo. Este perfil de gobierno es condición fundamental para impulsar no sólo la economía, la democratización del poder y la mejor regulación de la vida pública, sino para asegurar de manera justa el mejoramiento de la calidad de vida.

Uno de los aspectos de la profesionalización del sector público, está articulado por ejemplo; a la calidad en la prestación de los servicios públicos que constituye una demanda insistente de la colectividad y su mejoramiento depende de esta compleja estructura administrativa, de la forma en que sea dirigida y de las metas que se trace.

De ahí que, surge como un imperativo la necesidad de que los niveles de capacitación de los servicios públicos sean significativos, intensos, regulares, diversificados de modo que su desempeño pueda incidir positivamente en la satisfacción de las expectativas de la comunidad.

Y donde la capacitación, al ser uno de los otros ejes de una moderna gestión de recursos humanos permita revelar la calidad de la gestión de cada funcionario público y determinar si la capacitación que reciben están rindiendo los frutos deseados.”²

1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA

¿Cuáles son las habilidades gerenciales requeridas que deberían tener los servidores que componen el Ministerio de Coordinación Política con nivel jerárquico superior para desempeñar sus funciones adecuadamente?

² DÁVALOS, María Verónica. “La situación del sector público y su profesionalización: el caso de Ecuador”., Quito, Ecuador, 2003. Pág. 2

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1 Objetivo general

Identificar y comparar las habilidades gerenciales de los funcionarios del Ministerio de Coordinación Política de Quito con nivel jerárquico superior basados en la propuesta de Edgar Schein.

1.3.2 Objetivos específicos

- Comprobar cuales son las habilidades utilizadas en la actualidad por los funcionarios del Ministerio de Coordinación Política en sus actividades.
- Identificar cuáles son las habilidades gerenciales de mayor y menor manejo en el Ministerio de Coordinación Política.
- Reconocer habilidades analíticas y conceptuales, de motivación y valores, interpersonales y emocionales, manejadas por los servidores del Ministerio de Coordinación Política.
- Establecer la forma en que las habilidades gerenciales intervienen en el desempeño y desarrollo del Ministerio de Coordinación Política.
- Determinar si se dan contrastes, diferencias en las habilidades gerenciales con relación al periodo de experiencia, nivel jerárquico, género, y formación académica.

1.4 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

Uno de los proyectos más controversiales y exigentes que el actual Gobierno ha propuesto, es el referente al Plan de Desarrollo para el Buen Vivir, el mismo que está encaminado a asegurar una apropiada distribución de la riqueza nacional, estimular la producción, competitividad y productividad nacional, en función de una adecuada planificación, regulación y control en la que se vincule al Ecuador con el resto del mundo.

Este plan implica un gran esfuerzo y compromiso por parte de los miembros que conforman el Sector Público, así como de los Dirigentes del estado Ecuatoriano, buscando así desarrollar habilidades gerenciales que les permitan la consecución integral de este fin propuesto.

“La Asamblea Nacional plantea en el proyecto de la Constitución que con el Régimen de ‘buen vivir’ el beneficiario central de los frutos del desarrollo es el ser humano y para lograrlo se propone una serie de redes de acción.

Entre los más importantes, están el sistema de planificación, la soberanía alimentaria que propone el fin de la dependencia externa, la soberanía económica, que es ir hacia una economía social y solidaria, un sistema de inclusión y equidad social en donde la salud, la educación y la seguridad social sean un derecho. Finalmente, está la biodiversidad y los recursos naturales, donde se plantea una convivencia armónica con la naturaleza que es la fuente de vida de todas las sociedades.

Los expertos a favor y en contra del proyecto coinciden en que se trata de un proceso que implica el compromiso de los dirigentes del Estado, en donde se

debe otorgar recursos. Además, que los ciudadanos conozcan y hagan cumplir lo que se explica.”³

Es de vital importancia que todos los ciudadanos ecuatorianos estén informados y conozcan sobre las reformas planteadas por el Gobierno, así como su organización y la reestructuración de la Función Ejecutiva, entre otras.

Con este estudio se buscó determinar las habilidades gerenciales que serán necesarias en los miembros del Sector público, para que puedan obtener así el desenvolvimiento adecuado, que está encaminado al logro de resultados eficientes.

Se basó la investigación en la propuesta de Schein con respecto a las habilidades gerenciales que se encontraron en los funcionarios con nivel jerárquico superior dentro del Ministerio de Coordinación Política.

La destreza y rapidez que todo tipo de empresa ya sea pública o privada, debe disponer para vencer a los actuales retos que nos presenta el mundo en temas de: tecnología, globalización, relaciones humanas, ambiente laboral, economías emergentes, crisis financiera, entre otros; nos da la pauta de que existe la necesidad cada vez más grande de que sus directivos tengan las habilidades que se requieren para enfrentar dichos cambios reflejados en una gestión eficiente.

³ <http://www.hoy.com.ec/noticias-Ecuador/el-buen-vivir-un-eje-transversal-302512-302512.html>, 16 de Agosto del 2011, 4:30 pm

En lo referente al sector Público es necesario que los miembros y colaboradores que se desenvuelven en el mismo, cultiven no solamente capacidades y conocimientos técnicos y operativos, sino a su vez deben combinar estos conocimientos con habilidades emocionales, relacionadas con el ambiente laboral y relaciones humanas.

Estas exigencias reflejan la necesidad de que un funcionario público debería promover un ambiente de cooperación y confianza en cada una de sus funciones. Así como se menciona René Ramírez en el siguiente párrafo:

“El proceso de transformación del Estado no pasa solamente por un cambio en las estructuras organizativas o el modelo de gestión estatal sino por un profundo proceso de redefinición de la gestión de los recursos humanos en el Estado.”⁴

Partiendo de lo mencionado en líneas anteriores se muestra la importancia de este proyecto ya que se buscó identificar las habilidades con las que se desenvuelven los funcionarios del sector público con nivel jerárquico superior en la ciudad de Quito, y al mismo tiempo se pretendió realizar una comparación con las habilidades expuestas por Schein en su estudio “Habilidades Gerenciales”.

Siendo la siguiente la Misión del Ministerio en estudio, el coordinar con el ejecutivo y demás funciones del estado, políticas y acciones que garanticen una correcta articulación con los diferentes niveles de gobierno, y con los

⁴ RAMIREZ G.,René.”Recuperación del Estado Nacional para alcanzar el Buen Vivir”., Memoria Bional 2007-2009, Semplades 2009, pág.56

diversos actores políticos y sociales, en el ámbito nacional e internacional, para construir una conciencia social que lleve a prácticas participativas, democráticas, incluyentes, justas y eficientes coherentes con el Proyecto de la Revolución Ciudadana, este Ministerio de Coordinación de la Política actualmente está trabajando por impulsar la construcción de una nueva sociedad, a través de la participación activa de la ciudadanía, garantizando el ejercicio pleno de los derechos políticos, económicos, sociales y culturales de la población para consolidar la democracia participativa, la gestión pública eficiente, descentralizada y territorialmente desconcentrada y la integración regional.

Además , cabe recalcar la importancia que tiene este Ministerio en la sociedad y en trabajo que realiza el actual Gobierno por el mensaje de unificación y coordinación que busca dejar en la gente, todo esto se ve plasmado a través de las siguientes funciones que debe cumplir dicho Ministerio, y que actualmente las ha desarrollo en su día a día:

- *“Articular y coordinar la política intersectorial;*
- *Concertar las políticas y acciones que adopten las instituciones que integran sus áreas de trabajo;*
- *Proponer políticas intersectoriales;*
- *Monitorear, apoyar y facilitar la gestión de los ministerios sectoriales;*
- *Funcionar como enlace entre las necesidades Ministeriales y las decisiones Presidenciales;*
- *Ejecutar programas específicos de corto y mediano plazo que por su naturaleza deban responder a políticas interministeriales, pero con la intención de crear capacidades institucionales y transferirlos en un plazo determinado;*
- *Coordinar los temas de gestión asignados por el Presidente de la República;*

- *Definir, junto a la Senplades, las evaluaciones de impacto de los programas de su sector, y*
- *Generar, coordinar y transferir iniciativas a los ministerios sectoriales y entidades ejecutoras del Gobierno Central”.*⁵

Otro aporte importante que realiza el Ministerio de Coordinación Política es el de coordinar y aprobar la Política Ministerial e Interministerial del sector y armonizarla con el Plan del Buen Vivir, es decir su importancia reside en la manera eficaz con la que colabora con todos sus objetivos para llevar a cabo de manera armónica las metas del Plan de Gobierno llamado del Buen Vivir, tal como se menciona en el enunciado siguiente:

“El Ministerio de Coordinación de la Política y Gobiernos Autónomos Descentralizados coordina la gestión que ejecutan los ministerios que integran el Consejo Sectorial de la Política. Estos ministerios son: Del Interior; de Justicia, Derechos Humanos y Cultos; las Secretarías de Pueblos, Movimientos Sociales y Participación Ciudadana; la Secretaría de Transparencia de Gestión, la Secretaría Jurídica de la Presidencia de la República y la Secretaria Nacional de Comunicación.

También coordina la relación de la Función Ejecutiva con las otras funciones del Estado. El objetivo de este proceso es coordinar e implementar la gestión política del Ejecutivo con todas las funciones del Estado constitucional y los actores políticos y sociales del país.

*Para el cumplimiento de estas obligaciones legales y constitucionales, el Ministerio de Coordinación de la Política y Gobiernos Autónomos Descentralizados cuenta con una secretaría técnica y tres coordinaciones: Coordinación General Interinstitucional, Coordinación con los Gobiernos Autónomos Descentralizados, y de Coordinación con los actores Sociales y políticos.”*⁶

⁵ http://www.mcpolitica.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=46&Itemid=54&lang=es, 02 de septiembre del 2011, 11:10 am

⁶ http://www.mcpolitica.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=60&Itemid=95&lang=es, 02 de septiembre del 2011, 1:05 pm

1.4.1 Impacto Científico

Uno de los aspectos más importantes y relevantes de este proyecto fue el de identificar las habilidades Gerenciales que poseen actualmente los miembros del Sector Público, realizando así una comparación adecuada e integral con las habilidades mencionadas por diversos autores pero haciendo un especial énfasis en las mencionadas por Schein.

“La importancia científica de este proyecto consiste en hacer un contraste entre las habilidades científicas expuestas por diferentes autores 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 encontradas en los funcionarios públicos de Quito con nivel jerárquico superior”⁷

Basándonos en lo mencionado anteriormente este trabajo de investigación se desarrolló a través del uso de dos herramientas principales de recolección de datos como son: cuestionario realizado por el grupo de docentes investigadores FALIMAR, basados en la propuesta de E. Shein, esta encuesta está desarrollada con la escala tipo Likert y será presentada on-line; el segundo es el trabajo de campo que a cargo del tercer semillero de estudiantes de la Universidad Católica

⁷ **Ing. Jarrin, Fabiola.** Habilidades Gerenciales De Los Funcionarios Públicos De Quito Con Nivel Jerárquico Superior

1.4.2 Impacto en la solución de problemas de la sociedad

La construcción de una nueva forma de hacer política planteada por el actual Gobierno se basa principalmente en el desarrollo y bienestar de su gente, a través de reformas sociales, políticas y económicas coherentes fundamentadas en las necesidades y expectativas del pueblo.

“El cimiento de nuestro principio de acción estatal y gestión pública es la Democracia participativa y comunitaria; nuestro objetivo primordial, la construcción del poder ciudadano. No hay que olvidar que la conformación del nuevo socialismo democrático al que propendemos se genera a través del protagonismo social, desde las orientaciones y requerimientos de la ciudadanía.

Es por ello que nos fue imprescindible impulsar la coordinación de las funciones institucionales. Coordinar las actividades políticas con los ministerios coordinadores y ministerios sectoriales nos ha permitido construir acuerdos para la preparación y aprobación de leyes bajo la ética del bien común como eje de la nueva política.”⁸

Como se puede ver en lo mencionado anteriormente por la Ministra de Coordinación Política, el cimiento fundamental en el nuevo Gobierno es la sociedad, por lo que se pretendió conocer si sus funcionarios se desenvuelven con eficiencia y eficacia en el momento de ofrecer estos servicios y productos públicos, impulsando a que estos funcionarios se preparen de mejor manera para encajar con el perfil que buscan los dirigentes en la actualidad.

El objetivo de esta Coordinación es potenciar las relaciones y procesos políticos del Gobierno Nacional con los diferentes actores

⁸ **Soliz, Doriz.** Ministra Coordinadora de la Política, Nueva Política Boletín N.- 11, Enero 2011

sociales y políticos del país. Esta articulación se ejecuta tomando en cuenta los principios de la participación ciudadana plural y la aplicación del ejercicio de sus derechos, que se encuentran consagrados en la Constitución.

Otro aspecto importante por el que se resalta al Ministerio en estudio es en lo referente a la contribución que presta para el desarrollo social como se menciona en el siguiente enunciado:

“Esta coordinación también trabaja en la gestión de procesos de acompañamiento y diálogo con los actores sociales y políticos diversos. Además, coordina, facilita y evalúa la gestión de articulación y enlace entre los actores sociales y políticos efectuada por las Direcciones de la Coordinación.

Está integrada por dos direcciones: La Dirección de Enlace y Diálogo Político y la Dirección de acompañamiento y promoción de los actores sociales y políticos.”⁹

Es por esto que la Universidad Católica buscó contribuir plasmando en esta investigación un aporte al desarrollo de habilidades en el personal del sector Público.

1.4.3 Impacto educativo

Es realmente evidente la necesidad que existe en la sociedad sobre el conocimiento y transparencia de la gestión Pública y todo lo que esta conlleva. Por esta razón nació el interés de la Universidad Católica en aportar a la sociedad con sus proyectos e investigaciones en este ámbito social, guiando de esta manera a sus estudiantes en el proceso

⁹ http://www.mcpolitica.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=60&Itemid=95&lang=es, 05 de septiembre del 2011, 7:30 pm

de la investigación consiguiendo información que contribuya al desarrollo del país.

Esto se lo llevó a cabo por parte de un grupo de estudiantes que buscaron fomentar el conocimiento e investigación; a través del uso de técnicas y métodos cualitativos y cuantitativos cuyos resultados arrojaron respuestas referentes a las habilidades que poseen los funcionarios públicos en la ciudad de Quito, así como la debida comparación con técnicas ya comprobadas por Schein.

1.4.4 Impacto cultural

A través de este estudio se buscó dar a conocer las habilidades básicas e indispensables que debe poseer un funcionario público (Ministerio de Coordinación Política), para impulsarlo como guía en la formación eficiente de este perfil tan codiciado en la actualidad, en pro de la consecución de los objetivos del Estado.

1.4.4 Impacto en la responsabilidad Social Empresarial (RSE).

Siendo la única meta el contribuir con el desarrollo de la sociedad, La Pontificia Universidad Católica del Ecuador se inició el desarrollo de una serie de proyectos proporcionando así a la sociedad una valiosa herramienta de análisis y toma de decisiones con datos reales que

conforman el perfil ideal dentro de los cargos expuestos en el Sector Público.

La universidad a su vez aportó a través de este proyecto, cumpliendo con la responsabilidad social exigida en la actualidad para todas las entidades del País

1.4.5 Justificación Metodológica

La finalidad principal de toda investigación es conseguir información clara y real que sea de utilidad en la sociedad.

Para el desarrollo de este proyecto se utilizó diversas técnicas combinadas entre las que se describen las siguientes: en primera instancia se usó el método de investigación aplicada más conocido como investigación práctica o empírica tal como se menciona Alba Marin en un estudio:

“Esta clase de investigación también recibe el nombre de práctica o empírica. Se caracteriza porque busca la aplicación o utilización de los conocimientos que se adquieren. La investigación aplicada se encuentra estrechamente vinculada con la investigación básica, que como ya se dijo requiere de un marco teórico. En la investigación aplicada o empírica, lo que le interesa al investigador, primordialmente, son las consecuencias prácticas. Ahora bien, si se clasifica la investigación por los medios utilizados para obtener los datos, entonces se divide en: documental y de campo y experimental.”¹⁰.

¹⁰ Marin, Alba. Metodología de la Investigación, Enciclopedia Multimedia

En segunda instancia se utilizó como herramienta a la investigación de campo ya que se formularon encuestas así como se menciona en el siguiente párrafo:

*“Esta clase de investigación se apoya en informaciones que provienen entre otras, de entrevistas, cuestionarios, encuestas y observaciones”.*¹¹

Se inició el trabajo de investigación con la recolección de datos mediante las encuestas elaboradas por los docentes del grupo FALIMAR de la Universidad Católica, mismas que se aplicaron entre lo funcionarios del Ministerio de Coordinación Política, posteriormente se procedió a tabular e interpretar la información recolectada. Estableciendo de esta manera las habilidades gerenciales encontradas actualmente en los funcionarios de dicho ministerio comparando las mismas con las habilidades establecidas en las teorías mencionadas.

Para finalizar se reunió la información recolectada para determinar los perfiles adecuados para el desempeño en los diferentes cargos del Sector Publico, de una manera eficiente.

¹¹ Ibídem

1.4.6 Justificación Teórica

Una vez analizada correctamente la información que arrojó la investigación se consiguió definir que es una Habilidad gerencial, así como su aplicación en el sector Público, logrando cumplir de esta manera con el objetivo de aportar con nuevas ideas a las actuales y futuras generaciones.

Otro aporte importante que se obtuvo con este proyecto es el nivel de conocimiento y practica de estas habilidades gerenciales en los funcionarios del Ministerio de Coordinación Política en la actualidad, determinando que habilidades deberán cultivar en pro de la consecución de sus actividades.

Para finalizar se buscó emitir una evaluación de las habilidades gerenciales expuestas por Schein comparando las mismas con las que se manejan actualmente en el Ministerio de Coordinación Política, obteniendo resultados que nos permitieron descubrir cuales habilidades tienen un mayor grado de importancia dentro de la Gestión Pública.

1.4.7 Justificación Práctica.

La aplicación práctica de este proyecto está relacionada con el nivel de uso y validez que se les proporcione a sus datos en el momento de

un proceso de selección de personal para cargos de Instituciones Públicas. A su vez sirvieron para evaluar a los actuales funcionarios y su desempeño, en lo referente a dichas habilidades gerenciales.

Este estudio también tuvo como finalidad el fomentar una cultura de capacitación en las empresas del Sector Público, para que de esta manera sus funcionarios desarrollen de mejor manera habilidades gerenciales en sus actividades diarias.

La real importancia de practica sobre este tema de investigación radicó en el plan y soluciones que se puedan plantear para identificar las habilidades existentes ya en los funcionarios como para proponer un mejor y más amplio desarrollo de nuevas habilidades que permitan una capacitación y crecimiento integral de dichos empleados.

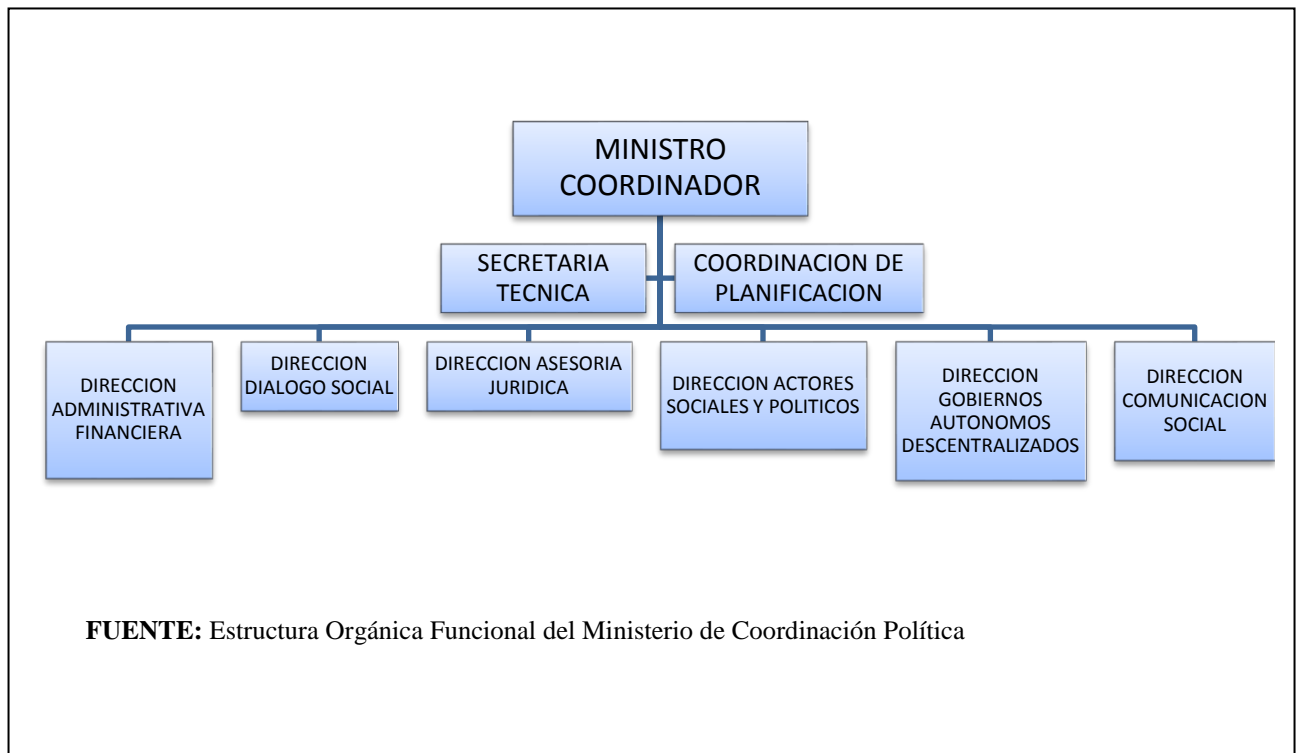
Esto dependió del entendimiento y comprensión que se le dio al modelo de Schein en estudio, así como también de las habilidades y capacidades del estudiante para plasmar lo estudiado a lo largo de su carrera universitaria y de esta manera plantear las propuestas y soluciones al tema, de una manera sencilla, clara y eficiente, para que sea adoptada y fácilmente comprendida por el sector en el cual se lo aplicó.

1.5 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Después de las visitas realizadas al Ministerio de Coordinación Política en búsqueda de la información y la delimitación de la investigación se obtuvieron los siguientes datos.

En primer lugar se obtuvo el cuadro oficial con niveles jerárquicos, donde se puede apreciar claramente la división por departamentos y áreas de trabajo.

Con esta información se partió para el análisis del número total de empleados que corresponden a este Ministerio en estudio, en segundo lugar se estableció el número exacto de funcionarios a ser encuestados, es decir se planteara la muestra correspondiente para el desarrollo del proyecto.



Cabe mencionar que en la Dirección Administrativa Financiera constan también las Unidades de Recursos Humanos y Sistemas Informáticos, que funcionan como unidades de apoyo en el cumplimiento de las actividades y desarrollo del Ministerio.

Estas dos unidades poseen también Directores como el resto de áreas de estudio.

Una vez analizadas todas las unidades y direcciones del Ministerio, tal como se refleja en el cuadro que se muestra anteriormente, se puede decir que el posible número total de funcionarios a ser encuestados y por ende estudiados en el proyecto es de: 10 funcionarios de alto nivel, que tienen a su cargo el manejo de cada Dirección que en su conjunto componen el Ministerio de Coordinación Política.

Es importante mencionar también que el total de empleados que pertenecen a este Ministerio ascienden a un total de 205 funcionarios, pero este número es variable ya que el número de partidas que se aumenten o disminuyan es incierto, depende de la Autoridad en curso, por lo que se puede decir que estos puestos en el sector Público con un tanto inestables en cuanto a seguridad laboral.

2. MARCO METODOLOGICO

2.1 METODOLOGÍA

En este proyecto de investigación de habilidades Gerenciales en funcionarios públicos de nivel jerárquico superior realizada en el Ministerio de

Coordinación Política se aplicaron métodos exploratorios o formulativos, porque están basados en datos proyectados y estimados obtenidos a través de las encuestas online Elaborado por: el grupo de docentes de la Universidad Católica FALIMAR, con la colaboración de la Dirección de Informática realizadas a los diferentes miembros del Ministerio de Coordinación Política.

Se realiza este tipo de estudio para conocer más a fondo el tema estudiado, y familiarizarse más con sus características, así como para desarrollar una hipótesis en busca de la verdad.

2.1.1 Métodos de Investigación

Para el desarrollo de esta investigación se utilizó el método de investigación aplicada ya que se busco identificar la presencia de habilidades gerenciales necesarias para desempeñar cargos gerenciales y de dirección en los funcionarios públicos de nivel jerárquico superior; una vez concluido con este primer paso se pasó al desarrollo y aplicación de la investigación de campo en Ministro, Viceministro, Subsecretarios, Direcciones, Asesores y Servidores Públicos 7 del Ministerio de Coordinación Política mediante la encuesta compuesta por 51 preguntas online, diseñadas por el grupo de docentes FALIMAR, y llevadas al internet gracias a la Dirección de Informática de la Universidad.

Después se procedió con la tabulación correspondiente de las encuestas planteadas obteniendo así resultados referentes a la presencia de habilidades gerenciales en los funcionarios del Ministerio estudiado, comparando con las habilidades del modelo de Schein.

2.1.2 Método Estadístico

2.1.3 Fuentes de información

Cada una de las diferentes técnicas existentes en el desarrollo de proyectos fue de gran uso para este estudio, entre estas podemos describir: encuestas, entrevistas, visitas de campo exploratorias.

Así como también cabe resaltar el valioso uso de información existente en fuentes como: revistas, medios escritos, personal del sector público, internet, artículos de periódicos, boletines gubernamentales, estudios pasados, etc.

2.1.3.1 Fuentes Primarias

La fuente primaria de donde se obtuvieron los datos requeridos, es la encuesta planteada por el grupo de docentes investigadores FALIMAR de la Pontificia Universidad Católica, la misma que fue aplicada a funcionarios del Ministerio de Coordinación Política con nivel jerárquico superior.

De igual manera se pretende recolectar información a través de entrevistas que puedan llevarse a cabo con funcionarios de dicho ministerio, así como visitas de campo y observación.

2.1.3.2 Fuentes Secundarias

Esta fuente corresponde a la información pasada que existe ya en medios mencionados anteriormente como revistas, medios escritos, personal del sector público, internet, artículos de periódicos, boletines gubernamentales, estudios pasados, etc.

Con el fin de tener mayor información de una manera real y veraz, se hizo uso de estos medios así como estudios actuales y pasados que se refieran al tema en cuestión.

Esta información debe ser lo más confiable, real y clara posible para que sea un aporte eficiente en esta investigación.

Otra fuente de real importancia y fácil acceso fue la correspondiente a los datos que fueron entregados tanto por la Ingeniera Fabiola Jarrin como por el grupo FALIMAR ya que sirvieron como guía y base de este estudio.

2.1.3.3 Procesamiento de Datos

El Centro de Informática así como La Pontificia Universidad Católica y sus funcionarios en general han contribuido de una

manera ágil y eficiente con la elaboración de una encuesta online misma que facilitó el proceso de recolección de datos así como la tabulación de las mismas, contribuyendo así de manera integral con el desarrollo de este proyecto

Cabe mencionar también el uso de gráficos y tablas didácticas que sirvieron para condensar e ilustrar de una manera más clara y eficiente la información y resultados obtenidos en la investigación, haciendo más fácil su comprensión e interpretación.

2.2 HIPÓTESIS DE TRABAJO

“Es necesario que los funcionarios del Ministerio de Coordinación Política con cargos gerenciales o directivos, posean las habilidades gerenciales presentadas en las teorías existentes; para desempeñar sus funciones adecuadamente”

3. NUEVA ESTRUCTURA DEL ESTADO ECUATORIANO VS LA ANTERIOR

3.1 CAMBIO INSTITUCIONAL

3.1.1 Presupuesto general del Estado

En lo referente al Presupuesto del que dispone el Estado ecuatoriano actual comparado con el de anteriores años se puede decir que el

principal ingreso planificado para sustentar dicho presupuesto es la recaudación de impuestos, es decir se enfoca más en la Política Fiscal del país.

El Ministerio de Coordinador de la Política Económica, el Ministerio de Finanzas conjuntamente con la Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES) son los delegados en realizar la proforma presupuestaria anual, misma que debe estar siempre alineada con el Plan Nacional del Buen Vivir, es decir, debe seguir las peticiones de un Votante Mediano (VM) que aprobó la Economía Social y solidaria además de las nociones del Sumak Kawsay y Buen Vivir en el Referéndum del 2008. En ese sentido para crear la proforma presupuestaria es necesario seguir directrices en función de la Política Macroeconómica, Política Fiscal, Programación Presupuestaria y Aspectos metodológicos.

Sin importar el sistema económico que se maneje en la nación, es siempre de gran importancia la estabilidad macroeconómica para poder tener un sector fiscal consolidado y un gobierno sólido que permita responder eficientemente a las peticiones de la población. Partiendo de esta afirmación la destinación del presupuesto actual se caracteriza por los siguientes lineamientos:

-Los recursos públicos deben destinarse a la garantía de los derechos para el buen vivir

-Las asignaciones presupuestarias deben destinarse hacia las acciones públicas que promuevan la inclusión social y económica sin distinción de género, intercultural e intergeneracional y que favorezcan, en general a los grupos de atención prioritaria.

- Las asignaciones presupuestarias deberán destinarse a la consolidación de la base económica de la primera fase del nuevo modo de acumulación y redistribución

-Las decisiones de asignación de recursos públicos deberán relejar equidad nacional

Estos aspectos señalados anteriormente son la base para poder realizar un presupuesto plurianual; sin embargo, el análisis se enfocará en el año 2011. Así el sector real de la Economía marca los cimientos base para determinar los financiamientos y usos del presupuesto así la estimación de crecimiento de la economía para el 2010 de 6,81% con una inflación del 3,35% resulto un tanto favorable para crear un presupuesto donde exista un gasto sostenido, pero lamentablemente estos supuestos base se alejan de la realidad y pueden crear un presupuesto desbalanceado y deficitario al proporcionar información inadecuada causando problemas

de credibilidad en el gobierno y la información que proporciona, dificultando la ejecución del presupuesto en función de las cuestiones del Buen Vivir (los valores actuales de crecimiento alcanzan el 2% y de inflación el 4%).

Esta es una debilidad que si tiene el actual presupuesto ya que el excesivo gasto a llevado al país a un estado de deuda y preocupación, porque la única forma de compensar dicho dinero será una vez más a través de la misma población es decir a través de el incremento de impuestos, como ya se ha venido dando a lo largo del este último año de gobierno.

A pesar que la proforma presentada es plurianual el presenta análisis se enfocará en lo que se piensa realizo para el año 2011.

En lo que se refiere a gasto corriente es posible apreciar que el nivel de ingresos no cubren los gastos, es decir, el presupuesto ya tiene problemas y falencias desde el financiamiento del gasto corriente y es necesario tomar en cuenta el financiamiento, así el presupuesto aprobado por la Asamblea Nacional está desbalanceado desde el principio al no cumplir una norma básica de que los gastos corrientes sean cubiertos con el ingreso corriente, afortunadamente existe la posibilidad de cambiar esta situación al contar con el petróleo que estará en un precio estimado de US\$ 73,3 para poder financiar el gasto corriente(gasto permanente y sueldos y salarios principalmente) .

Es posible notar también que se está frenando el gasto en capital y que a pesar que en la proforma presupuestaria se presentan cuadros exactos entre el déficit bajo la línea, en la realidad este representa el 6% del PIB que son alrededor de US\$ 4 mil millones, es lamentable notar que el déficit aumentó de un año para el otro (US\$3600 millones para el 2010) dadas las condiciones internacionales favorables a las cuales el Ecuador está vinculado, es decir un año entero de precios altos del petróleo sin embargo de déficit comercial también.

Es necesario buscar fuentes de financiamiento; sin embargo, la poca credibilidad que tiene el Gobierno lleva a q no existan abundantes y si estas no existen sería necesario crear reformas tributarias que serían políticamente costosas además de salida de capitales y restricción de crédito como ha pasado en los últimos años que no se ha conseguido financiar el déficit que está bajo un incremento sostenido, desde el año 2008 paso de US\$ 500 millones a US\$ 4 mil millones. Bajo estos escenarios cumplir lo ofrecido al pueblo sería imposible de sostener inclusive si actualmente se toman medidas de restricción del gasto porque sería posible que existan problemas de agencia a pesar que el Ministerio de Finanzas afirme que el déficit está totalmente financiado, lamentablemente son acuerdos multilaterales o bilaterales ineficientes para el país dada la confianza que se tiene el país después de haber eliminado el 70% de la deuda de una manera extremadamente inesperada e inclusive no ética.

Siguiendo por la línea del financiamiento del presupuesto es posible notar que se espera crecimiento de la deuda externa y además se empiezan a tomar en cuenta la posibilidad de atrasos como los que tendrán lugar en el pago a efectuar al IESS. Es lamentable que para financiar el déficit se obtenga dinero bajo las peores condiciones tales como las adquiridas con China o incurrir en retrasos o inclusive la intención de emitir bonos y forzar a ciertos agentes a comprarlos, lo cual demuestra que existen problemas fuertes de liquidez en caja fiscal y que un presupuesto de tan elevada cantidad y variación de gasto (variación positiva del 10,6% con respecto al 2010) no va a ser fiscalmente sostenible bajo escenarios de caída de precios internacionales o de shocks naturales, tales niveles de gasto de forma contraria a lo que se pretendía al aumentar liquidez y niveles de inversión en infraestructura han hecho vulnerable al país dado el gasto en consumo que tiene el gobierno e inclusive los agentes. Es decir las condiciones favorables que pueden ser aprovechadas sobre todo si el Ecuador está en dolarización se disuelven por importaciones y así el presupuesto a pesar de ser fiscalmente sostenible para un año no trae crecimiento ni soluciona los problemas de fondo que existe en la sociedad.

3.1.2 Políticas y legislación

Fortalecimiento del aparato productivo nacional:

El aperturismo propuesto por el neoliberalismo, determinó que se

destruyan todas las medidas proteccionistas, consistentes, principalmente, en aranceles diferenciados a las importaciones. No olvidemos que la propuesta neoliberal exige la eliminación de todas las medidas arancelarias, a más de la eliminación de todo tipo de subsidios.

En el Ecuador, cuando no se eliminaron las barreras arancelarias, se redujeron los niveles, lo que determinó, un concomitante mejoramiento de la capacidad competitiva de los productos importados, hasta niveles tales que produjeron el desmantelamiento de parte del aparato productivo nacional, principalmente en ramas industriales como la textil, la de confecciones de ropa, calzado, etc. A las que se sumaron los subsectores agrícolas productores de frutas, arroz, papa, cebolla, etc.

La situación expuesta en forma breve y esquemática, puesto que omito referencias a los efectos del congelamiento de depósitos, de la quiebra bancaria, del asalto a los recursos del Estado, por citar los más relevantes, exige la adopción de medidas urgentes, cuanto más que los países imperialistas, no modifican el rumbo de su política dual: eliminación de todo tipo de restricciones y subsidios en los países objeto de su dominación, y, paralelamente, el gozar de todas las medidas cuya derogatoria se impone.

Es en este marco que el gobierno del Presidente Correa, recurre a la

reducción de aranceles para materias primas, bienes intermedios y de capital, en el objetivo de fortalecer al aparato productivo que había sufrido los embates del aperturismo a ultranza. Pero ello no es suficiente para lograr el objetivo de fortalecer el aparato productivo nacional. Se vuelve imperativo adoptar una política proteccionista, la que se concreta con la elevación de los aranceles de las 567 subpartidas antes mencionadas, lo que se verá complementada en la semana próxima, cuando se aumenten los aranceles para 262 nuevas subpartidas.

A las medidas antes analizadas para el fortalecimiento del aparato productivo, se agrega la creación de micro empresas, en el marco del emprendimiento que el Presidente Correa denomina “*democratización de los medios de producción*”, propuesta que se concreta a través del programa de micro crédito 5-5-5 (5.000 dólares a una tasa del 5 por ciento y un plazo de 5 años), instrumentalizado a través del Banco Nacional de Fomento.

Pero las medidas para fortalecer al aparato productivo no se agotan con las mencionadas. A más de ellas se agrega las medidas que deben adoptarse para viabilizar la aplicación del concepto “función social” que consta en las Constituciones del Ecuador desde 1929. Aplicación que permitirá que las tierras incultas se reviertan y vuelvan a ser de propiedad de la sociedad en su conjunto. El fortalecimiento del aparato productivo, en este caso, se producirá por la ampliación de la

frontera agrícola, por la incorporación a la producción de las tierras incultas. Desde la perspectiva social, la reversión de la propiedad permitirá la reducción del desempleo de las zonas rurales, por cuanto serán campesinos quienes recibirán las tierras que deban ser revertidas.

Finalmente el diseño de la política económica para fortalecer el aparato productivo pasa por el fortalecimiento de las actuales empresas estatales, las que se convertirán en empresas públicas, lo que les permitirá disponer de autonomía financiera y operativa. Condiciones de las que habían sido despojados por acción de la derecha ecuatoriana, en un intento por debilitarlas para crear condiciones para su privatización.

Elevación de la capacidad competitiva de la economía ecuatoriana:
La capacidad competitiva de los productos ecuatorianos, fue afectada por las continuas y constantes devaluaciones de las monedas de los países vecinos, medida a la cual el Ecuador no puede acudir, por haber renunciado a la soberanía monetaria cuando se adoptó la dolarización, medida apadrinada, propiciada, aupada y aprobada por la derecha ecuatoriana en el año 2000, en el gobierno demócrata cristiano de Jamil Mahuad, quien luego fuera derrocado por la pérdida de legitimidad que produjeron las medidas de política adoptadas durante el corto período que ejerció la presidencia.

En consecuencia, a más de las medidas arancelarias, es indispensable adoptar otras que contribuyan a mejorar la alicaída competitividad de la economía ecuatoriana. Mas, como la dolarización, al igual que muchas otras medidas de política económica, no es posible eliminarlas en el corto plazo, y, como la política proteccionista como la adoptada genera problemas en el mediano plazo, entre estos ineficiencias en el aparato productivo, el gobierno del Presidente Correa decidió adoptar una serie de medidas para reducir los costos de producción, que permitan mejorar la competitividad de la economía ecuatoriana en forma sostenida. Las medidas adoptadas son de dos tipos: coyunturales y estructurales, entendiendo las segundas como aquellas que permitirán elevar la capacidad competitiva en forma sostenible. Entre las medidas coyunturales vale mencionar la importación por parte del gobierno de urea venezolana, la que fue vendida a los agricultores a un precio de US \$ 10 dólares el saco de 50 kilogramos, cuando en el mercado se vendía a US \$ 22 dólares. Medida que permitió reducir los costos de este insumo y, en consecuencia mejorar su competitividad frente al arroz peruano, principalmente.

En el objetivo de mejorar la competitividad a largo plazo, la decisión adoptada fue la de impulsar la construcción de nuevos proyectos de generación hidroeléctrica: Coca Codo Sinclair (1.500 MW), Toachi

Pilatón (228 MW), Sopladora (312 MW), Minas-Jubones (337 MW), Mazar (190 MW), Chespi (167 MW), etc.

Esta medida posibilitará que el costo del KW hora se reduzca ostensiblemente, ya que los precios actuales se establecen sobre la base del precio del KW hora generado por las empresas térmicas, cuyos precios son muy superiores al del KW hora generado por las centrales hidroeléctricas. Esta rebaja del precio de la energía mejorará en forma muy importante la capacidad competitiva del Ecuador, una vez que entren en operación esos proyectos. Se estima que para el 2012 todos los proyectos estarán ya en operación.

Si la infraestructura energética es importante para elevar la capacidad competitiva, no lo es menos la dotación de infraestructura vial, la cual presenta en gran parte de las carreteras serios problemas. Problemas que deben ser urgentemente atendidos, no sólo en la perspectiva de incrementar las economías externas, sino también para posibilitar la movilización de la producción agropecuaria, la que enfrenta dificultades por las precarias condiciones de los caminos de segundo orden, e incluso se ve imposibilitada por la intransitabilidad de los caminos de tercer orden. Para enfrentar este problema el gobierno del Presidente Correa declaró en emergencia a la infraestructura vial e inicio de inmediato la contratación de las obras con el Cuerpo de Ingenieros del Ejército.

Ante las elevadas tasas activas de interés que cobra el sistema financiero ecuatoriano, que afectan a la competitividad del aparato productivo, el gobierno del Presidente Correa, propuso la Ley de Transparencia Financiera, cuyo contenido fue desvirtuado por el Congreso nacional durante el trámite de aprobación, hasta el grado que termino favoreciendo a la banca.

Si a lo antes expuesto se agrega que las tasas mencionadas no incluían las comisiones que cobraban las entidades financieras, como lo sostenía el Banco Central del Ecuador (BCE). Comisiones que tenían una importancia creciente, como lo sostiene el propio BCE, cuando informó que mientras en el total de los ingresos (intereses, utilidades, comisiones en cartera y asesoramiento financiero) aquellas representaban el 19.5% en el 2004, a diciembre del 2006 habían ascendido al 25.5 por ciento. Situación que determinaba que si se sumaban las comisiones a las tasas de interés como corresponde, las tasas totales llegaban a superar el 50 por ciento, como era el caso de los microcréditos concedidos por varios bancos.

Ante la irresponsabilidad del Congreso Nacional y la sugerida corrupción que habrían demostrado quienes aprobaron ese desaguizado, es de esperar que la Asamblea Constituyente modifique la Ley de Transparencia Financiera y la encuadre en el objetivo de reducir los costos financieros, con lo que se lograría el propósito planteado inicialmente por el gobierno del Presidente Correa, el

contribuir al mejoramiento de la competitividad del aparato productivo ecuatoriano.

Si el microcrédito era el sector castigado con las mayores tasas y comisiones como quedó expresado, era evidente que no podía esperarse que la reducción de los costos financieros provenga del sistema financiero tradicional. En consecuencia era indispensable establecer mecanismos que posibiliten reducirlos drásticamente. La medida aprobada por el gobierno del presidente Correa, fue la concesión de los créditos denominados 5-5-5 (US 5.000 dólares, a una tasa del 5 por ciento y a 5 años plazo), entregados a través del Banco Nacional de Fomento.

A las medidas adoptadas en relación a los costos de materia prima, medios intermedios y capital, y las tendencias a elevar las economías externas, ineludiblemente deben agregarse las medidas adoptadas para mejorar la cualificación y las condiciones de salud de la fuerza de trabajo. Para el efecto se declaró en emergencia tanto al sector educativo como al sector salud. En el caso de la educación, la declaratoria no sólo permite mejorar la deteriorada infraestructura educativa, sino también dotar de libros y continuar ampliando el programa del desayuno escolar, en el nivel básico. En el nivel medio y superior, los objetivos planteados son los de elevar la calidad de la enseñanza.

En conclusión, el mejoramiento de la competitividad del aparato productivo, pasa por la reducción de costos por disminuciones en los niveles arancelarios, la venta de materia prima a precios subsidiados, la reducción de costos financieros, la cualificación de la fuerza de trabajo y el mejoramiento de las condiciones de salud.

Reactivación económica:

El fortalecimiento del aparato productivo, la reducción de costos, la ejecución de proyectos de infraestructura económica, no tienen razón de ser si, a la par, no se adoptan medidas de política que apoyen a la reactivación económica. En este objetivo el gobierno del Presidente Correa, adoptó medidas que inciden positivamente en los dos componentes de la demanda global: la inversión y el consumo.

El “bono de pobreza”, renombrado en anterior gobierno como “bono de desarrollo humano”, alcanzaba a US 15 dólares, es decir 0.50 centavos de dólar diarios, equivalentes al 50 por ciento del límite bajo el cual, de acuerdo a los parámetros internacionalmente aceptados, se califican como pobres.

Ante esa realidad, el Presidente Rafael Correa, duplicó el monto del “bono de pobreza”, al elevarlo de US 15 a US \$ 30 dólares. En el mismo objetivo de reactivar la economía, en la Seguridad Social, se aprobaron dos medidas que contribuyen al fortalecimiento de la demanda global: la devolución de los fondos de reserva y la

concesión de préstamos quirografarios. Es previsible que, dados los montos a devolverse o aprobados, estos recursos se destinarán fundamentalmente al consumo, y, en menor medida a la inversión. Sea cual sea el destino que se asigne a los recursos a percibirse, es innegable que estas medidas atienden al objetivo de crear mejores condiciones para la reactivación de la economía.

La declaratoria de emergencia en los sectores de educación y salud, por su parte, también permite fortalecer la demanda global, tanto en su componente de consumo como en el de inversión, si se considera el incremento de personal docente y médico (consumo privado), la demanda de bienes y servicios generados por el sector privado (consumo público) y la ejecución de obras de infraestructura social (inversión pública). En este caso no debemos olvidar la gran incidencia que tiene el consumo y la inversión pública sobre el aparato productivo privado, del cual demanda la provisión de todos los bienes y servicios requeridos para cumplir con los objetivos, programas y proyectos establecidos en los distintos sectores declarados en emergencia.

El fortalecimiento y futura ampliación de las operaciones de las hasta la fecha empresas estatales, propiciada por su conversión en empresas públicas, seguramente contribuirá al fortalecimiento de la

demanda global, tanto de su componente de inversión como de consumo.

Los ya citados créditos 5-5-5 tienen como objetivo adicional a los antes comentados, fortalecer la demanda global. En este caso, al igual que en el del Seguro Social, el destino de los créditos recibidos se orientará al consumo y a la inversión privada, con lo que contribuirán a la reactivación de la economía ecuatoriana.

Al fortalecimiento de la demanda global que sustentará la reactivación económica, igualmente contribuirá la integración a los procesos productivos agropecuarios de las tierras incultas, como producto de la aplicación de las normas a aprobarse para aplicar el concepto “función social”. Por estas acciones, la demanda global se incrementará tanto en su componente consumo como del de inversión, máxime que se prevé adoptar medidas para capacitar, y, proporcionar insumos, maquinaria y equipos a los campesinos que se integren al proceso productivo, una vez que se reviertan las tierras y les sean entregadas en usufructo.

En este punto valga advertir la relación que subyace entre la elevación de aranceles y el fortalecimiento de la demanda pública y privada. La oferta global de bienes y servicios, como es conocido proviene de dos fuentes, el aparato productivo nacional y las importaciones. La elevación de aranceles como quedó mencionado, restringe las importaciones en mayor o menor medida, y, en

consecuencia, trata de reorientar la demanda pública y privada hacia la producción nacional, con lo que la elevación de aranceles tiene también como objetivo contribuir a la reactivación del aparato productivo nacional.

Si se consideran las medidas como un todo, y en toda la significación de su influencia, vale interrogar a la derecha ecuatoriana, si la elevación de aranceles o la aplicación del principio “función social” tiene o no significado. Si cabe el oponerse a esas medidas, sacrificando la reactivación económica. Es evidente que si tienen un poco de sensatez, la respuesta obvia es un no rotundo.

Sostenibilidad financiera de los programas emergentes:

El financiamiento de los proyectos planificados por las distintas medidas de política económica y social antes mencionadas, proviene de dos fuentes complementarias entre sí: internas y externas. Dado que el crédito externo es una variante, puesto que depende de la voluntad de terceros, nuestro análisis se restringe a las variables, esto es las medidas adoptadas por decisión del gobierno del Presidente Correa.

Los recursos internos, en el marco del esquema lógico adoptado por el Presidente Correa y su equipo económico, provienen de las siguientes fuentes: la aprobada modificación en el porcentaje de participación en los ingresos petroleros extraordinarios, las previstas

modificaciones en las leyes tributarias, a más de los generados por la reducción del nivel de corrupción en las aduanas y la evasión tributaria, y, la eliminación de las “donaciones” del 25 por ciento del impuesto a la renta.

Participación en los ingresos petroleros extraordinarios:

El jueves 4 de octubre, el Presidente Rafael Correa expidió el decreto mediante el cual se elevó la participación del Estado ecuatoriano del 50 por ciento al 99 por ciento en los ingresos petroleros extraordinarios, resultantes de la diferencia entre los US 25 dólares, aproximadamente y en promedio, que constan en los contratos de participación suscritos por el Ecuador con las empresas petroleras, y el precio real de mercado, el cual, en los actuales momentos supera ampliamente ese valor.

Reforma tributaria:

Si bien la medida analizada en el punto anterior proporcionará entre 600 y 800 millones de dólares, es evidente que la sostenibilidad de los programas sociales y de los proyectos para mejorar la competitividad requiere de recursos superiores a los antes establecidos. Por esa razón el gobierno de Rafael Correa tiene previsto reformar el marco legal en varios sentidos. En primer lugar

reducir la imposición indirecta, principalmente, el Impuesto al Valor Agregado (IVA), y, privilegiar la imposición directa, mediante el incremento, tanto de la base impositiva como de la progresividad del impuesto a la renta.

En segundo lugar elevar los impuestos sobre los consumos especiales (ICE), lo que, adicionalmente, posibilitará restringir las importaciones y el consumo de bienes suntuarios. Se estima que la elevación del ICE deberá compensar los 400 millones de dólares que dejarán de percibirse por la reducción del IVA del 12 al 10 por ciento.

En tercer lugar, combatir la evasión tributaria, para lo cual se han profundizado los estudios en la unidad de grandes contribuyentes, lo que ha permitido elevar el número de grupos de los 17 que tradicionalmente se habían registrado a más de 40, lo que, por cierto, es aún un número inferior al obtenido por nuestras investigaciones.

En cuarto lugar elevar la progresividad del impuesto a la renta, en aplicación al mecanismo más eficaz para redistribuir el ingreso.

En quinto lugar se plantea la ampliación del universo de contribuyentes, para lo cual, entre otras medidas, se considera la inclusión de los centros de educación privada, medida que inmediatamente ha sido criticada bajo el argumento de que el objetivo oculto de esta medida es terminar con ese tipo de educación.

Posición ante la cual el Director del Servicio de Rentas ha mantenido su decisión inicial de exigir el pago de impuestos al universo de instituciones educativas privadas, restringiéndolas a las más caras.

A más de esas medidas, Carlos Marx Carrasco, principal del Servicio de Rentas Internas, ha señalado la decisión de eliminar las “donaciones”, que particulares hacen con cargo a los impuestos que deben pagar al Estado, y que deberían ingresar al Presupuesto General del Estado. Esta medida tiene, entonces, por objetivo no permitir que, a través de este medio, se reduzcan los recursos públicos, dados que estos son distraídos y orientados, en gran parte, hacia el sector privado.

Pero el planteamiento de Carrasco va mucho más allá del rompimiento de la Constitución, si el análisis reconoce cuales son las medidas que se adoptaron en la perspectiva de consolidar el modelo neoliberal. Las donaciones, como todas las medidas de similar catadura, tenían y tienen como objetivo debilitar la capacidad financiera y de decisión del Estado, y, con ello posibilitar la adopción de otras medidas que son parte del recetario neoliberal.

La eliminación de las “donaciones” del 25 por ciento del impuesto a la renta, entonces, no sólo que eliminará los propósitos neoliberales mencionados y las violaciones a la Constitución y las leyes.

Proporcionará también recursos adicionales que contribuirán a la sostenibilidad de los programas sociales.

Combate al consumismo:

La elevación de aranceles incluye, entre una serie de productos, los teléfonos celulares, lo que ha dado pábulo a la derecha ecuatoriana para tratar de conformar un frente de oposición, bajo el argumento de que los teléfonos celulares no son bienes de lujo, sino instrumentos de trabajo. Tesis que aparentemente es procedente si no se profundiza en el análisis y no se considera que esta medida, también tiene como objetivo el combate al consumismo.

El Presidente Rafael Correa pone siempre acento en que la economía de mercado pone énfasis en el valor de cambio, en las mercancías antes que en el valor de uso. En referencia a la actitud que ha permitido la imposición del consumismo, entendido como la propensión a adquirir bienes en exceso e incluso de bienes que nunca serán utilizados. Lo cual, desde otra perspectiva analítica, señala una pérdida de libertad, puesto que los consumidores pasan a ser dominados por el mercado, abjurando de su libre albedrío para tomar decisiones. El ejemplo de los celulares es buen indicador del consumismo, por lo que vale incluir un análisis más amplio al respecto.

Si bien hemos de reconocer la utilidad de los teléfonos celulares, simultáneamente, debemos igualmente aceptar que es ya normal en el seno de la sociedad ecuatoriana la compra sucesiva de teléfonos adicionales, por razones secundarias, que no por exigencias de uso.

En consecuencia, la medida de elevar los aranceles tiene también por objetivo limitar el consumismo, que conlleva el despilfarro de recursos que podrían destinarse a importaciones más importantes para el desarrollo nacional.

En resumen la implantación de las políticas antes mencionadas si bien cumplen con los propósitos del modelo en marcha, conducen inevitablemente al gobierno y, principalmente, al Presidente Rafael Correa, hacia una serie de disyuntivas que es ineludible advertir, en pro de que se tome conciencia de las mismas y se introduzcan los correctivos oportunamente. Que no de sembrar duda alguna sobre la unidad que demanda el proceso transformador en marcha, no sólo al interior de todos y cada uno de los movimientos y partidos de la tendencia, sino también entre todos ellos.

La primera se conforma por la contradicción entre los limitados recursos de los que dispone el Estado y los ingentes y crecientes recursos que demanda el modelo de desarrollo con profundo contenido social antes descrito. La disyuntiva, en este caso, se deriva

de las limitaciones que para captar el excedente socialmente creado, que permitiría superar las limitaciones de recursos. Efectivamente, en ese caso los recursos sólo podrán provenir de las empresas públicas que operen en los sectores estratégicos, los que serán insuficientes por más que se adopte una política redistributiva agresiva. La experiencia de los países nórdicos, señalan los límites del modelo planteado por el Presidente Correa, circunstancia que nos debe incitar a reflexionar con mayor detenimiento, so riesgo de cometer igual error.

La experiencia de la Venezuela actual igualmente confirma las limitaciones que se derivan de los modelos de transición al socialismo en los cuales no se acude a la socialización de todos los medios de producción. Efectivamente, en Venezuela, a pesar de los enormes ingresos petroleros que percibe el Estado venezolano, para mantener y ampliar las Misiones hubo necesidad de acudir a parte de la Reserva Monetaria Internacional (RMI), en un monto que se elevó a los 6.000 millones de dólares, medida que por cierto, no afectó a la relación técnica reservas/importaciones, por el elevado monto de RMI de las que dispone Venezuela, que no es el caso del Ecuador.

Esta encrucijada se conforma, entonces, cuando el modelo se limita a políticas redistributivas del ingreso y no acude a la redistribución de la riqueza. Cuando limita los ingresos a los que se obtienen de la

aplicación de medidas impositivas; cuando restringe la socialización de la propiedad sobre los medios de producción a un parte de ellos, cuando se renuncia a captar el excedente social en su conjunto. Ante esta disyuntiva, estamos seguros que Rafael Correa sabrá escoger el camino más adecuado, sabrá resolver esta encrucijada con la decisión y entereza que ha demostrado en la confrontación que ha mantenido hasta el presente con el poder económico y mediático. Conflicto que seguramente le habrá ya enseñado que el capital no se doblega en tanto no deja de ser tal. Y que éste deja de ser tal, sólo cuando se socializa la propiedad.

La segunda encrucijada responde a la necesidad de optar, bien por la defensa del medio ambiente o dar paso a la explotación del petróleo en zonas de reservas ecológicas. La alternativa planteada en el campo Ishpingo, Tiputini, Tambococha (ITT) localizado en el Parque Nacional Yasuni, es un buen ejemplo. Caso en el cual también está en juego la contradicción entre la imperiosa necesidad de disponer suficientes recursos para sostener el modelo escogido y los recursos limitados con que cuenta y contaría el Estado para satisfacer la demanda derivada del modelo adoptado.

3.1.3 Servicios

Salud

“El Ecuador a dado pasos agigantados en este sector los cambios más importantes en esta área son: Verdadera gratuidad de los

servicios médicos, lo que representa un cambio significativo en cuanto a gobiernos anteriores. Actualmente la ciudadanía cuenta con médicos especialistas en los Hospitales de cada ciudad. La atención es buena por ejemplo si una persona tiene que realizarse una operación la estadía en los Hospitales Públicos incluye: alimentación, consulta médica, gastos de quirófano y gastos médicos y de farmacia sin costo alguno. En estos tres años se ha modernizado los Hospitales dotándoles de tomógrafos y más equipamiento médico.

Educación

Hay muchos cambios positivos en este sentido que ayudan a los padres de familia en los gastos de educación de sus hijos. Los cambios más profundos son: Se eliminó el pago de la matrícula que realizaban los padres de familia al iniciar el año lectivo, dotación de textos y materiales de estudio para los niños y jóvenes estudiantes sin costo alguno. Implementación de la evaluación institucional a profesores y autoridades de los establecimientos educativos. Cambio de rectores y autoridades que se habían perpetuado en los colegios y manteniendo la educación estática y con mucho retraso. Entrega de uniformes y alimentos a los niños de las escuelas del sector rural.

Cambios profundos en la Educación Superior que a corto y mediano plazo darán sus frutos con buenos profesionales para el desarrollo del país.

Modernización

En este sentido los pasos también son gigantescos se han incluido herramientas digitales modernas para realizar los trámites de los ciudadanos en las entidades del Ecuador, es así como vemos que para realizar una venta o compra de parte de alguna institución ahora se realiza a través del portal en Internet de Compras Públicas, los correos y registro civil han sido modernizados, la atención al cliente ha sido mejorada en un gran porcentaje. El cambio de personal policial a personal civil ha servido de mucho por ejemplo antes para sacar un record policial era una tortuosa experiencia para el ciudadano ya que este demoraba dos días en el mejor de los casos y obteniendo este documento en un día o al instante solo con el pago de coimas a tramitadores.

Telefonía e Internet

El gobierno del Eco. Rafael Correa pasará a la historia como el gobierno que dio el punto inicial a la entrada a era de la

Información en el Ecuador ya que con un gran esfuerzo se consiguió la instalación del cable submarino de fibra óptica SAM 1, lo que está permitiendo una reducción extraordinaria en los precios del Internet y servicios telefónicos.

Sociedad

Quizá este sea uno de los aspectos más importantes y sobre el cual se basa la actividad del actual gobierno, el cual tiene está relacionado en el cambio de actitud y cultura es decir antes el dinero era más importantes que la persona, ahora se da un cambio radical en este sentido y la campaña es primero el ciudadano y luego lo material. Eliminación de niños de las cárceles públicas, ayuda económica y atención medica a la población con discapacidad. Promoción de buenas costumbres de alimentación y comportamiento social.

Vialidad

Se está reconstruyendo las carreteras con tecnología nacional utilizando al cuerpo de ingenieros del ejército ecuatoriano en todo el territorio nacional. Proyecto que a corto y mediano plazo dotara al Ecuador de buenas carreteras a lo largo del territorio ecuatoriano.”¹²

3.1.4 Migración

Como consecuencia de la demolición de parte del aparato productivo nacional, se elevó el desempleo abierto y el subempleo. Fenómeno que produjo la emigración masiva registrada en los últimos años, produciendo una severa pérdida de capital humano, puesto que la mayor parte de correspondía al estrato de edad comprendido entre los 29 y los 35 años.

A pesar de este inminente problema Rafael Correa menciona que la migración es una tragedia para el país y siempre se puede hacer más para mejorar su situación. Por ejemplo, acelerando los procesos de

¹² http://www.noticias.pontecool.com/ciencia_id.php?fec=2010-08-12&ind=2195 , 07 de septiembre del 2011, 9:03 am

reagrupamiento familiar. Pero sí, es cierto, España es el país que más está ayudando a los emigrantes ecuatorianos. La migración es una tragedia nacional.

La migración es el fiel reflejo del fracaso de las políticas económicas y sociales que el país ha aplicado en los últimos veinte años. Rafael Correa empieza a convertirse en un héroe legendario, especialmente para la numerosa colonia de ecuatorianos que hoy residen en la Región de Murcia.

Cabe recalcar también la labor que se ha venido dando por parte del presidente y su gobierno en buscar integración, cambios y alianzas en el tema migratorio con el resto de países de sur y Centroamérica, buscando así un trabajo en conjunto con la región para disminuir los altos niveles de migración y mejorar las leyes que protegen a los ecuatorianos que ya no viven en el país.

En estos acuerdos los mandatarios coinciden en rechazar las leyes migratorias de los países de destino de los migrantes, mismas que criminalizan y penalizan su situación administrativa irregular.

Para lo que instruyeron a sus cancillerías a agilizar las gestiones de un memorándum de entendimiento sobre el combate al tráfico ilícito de migrantes y para la protección de las víctimas.

3.2 COSTOS ADICIONALES DEL CAMBIO

Al inicio de su vertiginosa carrera electoral en el 2006, Rafael Correa anunció que su gobierno terminaría con el neoliberalismo y “la larga y triste noche neoliberal”. Proclamó y ofreció que no sólo vivimos una época de cambios, sino UN CAMBIO DE EPOCA. Menciono con entusiasmo que su gobierno sería “revolucionario” y que en vez del neoliberalismo establecería el “socialismo del siglo XXI”

Como sabemos, en el Ecuador, al igual que en la mayor parte de países del mundo, el sistema capitalista es el que lidera la política de los mismos. El neoliberalismo, como un modelo económico capitalista privatizador, que fue impuesto por los gobiernos de Estados Unidos de América, junto con las oligarquías ecuatorianas y sus gobiernos de la partidocracia corrupta, trajo para el pueblo y la nación, una gran tragedia económica, política y social.

Por ello, durante cerca de treinta años, el pueblo ecuatoriano, con sus mejores hijos e hijas demócratas, patriotas y revolucionarios a la cabeza, lo combatió valerosamente en las calles y campos de la patria, desenmascarándolo y derrotándolo política y electoralmente, al igual que a sus abanderados, ideólogos y ejecutores de la vieja partidocracia corrupta.

Cuando Rafael Correa en las elecciones del 2006 hizo su propuesta electoral de “terminar con la larga y triste noche neoliberal”, él simplemente recogió esa realidad, ese anhelo de cambio y ese clamor popular. Es por esta razón

que recibió el respaldo mayoritario y lleno de esperanza del electorado y se benefició de los frutos de esa larga lucha popular.

Para tener una mejor comprensión de los años de gobierno de Rafael Correa y los gastos y errores ocasionados en el mismo, debemos identificar dos momentos:

- 1) El que fue desde su posesión presidencial el 15 de enero del 2007 hasta las elecciones de Abril del 2009; y,
- 2) El presente, desde su reelección presidencial en abril del 2009, hasta el 15 de enero del 2010.

En la primera parte, el triunfo electoral de Rafael Correa en el 2006 y la instauración de su gobierno el 15 de Enero del 2007, se produjo precisamente porque en campaña electoral, al ofrecer al pueblo terminar con la larga y triste noche neoliberal y cambiar el modelo neoliberal por el “socialismo del siglo XXI”, hizo una propuesta de izquierda. Triunfó porque su Programa de Gobierno fue precisamente el programa de cambio social que la izquierda ecuatoriana levantó durante años de lucha. Por eso recibió el amplio apoyo del electorado.

En la segunda parte, que viene desde Abril del 2009, en que ganó la reelección presidencial en la primera vuelta, hasta hoy, la realidad es otra, radicalmente diferente. Ya no estamos en campaña electoral, en discursos de ofertas y cánticos de propaganda. ¡No! Ahora estamos en un nuevo momento, de trabajo, de realizaciones, de cumplimiento de las ofertas, de resultados y soluciones prácticas y efectivas a los graves problemas del

Ecuador. Estamos en un momento en que las ofertas electorales tienen que cumplirse en realidades.

Después de lo mencionado anteriormente se describirán algunos de los aspectos negativos o costos que le a ocasionado este cambio al país:

- La nueva constitución de Montecristi, siendo una Constitución progresista, comparándola con la neoliberal anterior, sigue siendo una Constitución del mismo Estado capitalista imperante y es aplicada por el gobierno solo cuando le conviene.

- La continuidad del bono de la pobreza como un instrumento, como una limosna cristiana de un dólar diez centavos diarios, que el Estado da a un millón seiscientos mil pobres e indigentes, para eternizarlos en su condición precisamente de pobres a indigentes. Los ecuatorianos no necesitan para vivir humillantes limosnas cristianas, necesitan trabajo y salarios dignos.

- El desempleo y el subempleo se mantienen y aumentan, llegando juntos a cerca del 70%; con la novedad del consuelo gobiernista que se ufana que en otros países es más alto el porcentaje.

- Aumenta la emigración. Todos los días el número de ecuatorianos que emigran al exterior crece, por falta de oportunidades en nuestro país.

- El costo de la vida sube todos los días. Está por las nubes, creciendo con ello las necesidades y angustias de las familias ecuatorianas.

- Los sueldos y salarios siguen por los suelos, con un básico de \$240, que no llega ni a la mitad del costo de la canasta familiar.

- La oferta de alza salarial del gobierno es distribuir mensualmente el décimo cuarto y décimo quinto sueldos, para aparentar demagógicamente un alza salarial, que en ningún caso llega al llamado “salario digno” de \$360 anunciado por Correa.
- La toma de los fondos del IESS para cubrir gastos del Estado y pagar la deuda externa, en perjuicio de la atención de los afiliados que son los dueños de esos fondos.
- La crisis agropecuaria generada por el neoliberalismo sigue igual o peor que antes. Los centenares de miles de trabajadores del agro, en la costa, sierra y amazonia, siguen hundidos en el abandono, sin tierra para trabajar; unas veces sin riego, víctimas de la sequía, y otras veces víctima de las inundaciones.
- La represión del gobierno contra el pueblo. El desconocimiento de los derechos de los trabajadores, indígenas, montubios, jubilados, maestros, universidades, etc
- La delincuencia y la inseguridad ciudadana aumenta sin freno, en medio del desempleo y la crisis. La mayor inversión en más armas y policías no ha dado resultados efectivos.
- El petróleo sigue en manos de las transnacionales.
- La Amnistía a delitos comunes, dada por la Asamblea Constituyente a conocidos funcionarios corruptos.
- La invasión militar, la violación a la soberanía nacional y los crímenes de Angostura, siguen sin sanción.

Otros de los aspectos negativos importantes a ser mencionados es Entre los aspectos negativos tenemos la falta de participación ciudadana en el control de los sectores del Estado lo que contribuye a que se siga manteniendo los grandes grupos que promueven la corrupción a todo nivel en el país.

También se puede decir que existe poca transparencia al realizar los concursos de merecimientos para cargos públicos. Políticos de la partidocracia ocupando cargos en entidades y organismos públicos en todo el país.

Falta de control de las actividades de los organismos del estado.

Así como el adueñamiento de los recursos incautados a los banqueros que provocaron la crisis financiera en la década pasada entre estos tenemos:

Centros Comerciales, Propiedades, Medios de comunicación, entre otros.

A continuación se describirán dos de los costos más graves y altos que ha sufrido el país en el gobierno actual:

“Impuesto a la Salida de Divisas

Otro grave error en materia de políticas públicas es establecer un impuesto a la salida de capitales. Originalmente se lo estableció en medio punto porcentual y en la actualidad su tasa es del 1% (Se encuentra en estudio su elevación al 2%). Lejos de cumplir con el objetivo del régimen de evitar la salida de dólares de la economía, este impuesto se ha consolidado como una gran barrera a la entrada de capitales.

Parece que no se han dado cuenta de que en este mundo globalizado hay una franca competencia entre países por captar capitales para inversión, brindando exenciones tributarias, garantías a la propiedad privada y a los contratos, etc. De tal manera que si le decimos a un inversionista internacional, que cada vez que él decida retirar las utilidades que genera su empresa o parte de los recursos que ha invertido deberá pagar un impuesto, éste simplemente se abstendrá de venir al país y colocará su dinero en naciones que brinden mejores condiciones.

Asimismo vale recalcar que en una economía como la nuestra, los capitales se irán a pesar de que se deba pagar el 1%, 2% o el 50%, pues si las condiciones son adversas, el empresario preferirá perder parte de sus recursos y no la totalidad de ellos. Por otro lado, las transferencias que

hacen los importadores a sus proveedores en el extranjero están siendo gravadas por este impuesto, lo que encarece los productos perjudicando a los importadores y por ende a los consumidores, quienes deberán pagar un mayor precio por los mismos productos.

Trabas al Libre Comercio

A principios de año el Gobierno implementó una serie de medidas o restricciones a las importaciones, como forma de combatir el problema de la Balanza Comercial no petrolera que es negativa. El objetivo según explican es disminuir las importaciones, incentivando la producción local, al tiempo que se ayuda a la preservación de la dolarización.

Para empezar, la idea de la Balanza Comercial favorable es un criterio introducido hace mucho por el mercantilismo. Según esta teoría, el país gana cuando las exportaciones exceden a las importaciones. Esta concepción equivocada del comercio no considera que las exportaciones son el precio que pagamos por las importaciones; en virtud de esto, una nación realmente ganará cuando pueda importar la mayor cantidad de bienes y servicios sin tener que exportar mucho a cambio de ellos. Haciendo un símil con la economía familiar, las personas ganarán más cuando puedan comprar la mayor cantidad de productos a cambio de un menor número de horas de trabajo o esfuerzo.

La iniciativa de promover la producción local es muy loable, no dudo de la buena intención de las autoridades, sin embargo cuando el país no brinda las condiciones mínimas necesarias para que la iniciativa empresarial opere y encima se sufre un proceso recesivo a nivel mundial, las inversiones inevitablemente se detendrán y el aumento productivo no se dará.

Al cabo de algunos meses de implementada la medida, los resultados en cuanto a progreso económico no son alentadores: los ciudadanos deben pagar mucho más por los mismos productos, la sustitución de importaciones no ha arrancado aún y se demuestra porque estas no han disminuido (El volumen de importaciones se incrementó en 8,16% de enero a mayo de 2008 al mismo periodo en el 2009). ”¹³

3.3 BENEFICIOS DERIVADOS DEL CAMBIO

Para nosotros, que nos consideramos ciudadanos ecuatorianos de pensamiento democrático y patriótico, que jamás hemos traicionado a la patria ni hemos ensuciado nuestras manos con el fruto de la corrupción o del crimen contra los intereses del pueblo y la nación, pensamos que es

¹³ VILLACRECES, Roberto, Las Medidas Económicas en el Gobierno de Rafael Correa: Evaluación y Perspectivas para el Futuro, Revista Industrias, sept. 2009

importante observar las dos caras del gobierno, es decir los hechos positivos y negativos que se han producido y sacar una conclusión objetiva.

En cuanto a los hechos positivos o beneficios que nacen a partir del cambio tanto en lo social, económico y político se pueden mencionar los siguientes:

- La aprobación y vigencia de una nueva y progresista Constitución Política de la República, en reemplazo de la vieja y atrasada Constitución neoliberal;
- La finalización de la Base militar norteamericana en Manta, como una expresión de una política nacionalista y de resistencia a las órdenes del pentágono;
- El alza del bono de la pobreza de \$15 a \$35 mensuales para un millón seiscientos mil pobres e indigentes;
- El alza del bono de la vivienda a 5.000;
- El no pago del aporte de \$25 en la educación primaria;
- La entrega de uniformes y desayunos escolares en varias escuelas;
- El no pago de la consulta externa en los hospitales públicos;
- La importante inversión en obra pública como la construcción de carreteras y puentes.
- La reducción del monto del pago de la deuda externa y la utilización de esos recursos en obra pública;
- La utilización de la reserva internacional para financiar a pequeños productores.
- La inversión en el sector eléctrico para la futura construcción de centrales hidroeléctricas como Coca Codo Sinclair, Sopladora, Toachi – Pilatón;

- El proyecto de construcción de la Refinería del Pacífico; etc.
- La incorporación al ALBA, (más, el entusiasmo simulado se mostró de cuerpo entero con motivo de la inasistencia del Presidente Correa a la última reunión realizada en Cuba).

Estas y otra medidas, están bien. Apuntan en lo fundamental a atender problemas inmediatos de la población, es decir ataca a los efectos de los problemas. Más, en ningún caso resuelven la causa de fondo de esos problemas, relacionados con la estructura misma del caduco sistema capitalista, que solamente pueden ser resueltos con una revolución verdadera. Tenemos que destacar, por cierto, que Rafael Correa es un mejor administrador del Estado capitalista que los anteriores gobiernos de la vieja partidocracia corrupta, como Gutiérrez y los demás. Lo nuevo que aporta el Presidente Correa, es reemplazar en parte el modelo neoliberal de las privatizaciones, con algunas medidas de reforzamiento del sector público.

4. EL MINISTERIO DE COODINACION POLITICA EN EL CONTEXTO ECONOMICO SOCIAL Y POLITICO DEL PAIS.

4.1 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



Fuente: Investigación Realizada Reforma Integral Estatuto Ministerio de Coordinación Política

Como se puede apreciar en el cuadro anterior, el Ministerio de Coordinación Política a formulado su Organigrama partiendo de la cabeza a cargo de la actual Ministra Doris Solís, a continuación se visualizan los Departamentos de apoyo también llamados Direcciones Estratégicas.

Otra área clave del Ministerio en estudio es la Secretaria Técnica, esta asiste directamente al despacho del Ministerio.

A partir de esta se distribuyen los tres principales Departamentos de Coordinación y sus respectivas áreas de trabajo.

Posteriormente se describirá en profundidad las características y funciones destinadas a cada una de estas aéreas, departamentos y Direcciones que conforman el Ministerio, para poder entender de mejor manera la importancia y valor que agregan al trabajo diario de dicho Ministerio.

La Estructura Orgánica del Ministerio de Coordinación de la Política, se alinea con su misión y las políticas de Estado sustentándose en la filosofía y enfoque de servicios y procesos para el ordenamiento de su gestión.

Procesos del Ministerio de Coordinación de la Política.- Los Procesos que generan los productos y servicios del Ministerio de Coordinación de la Política, se ordenan y clasifican en función de su grado de contribución o valor agregado al cumplimiento de la misión institucional.

Los Procesos Gobernantes orientan la gestión institucional a través de directrices, políticas, normas, procedimientos, planes, acuerdos y resoluciones para una adecuada administración.

Los Procesos Agregadores de Valor son los encargados de generar la gama de productos y servicios destinados a usuarios externos y permiten cumplir con la misión institucional y los objetivos estratégicos; constituyen la razón de ser de la Institución.

Los Procesos Habilitantes que se clasifican en asesoría y de apoyo, están encaminados a generar labores de asistencia, servicios técnicos y apoyo logístico para producir la cartera de productos institucionales demandados por los Procesos Gobernantes, Agregadores de Valor y por ellos mismos.

Puestos Directivos.- Los puestos directivos establecidos en la estructura organizacional son: Ministro Coordinador, Secretario Técnico, Coordinadores Generales y Directores Técnicos de Área, que son puestos de libre nombramiento y remoción de conformidad con el Art.- 92 de la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público – LOSCCA -

Este Organigrama será la base para determinar el número exacto de funcionarios a ser estudiados que correspondan o integren el nivel gerencial del Ministerio, para poder así aplicar a dichos funcionarios la encuesta preparada en esta investigación.

4.1.1 Plan estratégico institucional

El Plan Estratégico de cada empresa y en este caso del Ministerio de Coordinación de la Política se lo define como el conjunto de valores que forman el espíritu y pilares de dicho Ministerio.

Función Institucional: De manera global estos pilares están definidos en su conjunto por las siguientes partes importantes: misión, visión, políticas, objetivos estratégicos, principios y valores que regirán su operación y funcionamiento, por lo que a continuación se describirá cada uno de ellos para poder tener una visión completa del Plan Estratégico planteado por el Ministerio de Coordinación Política.

El Ministerio de Coordinación de la Política fue creado mediante decreto ejecutivo No. 117-A de 15 de febrero de 2007 adscrito a la Presidencia de la República. A través del Decreto Ejecutivo 980 del 25 de marzo de 2008 se decreta que esta cartera de estado funcionará de forma desconcentrada y para el cumplimiento de sus fines insitucionales gozará de antonomía administrativa financiera. Con oficio No. MF - SP - CD-2008-00303485 de fecha 5 de agosto de 2008, el Ministerio de Finanzas emitió el Dictamen Favorable al Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Ministerio de Coordinación de la Política.

a. VISIÓN

“Ser un sólido referente de coordinación política de las acciones del Gobierno, con los distintos niveles y funciones del Estado y la ciudadanía, en una sociedad que genera espacios democráticos y participativos.

b. MISIÓN

Coordinar los procesos políticos institucionales del ejecutivo, concertar las políticas y acciones de las Instituciones Coordinadas y articular su relación con las demás funciones del Estado, las organizaciones sociales y la ciudadanía, democratizando el poder político, promoviendo la participación directa de la ciudadanía y logrando los necesarios consensos sociales para la gobernanza participativa.

c. POLÍTICAS INSTITUCIONALES

Instaurar mecanismos de coordinación entre las funciones del Estado, las Instituciones Coordinadas, los Gobiernos Autónomos Descentralizados y demás instituciones públicas para una gestión democrática, descentralizada y eficiente, ajustada al Plan Nacional de Desarrollo.

Promover la participación ciudadana en la gestión de las políticas públicas gubernamentales, para construir una sociedad participativa e incluyente.

Impulsar el diálogo político para el logro de los acuerdos nacionales y para la prevención y solución de conflictos, dentro de la ruta constitucional.

Desarrollar mecanismos para incrementar las capacidades técnico-políticas de los servidores/as del Gobierno Central, Gobiernos Autónomos Descentralizados y la ciudadanía en función de las políticas vigentes.

d. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

1. *Viabilizar el proyecto político del gobierno, diseñando estrategias adecuadas para la aplicación de las políticas sectoriales definidas por el Consejo de la Política.*

2. *Conseguir que las funciones del Estado y los distintos niveles de Gobierno incluyan espacios efectivos y diversos de participación ciudadana en el diseño, gestión y monitoreo de las políticas públicas, logrando la mayor representatividad de las organizaciones sociales en la toma de decisiones políticas gubernamentales.*

3. *Garantizar una efectiva coordinación de Ministerios e Instituciones del sector a nivel nacional y territorial para concretar una nueva forma de gestión política.*

4. *Alcanzar acuerdos nacionales, regionales, locales, sectoriales e interinstitucionales con los actores políticos, sociales y gubernamentales, que contribuyan a la gobernabilidad democrática y cohesión del Estado.*

5. *Generar adhesión de la ciudadanía a la acción política del gobierno mediante una gestión, diálogo y comunicación directa, veraz, oportuna e incluyente.*

e. PRINCIPIOS Y VALORES

Principios:

Ética del Buen Vivir, considerada como la satisfacción de las necesidades básicas de la población en los territorios, a través de procesos de generación de riqueza que resulten sostenibles en el tiempo.

Prevalencia del interés colectivo, pensada como la necesidad y urgencia de crear una sociedad más justa y más libre en todos los órdenes. Ampliar, fortalecer y extender la justicia social, los derechos democráticos y las bondades del desarrollo tecnológico al mayor número de seres humanos.

Honestidad y Transparencia, considerada como una forma de vivir ética, respeto por uno mismo y por los demás. Actuar con honestidad, significa generar confianza y transparencia y expresa conciencia de las cosas para una auténtica vida comunitaria, que deshecha la corrupción.

Responsabilidad social, implica que la sociedad sea partícipe de los beneficios del desarrollo, que mantenga relaciones justas y solidarias, que le permita acceder y controlar recursos, tener poder de decisión y negociación; además que reciba beneficios acordes con su dispendio, trabajo realizado y riesgo asumido.

Solidaridad, es una característica de la sociabilidad que inclina al hombre a sentirse unido a sus semejantes y a la cooperación con ellos.

Participación Ciudadana, mediante alianzas y formas asociativas, con el fin de lograr sinergias en el ámbito político y social, como respuesta colectiva a los desafíos de los intereses nacionales.

Inclusión, como un sentido de pertenencia: sentirse respetado y valorado; sensación de un nivel de energía de apoyo y el compromiso de los demás para realizar un mejor trabajo.

Sostenibilidad, requiere de políticas nacionales e internacionales continuas en un proceso de cambio que perdure en el tiempo, acorde con las necesidades ciudadanas, preservando el sistema democrático, que es el soporte del convivir social.

Interculturalidad, que implica el reconocimiento y el diálogo respetuoso de los diversos cultos, pueblos y nacionalidades que nos constituyen como Estado.

Valores:

Equidad, en las relaciones y las percepciones, en la distribución de los recursos en situaciones sociales y profesionales.

Compromiso, de la Institución frente a sus miembros y usuarios

Lealtad, como una obligación de fidelidad que un sujeto o ciudadano le debe a la institución y a sí mismo.

Integridad, como sinónimo de rectitud, honradez en las responsabilidades asignadas que generen confianza.”¹⁴

Principales Competencias:

1. Coordinar, concertar, proponer y articular las políticas y acciones intersectoriales de:

- Ministerio de Gobierno y Policía
- Secretaría General de la Administración Pública y Comunicación
- Secretaría General Jurídica de la Presidencia de la República
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo
- Secretaría de los Pueblos, Movimientos Sociales y Participación Ciudadana
- Ministerio del Litoral
- Instituto de Eco desarrollo para la Región Amazónica del Ecuador
- Y también del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos

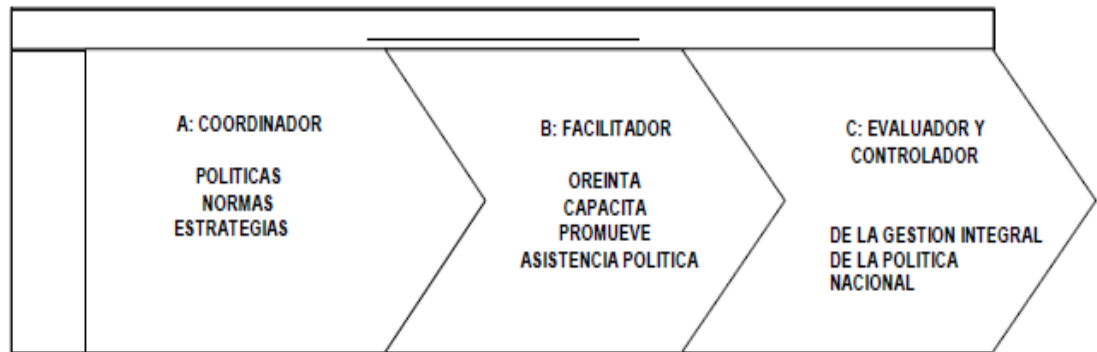
2. Ejecutar programas y proyectos en el campo de acción que corresponde a su coordinación institucional.

3. Monitorear y Evaluar la aplicabilidad de las políticas sectoriales y la gestión de la agenda sectorial.

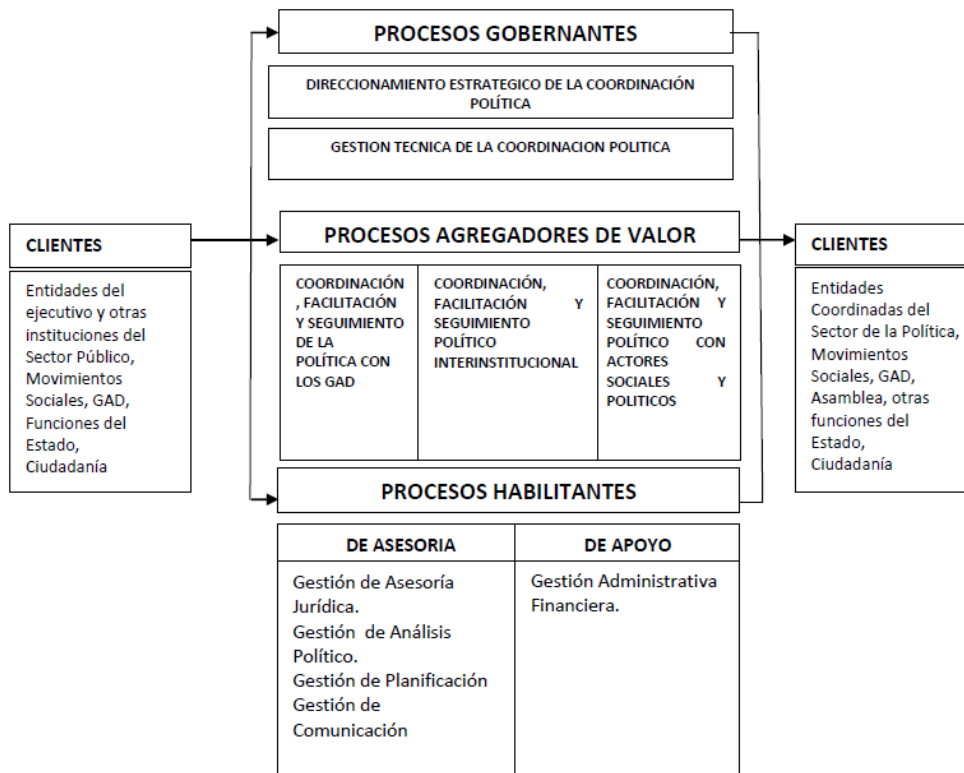
¹⁴ Registro Oficial N° 54 del 20 de julio del 2010

4. Establecer mecanismos de coordinación interinstitucional con el ejecutivo y otros poderes del estado.

CADENA DE VALOR



MAPA DE PROCESOS



A continuación se describirán el plan estratégico de cada una de las áreas claves del Ministerio:

DESPACHO DEL MINISTRO COORDINADOR DE LA POLÍTICA

a. MISIÓN

Articular las actividades de coordinación política con las instituciones que integran sus áreas de trabajo, los diferentes niveles de gobierno, las organizaciones sociales, la ciudadanía y otras funciones del estado; monitorear y facilitar la gestión para el cumplimiento del Plan Nacional de Desarrollo, los programas y agendas del gobierno y ejercer la representación legal del Ministerio.

Responsable: Ministro/a Coordinador/a de la Política.

b. ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES

1. Ejercer la representación legal y máxima autoridad ejecutiva del Ministerio.
2. Armonizar la correcta ejecución de los planes institucionales de política ministerial, del Ministerio de Gobierno y Policía, Secretaría Nacional de Comunicación y ECORAE, Secretaria Nacional de Transparencia de Gestión y Secretaría de Pueblos, Movimientos Sociales y Participación Ciudadana, Ministerio de Justicia y Derechos Humanos y coordinar con: SENPLADES, Secretaría

Nacional de la Administración Pública y Secretaría General Jurídica de la Presidencia de la República.

3. Armonizar las políticas y acciones que adopten las diferentes instituciones que integran el Consejo Sectorial.

4. Verificar el cumplimiento de las acciones y estrategias políticas intersectoriales aprobadas por el Consejo Sectorial de Política.

5. Formular políticas intersectoriales y remitir al Consejo Sectorial de Política para su conocimiento y aprobación.

6. Coordinar las acciones, actividades y proyectos de corto y mediano plazo con la Secretaria Nacional de la Administración Publica.

7. Integrar el Gabinete de Gestión Estratégica, el Consejo Sectorial de Política y coordinar los temas de coyuntura con los ministerios y entidades de su coordinación a tratarse en el Gabinete de Gestión Estratégica.

8. Concertar temas y deliberar los informes de gestión de las instituciones coordinadas.

9. Velar por la correcta ejecución de coordinación política ministerial e interministerial de sus coordinados.

10. Monitorear, apoyar y facilitar la gestión de los ministerios sectoriales para el cumplimiento del Plan Nacional de Desarrollo y los programas y agendas del Gobierno.

11. Promover actividades de enlace entre las necesidades ministeriales y las decisiones presidenciales.

12. Disponer la ejecución de programas específicos de corto y mediano plazo, que respondan a políticas del gobierno.
13. Expedir acuerdos, resoluciones y suscribir en representación del Ministerio, convenios en el ámbito de su competencia.
14. Nombrar, contratar y remover al personal del Ministerio de conformidad con la ley y reglamentos vigentes.
15. Liderar y mejorar permanentemente la imagen del Ministerio y de sus coordinados.
16. Delegar aquellas funciones que permitan una gestión de coordinación política ágil y eficiente.
17. Presentar al Presidente de la República, el informe anual de actividades del Ministerio y los demás que fueren requeridos.
18. Disponer la elaboración de Proyectos de ley, acuerdos ministeriales y reglamentos.
19. Integrar el Gabinete de Gestión Estratégica, el Consejo Sectorial de Política y participar de las comisiones que el Presidente le delegue.
20. Supervisar, monitorear y aprobar los ámbitos de planificación, administrativa - financiera y las reformas presupuestarias.
21. Aprobar, reformar, modificar y/o ampliar el Plan Anual de Contrataciones en los términos previstos en las leyes vigentes
22. Autorizar el inicio de todo procedimiento pre contractual de contratación para la adquisición o arrendamiento de bienes, ejecución

de obras y prestación de servicios incluidos los de la Ley de Consultoría incluyendo la aprobación de pliegos.

23. Supervisar los lineamientos de comunicación social, que den conocimiento de las actividades del Ministerio de Coordinación de la Política en aspectos de orden político sectorial

24. Ejecutar las actividades asignadas por el Presidente de la Republica.

25. Ejercer las demás funciones que le competen de acuerdo a la Constitución, Leyes y Decretos de constitución del Ministerio.

4.1.2 Funcionarios públicos

Dentro del universo que compone la fuerza laboral del sector público, cabe mencionar que este estudio estará dedicado al análisis de habilidades gerenciales presentes en aquellos funcionarios clasificados como Funcionarios de Primer, Segundo y Tercer Nivel, por lo que la muestra se reduce sustancialmente.

Una vez realizadas las visitas correspondientes al Ministerio en estudio para obtener una información mas clara y real de la clasificación anteriormente mencionada y del número exacto de funcionarios que forman parte de este grupo, se obtuvo los siguientes datos:

Funcionario Primer Nivel:

Ministra de Coordinación Política: Doris Soliz Carrión

Secretario Técnico (Viceministro): Alexis Rivas Toledo

Funcionario Segundo Nivel:

Coordinador General con los GAD: Fernando Terán Fiallos

Coordinador General Interinstitucional: Carlos Baca Mancheno

Coordinador General de Actores Sociales y Políticos: Edgar Avalos
Viteri

Coordinador de Planificación: Jessica Cifuentes Proaño

Funcionarios Tercer Nivel:

Director de Análisis Político: Lorena Araujo Silva

Director Administrativo Financiero: Mónica Palacios Bernal

Director de Comunicación Social: Andrés Rodríguez Gavilanes

Director de Asesoría Jurídica: Luis Castro Coronel

Según esta información otorgada por RRHH del Ministerio los funcionarios que serán encuestados y por ende en los que se basara la investigación son los descritos anteriormente es decir un total de 10 Funcionarios, entre primero, segundo y tercer nivel.

4.1.2.1 Funcionarios de nivel jerárquico superior.

Para efectos de análisis y delimitación de este proyecto cabe señalar que el Nivel Jerárquico Superior en los Funcionarios Públicos está conformado por puestos con funciones y responsabilidades que involucran la toma de decisiones de carácter técnico y administrativo, en la que sus titulares son los responsables directos de la ejecución de políticas públicas, estatales, gubernamentales e institucionales, tal como se

menciona en el artículo 110 de la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público.

Es importante mencionar la unificación de las remuneraciones referente a los salarios del Estado, para lo que se realizara la aplicación inmediata del decreto numero 003 formulado por el presidente Rafael Correa, en el cual se estipula que los funcionarios de alto nivel deberán bajarse inmediatamente los sueldos, y a su vez ningún funcionario Público podrá ganar más que el Primer Mandatario, que son los 25 salarios mínimos vitales equivalentes a \$4250 dólares, es decir podrán ganar con un tope máximo de hasta \$3500 dólares mensuales.

Estos recursos ahorrados como consecuencia de la reducción de salarios del sector publico deberán ser transferidos a la cuenta corriente única del tesoro nacional y a su vez reinvertidos en gasto social.

“Escala Nacional de Remuneraciones del Nivel Jerárquico Superior, para el año 2011. Resolución 020-MRL-2011 de 28 de Enero de 2011. 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.

GRADO	REMUNERACION MENSUAL UNIFICADA (USD)
10	6.000
9	5.760
8	5.280
7	4.805
6	4.320
5	3.600
4	2.880
3	2.400
2	2.190
1	1.920

*Escala Nacional de Remuneraciones de 20 grados, para el año 2012. Acuerdo Ministerial N°22, Registro Oficial N° 133, 27 de enero del 2012. Ubica 20 grupos ocupacionales, cada uno de los cuales contiene a los diferentes puestos profesionales y no profesionales, que forman parte del sector público. Para su implementación se requiere del Manual de Puestos Institucional, elaborado conforme a la Norma Técnica del Subsistema de Clasificación de Puestos del Servicio Civil, por parte de la institución, entidad, organismo o empresa del Estado, contando con la aprobación del Ministerio de Relaciones Laborales.*¹⁵

Partiendo de la división y clasificación antes mencionada, en el Sector Público se emitirá la escala de remuneración mensual unificada tal como lo muestra el cuadro descrito a continuación, para este grupo de funcionarios, los mismos que ocuparan puestos a tiempo completo y forman parte de este Nivel Jerárquico Superior.

¹⁵ LOSEP, Artículos 3 y 4.

REMUNERACION MENSUAL UNIFICADA				
		Ingresos Adicionales (mensualizado)		
SECUENCIA	NIVEL	(RMU)	XIII (1)	XIV(2)
7JS (*)	GERENTE GENERAL	4.805,00	400,41	20,00
6JS (*)	SUBGERENTE GENERAL	4.320,00	360,00	20,00
14,3	GERENTE DE DIVISION	3.671,33	305,94	20,00
14,1	GERENTE DE AREA	2.908,62	242,38	20,00
13,2	GERENTE REGIONAL / SUBGERENTE NACIONAL	2.750,67	229,22	20,00
13,1	SUBGERENTE REGIONAL / JEFE DEPARTAMENTAL	2.618,49	218,20	20,00
12	PROFESIONAL 5	1.999,85	166,65	20,00
11	PROFESIONAL 4	1.839,21	153,26	20,00
10	PROFESIONAL 3	1.591,16	132,59	20,00
9	PROFESIONAL 2	1.371,09	114,25	20,00
8	PROFESIONAL 1	1.136,75	94,72	20,00
7	PROFESIONAL	940,27	78,35	20,00
6	TECNICO B	789,90	65,82	20,00
5	TECNICO A	675,98	56,33	20,00
4	ASISTENTE ADMINISTRATIVO C	570,53	47,54	20,00
3	ASISTENTE ADMINISTRATIVO B	484,22	40,35	20,00
2	ASISTENTE ADMINISTRATIVO A	377,69	31,47	20,00
1	AUXILIAR DE SERVICIOS	290,82	24,23	20,00

(*) Resolución No. 00010 Ministerio de Relaciones Laborales / R.O. 128 del 11 de Febrero del 2010.

Para esta investigación se tomaran como base para la encuesta a los siguientes funcionarios del Nivel Jerárquico Superior dentro del Ministerio de Coordinación Política: Ministra, Viceministro, Subsecretarios de Coordinación, Direcciones, Asesores Nivel 1, 2, 3, 4, y 5.

4.1.2.2 Otros funcionarios

El Ministerio de Coordinación Política, a si como la totalidad de Ministerios actuales de nuestro país cuentan con un amplio grupo de funcionarios que no solo se encuentran repartidos en cargos de nivel Jerárquico Superior, sino son funcionarios con otras actividades que no están en este grupo pero también son parte fundamental para el adecuado funcionamiento del Sector Público en general.

Dentro de esta clasificación se ha tomado también en cuenta a los Servidores Públicos 7, dentro del Ministerio de Coordinación Política para llevar a cabo la encuesta de esta investigación.

4.1.3 Políticas Institucionales

“Instaurar mecanismos de coordinación entre las funciones del Estado, las Instituciones Coordinadas, los Gobiernos Autónomos Descentralizados y demás instituciones públicas

para una gestión democrática, descentralizada y eficiente, ajustada al Plan Nacional de Desarrollo.

Promover la participación ciudadana en la gestión de las políticas públicas gubernamentales, para construir una sociedad participativa e incluyente.

Impulsar el diálogo político para el logro de los acuerdos nacionales y para la prevención y solución de conflictos, dentro de la ruta constitucional.

Desarrollar mecanismos para incrementar las capacidades técnico-políticas de los servidores/as del Gobierno Central, Gobiernos Autónomos Descentralizados y la ciudadanía en función de las políticas vigentes.”¹⁶

4.1.4 Escala salarial

Véase Anexo 1.

4.2 CONTEXTO ECONÓMICO

Los sectores Económicos menos favorecidos del Ecuador sienten los beneficios de la nueva forma de hacer política. Así revela un estudio realizado por el INEC-ENEMDU 2009, que indica que en estos últimos 4 años los quintiles más pobres (los estratos con menos recursos) sienten una mayor satisfacción con la vida. Estos incrementos son en un 169% y 117% respectivamente. Se realizaron esfuerzos para la creación de escuelas de participación ciudadana, además del impulso y seguimiento a la formación de los Consejos Nacionales de Igualdad, y la construcción de las circunscripciones territoriales indígenas y afroecuatorianas.

¹⁶ Registro Oficial N° 54 del 20 de julio del 2010

Se entregaron en Sucumbíos y Santo Domingo nuevos Centros de Rehabilitación Social (CRS), con capacidad para 720 personas con una inversión de USD 16 millones.

En Guayaquil se readecuo el Centro de Máxima Seguridad con 150 plazas con una inversión de USD 1 millón.

En la Penitenciaría del Litoral se ejecutan 18 proyectos en beneficio de los detenidos.

Desde el 2007 se han transferido a los Municipios y consejos provinciales USD 7900 millones. El incremento fue del 84% frente a las transferencias realizadas en los 4 años precedentes (2003-2006). Los ingresos propios generados por los GAD, representan el 20% en promedio.

El Banco del Estado se consolida como un Banco al servicio de los Gobiernos Locales. Los desembolsos realizados durante este gobierno, alcanzaron los USD 1054 millones. Esta cifra es la más alta durante los 31 años de presencia de esta entidad en el desarrollo local. De este monto, USD 423.9 millones fueron entregados a los gobiernos provinciales y USD 630.4 millones a los gobiernos Municipales.

Vease Anexo 2.

Si se realiza una comparación en lo referente al presupuesto del año 2010 frente al presupuesto del año 2011, se puede ver que en primer

lugar el valor monetario asignado en el 2011 para el pago de remuneraciones del personal del Ministerio se incrementa casi al triple del valor pagado en el 2010, pasando de \$681456 en el 2010 a \$1 995960, lo que se ve reflejado en el incremento de sueldos en los cargos altos y medios y contratación de un mayor número de personal en el Ministerio estudiado.

En segundo lugar podemos analizar la incorporación en el año 2011 de la cuenta de gasto correspondiente a Remuneración variable por eficiencia, con un valor de \$36 162,49, misma que no fue asignada en el 2010, lo que quiere decir que para el año 2011 se destinaron mayores fondos en el pago a funcionarios públicos a través de bonos o pagos extras por merito y desempeño laboral.

Otro rubro importante a ser comparado es el correspondiente a vacaciones no gozadas por cesación de funciones, este valor se ve incrementado en el 2011, lo que quiere decir que en este año hubo una mayor rotación de personal por motivos de despidos o cambios de autoridades en el Ministerio estudiado.

Para finalizar este análisis se puede decir que a pesar de las variaciones antes mencionadas el valor total destinado al presupuesto del Ministerio de Coordinación política para el 2010 y para el 2011 está alrededor de los 3 millones y medio de dólares teniendo un aumento de alrededor de 100000 dólares en el nuevo año. Y como se

menciono anteriormente este incremento se ve reflejado en su mayoría por el incremento de sueldos del 2011.

4.3 CONTEXTO SOCIAL

“Se han desarrollado análisis vinculados a la construcción de espacios democráticos, análisis políticos, foros, encuentros, monitoreo político, investigaciones, seguimiento de denuncias, mejoramiento de procesos de entidades públicas para fomentar la cultura de la transparencia y el autocontrol en los servidores públicos, veedurías sociales, procesos de democratización de los medios de comunicación hacia comunidades locales, entre otros.

Se realizó el foro internacional de Partidos Políticos Latinoamericanos, con la presencia de líderes de procesos históricos de izquierda en América Latina, este evento marco el inicio de una articulación entre la izquierda progresista para avanzar en los proyectos de cambio hacia el socialismo del siglo 21 que se está construyendo en la región.

Se trabajó conjuntamente con el Ministerio de Justicia, para presentar la agenda estratégica de Justicia y Derechos Humanos, que incluye 3 políticas: Judicial, Criminal y Derechos Humanos. La Secretaria Nacional de Transparencia de Gestión, realizó la encuesta de capital social, para la transparencia a nivel nacional, en el sector público, privado y hogares, para medir la percepción de la corrupción.

Además, asegura la rehabilitación social y efectiva de las personas privadas de libertad; promueve la paz social y la plena vigencia de los Derechos Humanos, mediante políticas, programas y la coordinación de acciones con las instituciones relacionadas con el sistema de justicia.

Con la asesoría de la Universidad de Talca (Chile) se realizó una auditoría de gestión a Jueces y Fiscales.

Se denunció la inacción de los operadores judiciales, cuya desidia en el despacho de los procesos provocó de enero del 2007 a julio del 2010.

Se impulsa la búsqueda de la verdad de los hechos sucedidos el 30 de Septiembre del 2010.

Se inició la lucha contra las invasiones de tierras para sancionar a los culpables.

Se inició la fiscalización de 118 casos investigados por la Comisión de la Verdad.

El Ministerio trabajó en conjunto con la Secretaria de Pueblos, Movimientos Sociales y Participación Ciudadana organizando 3 encuentros internacionales: Cumbre Bolivariana para los Pueblos de

nuestra América, el V Encuentro de la Coordinadora Latinoamericana de Organizaciones del Campo, y el Evento Preparatorio por el año internacional de los Afrodescendientes.

En el Juncal (Imbabura) se realizó el Plan Plurinacional con la participación de 800 personas.

Se avanza en la construcción de una herramienta indispensable para modificar las situaciones de adversidad, vulnerabilidad y desigualdad en que se encuentran los grupos sociales que demandan mayor atención pública, que permitirá disponer de información para análisis situacional e interpretación de la información, con el propósito de emitir reflexiones validadas sobre los impactos políticos de la acción del gobierno en el territorio y formular recomendaciones para tomar decisiones y mejorar la acción presente y futura de la gestión del Gobierno de la Revolución Ciudadana, a este proyecto se lo conoce como Red de Comunicación Alternativa: privada local, pública y comunitaria.

La estrategia de comunicación se realizó a través de material impreso, eventos, campañas en medios y la actualización de la Página Web institucional.

Las campañas en los medios más importantes fueron: campaña en televisión sobre Jóvenes y Democracia, Campaña Ecuador respeta la Democracia, el pautaje radial Nuevos Modelos de Gestión de Gobiernos Descentralizados.

En Escuelas Locales de Ciudadanía se capacitaron a 4000 líderes y se firmaron convenios de capacitación con las siguientes entidades: Municipio de Quito, Organización Mujeres por la Vida, Servicio para el Desarrollo Activo del Sur (Sendas), Proyecto Catamayo-Chira, los Municipios de Otavalo y Cotacachi.”

4.4 CONTEXTO POLÍTICO

“Después de 6 procesos electorales, 4 años de gobierno y más de 2 años de vigencia de la nueva constitución, estamos cerrando un importante periodo de transición institucional y legal. Hoy nuestro deber es profundizar el cambio del cambio y afianzar la transformación económica, política, ambiental y social.

Nuestra principal tarea ha sido elevar la acción, el debate, la discusión y el sentido de la Política para los ecuatorianos y ecuatorianas.

Desde el inicio de la Revolución Ciudadana hemos dado pasos muy importantes para cambiar esta noción revalorizando la participación política de la ciudadanía y haciendo que la gente confíe en las personas que las representan, un esfuerzo por equilibrar democracia participativa y representativa.

Igualmente hemos impulsado la transformación del Estado y las leyes para construir un país con reglas del juego claras para todos y apuntando al Buen Vivir de los ecuatorianos y ecuatorianas.

Con los distintos niveles de Gobierno y la ciudadanía se ha trabajado en la construcción de espacios democráticos participativos, que buscan aportar con reflexión política el desarrollo de agendas programáticas para el Sector. En este contexto se construyó participativamente la agenda sectorial 2010-2013, que enmarcara todas las políticas y líneas de acción, al cumplimiento de la ética del bien común, Esta es la ética que nos convoca a poner por delante a los grandes objetivos nacionales.

Dentro de la Coordinación política en el territorio, se ha diseñado toda una política y una estrategia de coordinación territorial que incluye entre otros instrumentos los gabinetes territoriales y la implementación de los equipos políticos territoriales, que tienen como objetivos lograr una línea de actuación política unificada en el territorio para la construcción de un discurso común para el establecimiento de acciones colectivas bajo un mismo paraguas político estratégico.

La percepción de corrupción disminuye: La Secretaria Nacional de Transparencia de Gestión (SNTG), trabajó durante el 2010 en el combate, la prevención y el control de la corrupción. Un equipo multidisciplinario proceso 1184, de las cuales 688 fueron resueltas y 496 fueron re direccionadas, pues no eran de nuestra competencia. Entre los casos más destacados estuvieron:

-Irregularidades en obras contratadas por el Ministerio de Agricultura

- Irregularidades en la naturalización de ciudadanos cubanos

-Caso Gaspentsa

-Presuntas irregularidades en la obtención de visas de amparo en la Dirección de Extranjería.

Se coordinó la ruta política de la descentralización con SENPLADES y Consejos Sectoriales y se ha establecido mecanismos de concertación del Ejecutivo con los GAD y sus Asociaciones.

Al interior del MCP-GAD, se consolidó la Unidad de Análisis Político y el Sistema de Información Político.

Se ha elaborado un conjunto de documentos de análisis político que han posicionado argumentos y discursos para alimentar el debate político en los diferentes momentos políticos, especialmente la crisis del 30 de septiembre. Se inició una línea de investigación sobre la principal disputa política hegemónica del proyecto, sus actores e intereses. Finalmente se han generado debates sobre las estrategias políticas de los diferentes componentes del Ministerio, así como una estrategia integral del mismo. El MCP-GAD, ha diseñado una estrategia que analice puntos críticos en la conformación de los Consejos de Igualdad de Pueblos y Nacionalidades: CODENPE, CODAE, CODEMOC, así como, se realizaron reuniones de trabajo permanentes en coordinación con SPPC, SENPLADES y el Ministerio de Justicia para seguimiento a la Ley respectiva y elaboración de propuestas de Decreto.

Se realizo el seguimiento y apoyo para la construcción de leyes prioritarias del Ejecutivo, procurando una participación activa con cada uno de los actores involucrados en el proceso de creación de las mismas. Producto de lo cual, en el año, contamos con 8 leyes económicas, 11 leyes sociales y 32 leyes para la nueva institucionalidad:

-Ley Orgánica del Consejo de Participación Ciudadana y Control Social

-Ley de Seguridad Pública y del Estado

-Ley Reformatoria a la Ley de Régimen Monetario y Banco del Estado

-Ley Orgánica de Empresas Públicas

-Ley Orgánica de Garantías Jurisdiccionales y Control Constitucional

-Ley Reformatoria a la Ley de Régimen Tributario Interno

-Ley de Inmunidad de la Comisión de la Verdad

-Ley Reformatoria al Código Penal y Código de Procedimiento Penal

-Ley del Sistema Nacional de Registro de Datos Públicos

-Ley Orgánica de Participación Ciudadana

-Ley Reformatoria a la Ley de Hidrocarburos y a la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno

-Ley del Deporte

-Ley Interpretativa al Decreto Legislativo Publicado en el RO 971 de Junio de 1996 y Ley N.- 2003-5 publicada en el RO 90 del 27 de mayo del 2003

-Ley Reformatoria a la Ley de Carrera Docente y Escalafón del Magisterio Nacional

-Ley para crear el Banco del IESS

-Ley Orgánica de Educación Superior

-Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización

-Ley Orgánica de Servicio Público

-Código de la Producción

Durante el 2010, la coordinación General de GAD, a través de sus dos direcciones, se ha comprometido en consolidar los espacios de coordinación y dialogo entre el Ejecutivo y los 23 Consejos Provinciales, 221 Municipios y 779 Juntas Parroquiales, con la finalidad de concretar los procesos de reforma del Estado.

En lo que se refiere a la articulación entre el Ejecutivo con los Gobiernos Locales, se realizaron 2 reuniones de trabajo entre el Presidente de la Republica, con el Consorcio de Consejos Provinciales del Ecuador y la Asociación de Municipalidades del Ecuador. En las 9 zonas del país, podemos destacar al menos 100 reuniones de coordinación a nivel nacional y provincial con autoridades de GAD para el apoyo y coordinación con los Ministerios de Transporte y Obras Publicas, Agricultura, Finanzas,

Salud, Educación, Vivienda, BEDE, Secretaria de Riesgos, SENPLADES, INAR, SENAGUA, entre otros, con la finalidad de articular las políticas, programas y proyectos del Ejecutivo con la Gestión de los Gobiernos Autónomos Descentralizados.

En el marco de la reforma Institucional y legal se promovió una articulación y dialogo permanente con las diversas comisiones de la Asamblea Nacional, para el análisis y procesamiento de leyes de su competencia como es el COOTAD, EL Código de Planificación y Finanzas, la Ley de Servicio Público, Ley de Participación Ciudadana, propuesta de Ley de Comerciantes Minoristas, entre otras.

Las funciones del Estado no son parcelas de poder aisladas son órganos constitucional y políticamente obligados a coordinar, a dialogar y buscar en conjunto el bien colectivo, es por ello que la esencia de la política es el dialogo, esa es la visión de la nueva política centrada en el bien común y en la recuperación de la dignidad nacional. ”¹⁷

5. HABILIDADES GERENCIALES

5.1 PROPUESTA DE EDGAR SCHEIN

Si se desea escoger a alguien que ha tenido un profundo y perdurable impacto en lo referente a los procesos de cambio, mejora y desarrollo organizacional, es imposible dejar afuera a Edgar Schein. Han sido pocos los investigadores y profesionales que han creado pilares tan fundamentales en el Desarrollo Organizacional, con la calidad en que lo ha hecho este excelente personaje.

Edgar Schein obtuvo la carrera de psicólogo social y ha sido Profesor en el MIT. Es un investigador excepcional, cabe recalcar este personaje pudo trabajar de cerca con Douglas Mc Gregor lo que le ha permitido

¹⁷ Boletín de Rendición de Cuentas de la Gestión 2010 Ministerio de Coordinación Política

familiarizarse con los procesos de transición y cambio organizacional en las empresas.

Como consultor plasmo sus experiencias y vivencias en innumerables escritos que sobresalen por su calidad, claridad, sencillez y practicidad.

Se ha interesado notablemente en promover mejoras tanto a nivel individual como grupal y organizacional, revelando grandes competencias y habilidades en trabajar a través de estas distintas unidades de análisis. Al igual que otros reconocidos autores en temas de Gerencia y Administración se basa principalmente en los supuestos que tiene la dirección y gerencia empresarial respecto de las personas que manejan el ambiente laboral.

Es por esto que para poder obtener una investigación de calidad y con profundo interés para la colectividad en especial para el sector público, es de suma importancia este capítulo que se desarrollara a continuación, en el mismo se dará a conocer la propuesta del Psicólogo Edgar Schein, desglosando cada una de sus tres partes importantes para un mejor entendimiento.

Iniciamos con la propuesta o teoría de este psicólogo llamada Amarres de Carrera, y en especial se estudiara el amarre de Gerencia general para este estudio.

Par obtener una idea general del global de la teoría se describirá cada una de sus partes, pero para esta investigación se estudiara más a fondo como ya se menciona lo referente a Gerencia General.

“El concepto de "Amarres de Carrera", desarrollado por el profesor Edgar Schein, es un instrumento importante para tomar decisiones profesionales consistentes con las propias valoraciones:

1) Amarre técnico/funcional

Estos individuos sienten gran entusiasmo por el contenido de una tarea determinada.

El tipo de trabajo que realmente los motiva es el que los desafía en términos de la mejora de habilidades. Una vez que han acordado las metas a alcanzar en la organización, piden el máximo de autonomía, presupuesto y facilidades para lograrlas.

Detestan ser separados de su área de expertise y tienen en baja estima las tareas de gerencia "generalista".

En general, sólo aceptan tareas gerenciales si las perciben como un medio para alcanzar los objetivos (pero no disfrutan de ellas ni las consideran como intrínsecamente valiosas).

Estas personas suelen ser las más afectadas por los errores en las carreras en las organizaciones, diseñadas para la promoción vertical hacia puestos de gerencia cada vez más generales y menos técnicos.

2) Amarre gerencial general

Esta gente ambiciona subir en la escala gerencial, de tal modo que sus decisiones afecten la política de la organización y puedan hacer la diferencia entre un éxito o un fracaso.

Sus competencias específicas se desarrollan en las tres áreas siguientes.

Competencias analíticas: *capacidad para identificar, analizar, sintetizar y resolver problemas bajo condiciones de información incompleta e incertidumbre.*

Competencias Interpersonales e Intergrupales: *capacidad para influir, supervisar, liderar, manejar y controlar personas de distintos niveles para el logro de los objetivos organizacionales.*

Competencias Emocionales: *capacidad de ser estimulado por asuntos y crisis emocionales e interpersonales; sostener altos niveles de responsabilidad sin quedar paralizado; y la habilidad de ejercer poder y tomar decisiones difíciles sin culpa o vergüenza.*

Las personas con este Amarre de Carrera consideran a la especialización como una trampa. Así, pretenden desarrollar estas tres áreas, aunque sin especializarse exclusivamente en ninguna de ellas.

El Amarre de Carrera gerencial general es percibido rápidamente por quien lo posee. Una organización que demore en detectar este Amarre en sus empleados, seguramente terminará por perder a sus miembros gerencialmente orientados.

3) Amarre de autonomía

Esta gente detesta ser atada a los procedimientos, reglas, horarios, códigos de vestimenta y otras normas comunes en la vida organizacional. Sienten que deben controlar siempre todos los detalles de su vida.

Si bien todos compartimos, en cierta forma esta sensación, en la gente con el Amarre de autonomía constituye una preocupación fundamental. Así, estas personas valoran el tipo de trabajo "por proyecto", donde tras definirse las metas se otorga máxima flexibilidad para que el individuo decida los medios para alcanzarlas.

La forma de contrato más apreciada por esta gente es el "part-time".

4) Amarre de seguridad y estabilidad

Esta gente necesita organizar su carrera de tal forma de sentir seguridad, estabilidad y previsibilidad de futuros eventos.

Estos individuos están más preocupados por el contexto laboral (seguridad y estabilidad) que por el tipo de trabajo en sí y gustan ser reconocidos por su lealtad a la organización y su desempeño.

Así, suelen buscar trabajo en organizaciones que ofrecen seguridad laboral y bajas tasas de despidos como el gobierno y el servicio civil.

5) Amarre creativo-empresario

La urgencia creativa en estas personas se dirige específicamente a la creación de nuevas organizaciones, productos, o servicios que puedan ser identificados con los esfuerzos del "Emprendedor" (entrepreneur), que puedan sobrevivir por sí mismos y ser económicamente exitosos.

El dinero es la medida de su éxito. Para ellos, lo más importante es ser propietarios, construir riquezas y compañías. Su nombre, inscripto en un producto o servicio, es un ideal de vida.

6) Amarre de servicio a la causa

Estas personas orientan sus decisiones de carrera por un deseo de mejorar el mundo y se mueven por valores como servir a la nación o la humanidad.

Así, estos individuos procuran influir en las organizaciones de las que forman parte para que actúen orientadas por valores ecológicos o sociales. La promoción más valorada es aquella que les permite alcanzar posiciones desde donde pueden influir más efectivamente para cumplir con sus valores.

Si perciben que sus valores no son reconocidos por las organizaciones, suelen desplazarse hacia profesiones independientes como las tareas de consultoría.

7) Amarre en el puro desafío

Ellos son los "gladiadores" que anhelan desafíos cada vez mayores.

Para algunos, esto significa la búsqueda de trabajos cada vez más complejos. Para otros, el desafío puede tomar forma de altas exigencias personales y competitivas.

Algunos atletas, profesionales, vendedores y gerentes definen así sus prioridades.

La movilización y administración de estas personas es un problema extremadamente complejo en las organizaciones. Estos individuos se desaniman fácilmente y, con frecuencia, abandonan su trabajo para buscar nuevos desafíos.

8) Amarre en el estilo de vida

Este Amarre incluye a todos aquellos centrados en armonizar su vida familiar y laboral.

Esta gente busca una actitud en la organización (más que un programa o programas específicos) que refleje el Amarre y la preocupación por los temas ligados a la vida extra laboral.

Aprecian mucho a las compañías que proveen flexibilidad para viajar, guarderías y licencias por maternidad (o paternidad).

El amarre en el estilo de vida es crítico, principalmente, en asuntos vinculados con la movilidad geográfica de los trabajadores."¹⁸

En esencia este modelo gerencial propuesto por Edgar Schein nos ayuda a adquirir el conocimiento necesario de uno mismo para así poder decidir con inteligencia en nuestro entorno laboral.

Adicionalmente, en un ambiente donde cada vez pierde más importancia el concepto de "carrera profesional", para llegar lenta pero sostenidamente al

¹⁸ <http://www.materiabiz.com/mbz/capitalhumano/nota.vsp?nid=37595>, 09 de octubre del 2011, 7:40 pm

de “proyecto profesional”, más acotado y con metas claras de permanencia en la empresa, continuar encasillando a personas en una función plenamente operativa, puede resultar costoso, desde todo punto de vista, a las organizaciones.

Estas afirmaciones las sostengo basándome en las investigaciones del psicólogo del MIT Edgar Schein, creador de la teoría de “Amarres de Carrera”, o “Anclajes de Carrera”, el mismo que realizó un seguimiento de las carreras de egresados universitarios durante más de veinte años, para llegar a las conclusiones mencionadas anteriormente.

“Schein observó que la forma en que una persona toma sus decisiones de trabajo se encuentra “prefigurada” en las decisiones que ha tomado en su etapa de formación universitaria, por lo que va configurando una imagen de sí mismo que incluye tres aspectos predominantes.

- *La percepción que posee de sus propias capacidades, destrezas y de su talento natural.*
- *Los valores (creencias rectoras profundas) que guían su devenir como profesional (poder, libertad, lealtad, responsabilidad, etcétera).*
- *Los motivos y las necesidades que irán modificándose a lo largo del tiempo, o “movilidad motivacional”, por el hecho de que vamos migrando de necesidades a medida que nos desarrollamos profesionalmente.*

Esta autopercepción, o imagen de sí mismo, evoluciona bajo la forma de “loop”, o tirabuzón, impactando de manera gradual pero sostenida en los tres componentes enunciados por Schein.

De esta forma, se configura un patrón constante, que “ancla” las decisiones laborales, por lo que las personas, en la búsqueda de satisfacer la imagen que tienen de sí mismas, refuerzan el patrón y van consolidando el ancla. Así, siendo uno capaz de, o ayudado a, descubrir la propia imagen, obtendrá una fuerza que permita pensar con mayor asertividad y criterio las decisiones laborales que tomará a lo largo de su “proyecto” profesional.”¹⁹

“La carrera inicial subsiguiente se puede considerar como un periodo en que el ocupante de la carrera atraviesa por toda una serie de experiencias de aprendizaje que gradualmente le definen al nuevo empleado y a la organización empleadora las áreas de capacidad y contribución a largo plazo del empleado.

Los nuevos empleados generalmente llegan a la organización con alguna especialidad basada en su educación académica o en el entrenamiento obtenido como parte de su inducción en la organización. Pero hasta que realmente trabajen, ni ellos ni la organización pueden realmente saber si sus habilidades guardarán proporción con los requerimientos presentes y futuros de sus puestos y carreras potenciales. Además, los nuevos empleados no saben si les gustara el trabajo o si sus valores se amoldaran a los de la organización dentro de la cual se lleva a cabo el trabajo.

¹⁹ FERNANDEZ B., Jorge. “Mandos Medios: Mando de Quien, en medio de donde”, Management.

Por lo tanto la carrera inicial se puede considerar como un periodo de descubrimiento mutuo entre el nuevo empleado y la organización empleadora. Cada uno aprende más respecto del otro a través de pruebas sucesivas y nuevos retos de trabajo. Sin embargo, es inclusive más significativo que el nuevo empleado gradualmente obtiene autoconocimiento y desarrolla un autoconcepto ocupacional más claro. Este autoconcepto tiene tres componentes que en conjunto forman lo que denominaré ancla de carrera de la persona:

- 1. Las capacidades y habilidades autopercebidas (con base en hechos reales en una variedad de ambientes de trabajo);*
- 2. Las motivaciones y necesidades autopercebidas (con base en oportunidades para autoprobarse y autodiagnosticarse en situaciones reales y con base en retroinformación procedente de otras personas);*
- 3. Las actitudes y los valores autopercebidos (con base en encuentros reales entre uno mismo y las normas y valores de la organización empleadora y el ambiente de trabajo).*

Debemos señalar varios aspectos respecto de este concepto del ancla de carrera. Primero, es más amplio en su definición que el concepto típico de valoración del trabajo o motivación para trabajar. Muchos análisis de la elección ocupacional ponen énfasis exclusivamente en las motivaciones y los valores sin tomar en cuenta el rol crítico de las capacidades y habilidades autopercebidas, basadas en la experiencia real de trabajo.

Segundo, debido al énfasis en la experiencia real de trabajo, no es posible predecir las anclas de carrera mediante tests. El concepto pone énfasis en la evolución, el desarrollo y el descubrimiento a través de la experiencia real. Aunque la persona pueda tener todo tipo de capacidades y habilidades latentes basadas en su actuación en la escuela, estas no se convierten en una parte activa del autoconcepto hasta que se ponen a prueba en situaciones reales en donde los resultados cuentan. En muchos casos la persona no sabe verdaderamente cuáles son sus capacidades hasta que estas se ponen a prueba en situaciones de la vida real. Consecuentemente, las anclas de carrera son claramente el resultado de la interacción inicial entre el individuo y el ambiente de trabajo. Se hallan dentro de la persona y funcionan como un conjunto de fuerzas impulsoras y restrictivas respecto de las decisiones y elecciones de carrera. Si uno entra en un ambiente en el que exista la probabilidad de fracasar, en el que no se satisfagan las necesidades propias, o en el que se deba ceder en los valores propios, uno será jalado hacia algo más congruente, de ahí la metáfora de ancla.

Tercero, el concepto pone énfasis a la interacción de las habilidades, motivaciones y valores dentro del autoconcepto total. Estas son interactuantes pues nosotros llegamos a desear y valorar aquello en lo que somos buenos, y mejoramos nuestras habilidades en aquellas cosas que deseamos o valoramos. Al intentar entender una carrera, carece de sentido el tratar de reducir todo únicamente a un concepto, tal como motivaciones, valores y habilidades en el autoconcepto total de la persona.

Cuarto, las anclas de una carrera solo se pueden descubrir a lo largo de varios años durante la carrera inicial, pues solo hasta que uno encuentra una variedad de situaciones de la vida real, puede saber como interactuarán verdaderamente las habilidades, motivaciones y valores propios y como se amoldarán a las opciones de carrera disponibles. Por ejemplo uno puede creer que está capacitado y motivado para una carrera de consultoría y tener cierta evidencia de que le gustaría esa actividad, solamente para descubrir que las necesidades de estabilización en la vida propia están en absoluto conflicto con la vida de viajes característica de un consultor. O uno puede entrar en cierto tipo de compañía en un puesto para el cual se está bien preparado, solamente para descubrir una verdadera incompatibilidad entre los valores propios y los valores del empleador.

Finalmente, el concepto tiene el propósito de identificar un área creciente de estabilidad dentro de la persona, sin implicar, sin embargo, que la persona deje de cambiar o crecer. Puede muy bien suceder que las anclas de carrera sean la fuente de estabilidad que permite el crecimiento y el cambio en otras áreas. También es posible que las anclas mismas cambien. Pero se debe reconocer que el concepto está diseñado para explicar la parte de nuestras vidas que se estabiliza más conforme desarrollamos más autopercepción basada en mayor experiencia en la vida.

ORIGEN DEL CONCEPTO

El concepto de ancla de carrera evolucionó del estudio longitudinal de los exalumnos de Sloan School que se mencionó anteriormente (Schein, 1986, 1975). Los 44 hombres participantes en el estudio fueron entrevistados nuevamente por mi en 1973, aproximadamente diez a doce años después de su graduación. Estas entrevistas se enfocan en la historia real de trabajo detallada de cada persona y las razones de las elecciones o decisiones que esta tomó: decisiones tales como renunciar o quedarse en una organización, buscar educación académica adicional, etc. Cuando examine las razones para las decisiones reales en casi todos los casos emergió un claro esquema de respuestas. Se podría observar poca consecuencia en las historias reales de trabajo, pero hubo bastante consecuencia en las razones argüidas para las decisiones. Además las decisiones se hicieron más definidas, inteligibles y consecuentes con la experiencia de trabajo acumulada. Durante el primer año más o menos, la persona quizás buscara conceptos generales como reto, mayores ingresos o más responsabilidad. Después de algunos años de experiencia, la persona se refería a tipos específicos de trabajo o de responsabilidad o a ambientes de trabajo que le resultasen atrayentes.

El concepto de ancla de carrera emergió como una forma de explicar los esquemas de las razones dadas por los 44 exalumnos participantes. La persona entrevistada generalmente no veía el esquema en forma espontánea, pero lo veía fácilmente una vez que el mismo era señalado. Normalmente los participantes atribuían su falta de autopercepción a la falta de oportunidad de sentarse y analizar sus propias carreras en forma sistemática. Se sentían como si estuviesen haciendo ajustes de tipo arbitrario y a corto plazo y en estos ajustes no podían ver la consecuencia que diese un esquema a su

comportamiento, aunque para ellos era cada vez más claro lo que deseaban de sus carreras. Las etiquetas eventualmente elegidas para las anclas de carrera reflejan esas necesidades o deseos.

Una vez que se desarrolló el concepto en el estudio de investigación del grupo, se probó en varios otros ambientes. Primero intenté predecir el esquema de cambios en actitudes y valores en los participantes, durante el periodo de diez a doce años del estudio. Estos cambios solamente tenían sentido si se dividía al grupo en las diferentes anclas de carrera. La dirección del cambio de actitudes refleja el tipo de socialización que uno esperaría que acompañase a diferentes tipos de carreras. En segundo lugar desarrolle una forma biográfica para que una persona pudiera analizar su propia carrera y encontré que un grupo de 50 gerentes de nivel medio podían utilizarla para desarrollar una imagen bastante clara de sus propias anclas de carrera. Estas auto calificaciones no fueron validadas no fueron validadas por entrevistas pero si indicaron que las personas podían descubrir esquemas en sus propias carreras. En tercer lugar un estudio por medio de entrevistas a 20 Ejecutivos Senior reveló que era posible dividirlos inequívocamente en grupos por anclas, con base en una entrevista de media hora sobre su historia y sus aspiraciones futuras de carrera.

En resumen el ancla de carrera (el esquema de capacidades, motivaciones y valores autopercebidos) sirve para guiar, restringir, estabilizar e integrar la carrera de una persona. Basándose en la investigación realizada hasta ahora, se plantearía la hipótesis de que las anclas de carrera permanecerán estables a lo largo de la carrera de la persona, aunque esta hipótesis todavía no ha sido probada.

El ancla de carrera opera en la vida de trabajo de la persona como una manera de organizar la experiencia, identificar el área propia de contribución en el largo plazo, generar criterios sobre los tipos de ambiente de trabajo, en los cuales uno quiere funcionar, e identificar los esquemas de ambición y los criterios de éxito mediante los cuales uno se medirá a si mismo. Como se ve las personas difieren realmente en la forma como consideran a sus carreras, inclusive si proceden de un ambiente bastante homogéneo como la facultad de administración de empresas. Para los Gerentes y para los ocupantes de carrera se vuelve crucial llegar a reconocer estas diferencias de tal modo que se puedan desarrollar contratos psicológicos que reflejen con precisión las necesidades y expectativas de la persona en la carrera.

TIPOS DE ANCLAS DE CARRERA

Los esquemas de respuestas de los participantes en la investigación pueden dividirse en 5 categorías básicas. Algunos participantes encontraron que cada vez eran menos capaces de trabajar en organizaciones grandes y terminaron en carreras esencialmente autónomas. Otros organizaron todas sus decisiones de carrera alrededor de la necesidad de crear algo (un producto, una compañía o un servicio) por su cuenta. A estos empresarios se les anclo en creatividad. Conforme se fueron desarrollando sus carreras, estos dos grupos funcionaron por fuera de las organizaciones grandes y tradicionales.

Los participantes de un tercer grupo organizaron sus carreras alrededor de sus áreas específicas de competencia técnica o funcional y realizaron cambios de empleo guiados esencialmente por el criterio de aumentar al máximo su oportunidad de experimentar retos en forma continua en su área específica. Un cuarto grupo se interesó principalmente en la estabilidad de la carrera y se orientó más hacia los aspectos extrínsecos de seguridad y estabilidad. Finalmente los participantes de un quinto grupo se preocuparon por ascender la escala corporativa hasta puestos de Gerencia General, donde pudieran ejercer grandes cantidades de responsabilidad y enlazar los logros de la organización con sus propios esfuerzos.

En estos grupos no son tan importantes los números como los tipos, porque los números probablemente reflejan los prejuicios de los graduados de Sloan School para muestrear. Sin embargo los cinco tipos probablemente se pueden encontrar en todas las ocupaciones y deben ser comprendidos con claridad porque como veremos desean cosas bastante diferentes en sus carreras, se miden a sí mismos en forma bastante diferente y, por lo tanto, deben ser administrados en forma bastante diferente.

También es importante observar que estos son esquemas de autoimagen, no definidos externamente. Por lo tanto no es válido juzgar el éxito relativo de las personas en los diferentes grupos a menos que uno imponga criterios externos. Al hacerlo puede pasarse por alto el hecho más significativo de que algunos de los participantes rechazaron específicamente algunos de los criterios externos de éxito e intentaron desarrollar estándares internos más significativos sobre cómo considerarían el éxito en sus carreras.

El ancla de carrera se puede considerar como el interés o valor al que la persona no renunciará, si tiene que hacer una elección. En muchas carreras es posible satisfacer una variedad de necesidades y expresar una variedad de capacidades. El ancla propia entonces puede no ser muy visible hasta que uno enfrenta elecciones. Si no ha tenido que hacer estas elecciones al principio de su carrera, la persona puede atravesar una porción considerable de su vida sin una conciencia clara de cuál es verdaderamente su ancla. Pero es cada vez más importante que las personas sean autoconcientes en esta área, de tal modo que puedan hacer elecciones más informadas en puntos críticos de decisión en sus vidas. Por la misma razón es importante que los gerentes sean más conscientes de las anclas de carrera de sus subordinados, de tal modo que puedan realizar cambios de carrera racionales en la organización.

LA COMPETENCIA GERENCIAL COMO UN ANCLA DE CARRERA

Hay personas que tienen una fuerte motivación por ascender hacia puestos de responsabilidad gerencial, y sus experiencias de carreras, les permitan creer que contaban con las habilidades y valores necesarios para ascender a estos puestos de Gerencia General. En contraste con los miembros del grupo anterior, las personas en este segundo grupo tienen como su meta final la Gerencia per se. Los puestos técnicos o funcionales específicos son considerados solamente como etapas intermedias necesarias en el camino hacia los niveles más altos, de Gerencia General. Ellos ven la necesidad de hacerse competentes en una o más áreas funcionales pero ninguna área

captura su compromiso. Más bien, perciben que su capacidad consiste en la combinación de tres áreas más generales:

1. *Competencia Analítica*
2. *Competencia Interpersonal*
3. *Competencia Emocional*

5.1.1 Comparación de Motivación y Valores

En la idea se procura la integración de las habilidades, motivaciones y valores, no visualizándolos por separado sino en forma conjunta. Esto implica, que si bien una persona puede considerarse “útil” respecto del liderazgo de personas, esta percepción de dicha habilidad se verá influida por lo que sus subordinados o pares opinen sobre su gestión.

5.1.2 Comparación de Habilidades Analíticas

La habilidad de identificar, analizar y resolver problemas bajo condiciones de información incompleta e incertidumbre. Al hablar a cerca de sus carreras pasadas y futuras algunas personas se refieren con frecuencia a su habilidad para tomar una masa de información de calidad variable, reconocer las porciones pertinentes y válidas, llegar rápidamente al centro del problema, enunciarlo en una forma que permita su manejo y después facilitar el análisis y la solución del mismo. Esta habilidad requiere sensibilidad respecto del medio ambiente, capacidad para evaluar la validez de la información herramientas conceptuales para analizar la información y dividirla en marcos de referencia útiles y habilidades de solución de problemas. Se mencionaron las mismas habilidades analíticas, independientemente de que la persona trabaje en finanzas, mercadeo, información y control, ingeniería, etc. En esta área de habilidades la educación formal parecía contribuir en el sentido de que los modelos conceptuales y las habilidades de análisis se percibían típicamente como aprendidas en la escuela.

5.1.3 Comparación de Habilidades Interpersonales

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. Las habilidades analíticas mencionadas anteriormente no producen por sí mismas un Gerente efectivo de acuerdo a los estudios realizados. Más bien estas habilidades analíticas deben combinarse con las habilidades interpersonales, pues la mayor parte del trabajo del Gerente, especialmente en los niveles más altos, se efectúa a través de otras personas. El Gerente no solamente debe analizar los problemas, sino

también ser capaz de comunicar ese análisis a los demás, generar la motivación para trabajar en los problemas, y controlar el progreso hacia la solución de los mismos. Las habilidades de trabajar con otras personas incluyen no solamente la supervisión sino también, el manejo de reuniones el manejo de conflictos interpersonales o intergrupales, la influencia en ejecutivos del mismo rango sobre los que el gerente no tiene una autoridad directa, la influencia en el jefe y otras personas superiores en la jerarquía, y el manejo de las relaciones interpersonales con personas de fuera de la organización. Conforme aumenta la complejidad de las organizaciones, estas habilidades parecen volverse más importantes. Consecuentemente, el aprendizaje de la competencia interpersonal o el descubrimiento de que uno cuenta con ella, se convierte en un evento crucial en el desarrollo de un gerente.

5.1.4 Comparación de Habilidades Emocionales

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. Este tercer componente de la competencia Gerencial es el más esquivo y, sin embargo, posiblemente el más importante al identificar el tipo de persona que tendrá éxito en los roles Gerenciales de alto nivel. El componente emocional fue discutido por estos participantes con más frecuencia, en el contexto de las crisis que habían enfrentado y soportado. Informaron que se sentían sorprendidos de poder enfrentar una situación interpersonal difícil, como despedir a alguien o supervisar a alguna persona de mucha más edad que ellos, y no solamente manejar la situación con efectividad sino también sentirse bien respecto de la forma como la manejaron. Las mismas cosas que los participantes anclados en la competencia técnica o funcional consideraban como política de las oficinas ejecutiva o la jungla, eran consideradas por los participantes anclados gerencialmente como estimulantes y como lugares donde se encuentra la acción. Ellos consideraban que la política, las peleas internas, los teje manejes, el hacer que sucedan las cosas, el tener la responsabilidad final, era lo que ellos deseaban y por lo cual se sentían estimulados.

Desde mi perspectiva de observador que escuchaba a los participantes, por supuesto es obvio que los diferentes roles ocupacionales requieren diferentes tipos de capacidad analítica, interpersonal y emocional. El analista de sistemas que enfrenta un difícil problema intelectual y mantiene un alto nivel de energía intelectual durante 48 horas hasta que resuelve el problema, demuestra un tipo de competencia emocional.

Lo que parece distinguir a los participantes en el grupo orientado hacia la gerencia es el hecho de que explícitamente dedicaron

atención a los aspectos emocionales de su trabajo y consideraron que el proceso de percibir que podían manejar situaciones emocionalmente difíciles era parte de su propio desarrollo. El componente de la competencia emocional (ser capaz de tomar decisiones bajo condiciones de riesgo e incertidumbre, ser responsable por actuar en cualquier crisis que surja, ser responsable por las consecuencias de las decisiones propias y las de los subordinados) fue mucho más visible en estos participantes y, por lo tanto, fue algo considerado como necesario si querían tener éxito.”²⁰

5.2 ENFOQUE DE MAX WEBER

“Max Weber nació en Erfurt, Prusia, el 21 de abril de 1864. Era hijo de un importante industrial, estudió en las Universidades de Heidelberg, Munich y Gotinga.

En 1895 se desempeñó como profesor de la cátedra de economía política en la Universidad de Friburgo y en 1896 en la de Heidelberg, por razones de enfermedad debió abandonar la enseñanza.

En 1910 junto a Simmel y Tonniens funda la Sociedad Alemana de Sociología.

En 1918 vuelve a la enseñanza en las Universidades de Viena y de Munich.

En 1920 fue uno de los integrantes de la delegación negociadora en el Tratado de Paz de Versalles y participa en la comisión redactora de la Constitución de Weimar.

Murió el 14 de Junio de 1920 en Munich.

SU PENSAMIENTO

El concepto de la sociología de Weber se diferencia del que mantienen tanto los positivistas, como así también el marxismo.

Por un lado establece una distinción concreta entre las ciencias naturales y las sociales.

Dado el objeto de estudio que le confiere a las ciencias sociales, entiende que no es pertinente hacerlo con los mismos métodos que se utilizan para investigar a las ciencias naturales. Pues son carácter de estudio de las ciencias naturales las causas de dichos fenómenos, sin importar su significación o finalidad.-

A diferencia, en las ciencias sociales sus objetos de estudio son de carácter intencional e interesa la significación que éstos contienen. No dejando de ser el estudio social, de carácter objetivo; de lo que sirven a título de ejemplo tanto la historia como así también la antropología que realizan sus estudios a través de métodos concretos.

Weber destaca la infinitud de los hechos sociales en las relaciones del hombre en el devenir histórico de la humanidad, por lo que entiende que es imposible establecer axiomas que puedan explicar en forma homogénea y

²⁰ SCHEIN, Edgar, Dinámica de la Carrera Empresarial, México, 1982, pag.150-165

universal el comportamiento humano. Estos comportamientos deben segmentarse para ser objeto de estudio a elección del científico. Y como consecuencia de lo antes dicho se desprende que en la elección del objeto de estudio, realizada por el investigador, hay implícita una actitud arbitraria; por algo elige uno y otro tema para la investigación.

A diferencia de la corriente hegeliana, como la comprende Marx, Weber entiende que la historia de la humanidad no es precisamente racional y previsible por lo que no ha de investigársela como un todo. Y en función a su razonamiento kantiano, Weber entiende que el científico ha de realizar su investigación libre de juicios de valor.

Weber entiende que el objeto de estudio de la sociología es la acción social, y a ésta la define como "...una conducta humana con sentido y dirigida a la acción de otro"²¹

Este sociólogo alemán Max Weber basándose en que toda organización dirigida a alcanzar metas, y formada por miles de sujetos, demandaba un intenso control de sus actividades, desarrolló una teoría de la administración de burocracias que acentuaba en la necesidad de una jerarquía delimitada en términos muy precisos y gobernada por estatutos y líneas de autoridad definidos con toda claridad.

Pensaba que la organización ideal era una burocracia con acciones y metas establecidas a través de una lógica profunda y con una segmentación del trabajo enumerada explícitamente. Este investigador también pensaba que la competencia técnica tenía gran importancia y que la estimación de los resultados debería estar completamente basada en las virtudes.

Se cree que las burocracias son organizaciones vastas e impersonales, que

²¹ <http://www.monografias.com/trabajos/hipoteorg/hipoteorg.shtml>, 08 de noviembre del 2011, 10:50 pm

otorgan más importancia a la eficacia impersonal que a las necesidades humanas. Weber como todos los investigadores de la administración científica, procuraba mejorar los resultados de organizaciones importantes para la sociedad, haciendo que sus operaciones fueran predecibles y productivas. Si bien en la actualidad le damos tanto valor a las innovaciones y a la flexibilidad como a la eficiencia y a la susceptibilidad al pronóstico, la teoría de la administración de burocracias de Weber se adelantó, claramente, a las corporaciones imponentes como Ford. Weber creía que la guía particular de relaciones que mostraba la burocracia era muy promisoría.

“MODELO BUROCRÁTICO POPULISTA

- **OBJETIVO**

Analizar el contexto del modelo gerencial burocrático populista

- **CONCEPTO DE BUROCRACIA**

Burocracia, viene de Bureau= Escritorio y Kratos= Gobierno. Es el gobierno de los escritorios, es decir de los papeles. Los burócratas son los que llevan el papeleo y con ellos controlan y rigen a los que trabajan.

- *A nivel popular = Papeleo, apego de los funcionarios a los reglamentos e ineficiencia de la organización.*

- *Burocracia : Efectos o disfunciones del sistema y no al sistema en sí.*

- *En términos genéricos: Burocracia es la institución social que coordina las actividades de casi todas las organizaciones humanas con el fin de orientar y dirigir las actividades de la empresa en orden a la mayor eficiencia posible.*

- *(Carlos Marx): Consiste en tratar el ser real como un ser ideal, sustituyendo lo empírico por su representación, donde la realidad se sustantiva y se automatiza en lo formal.*

- *(Max Weber): Definió a la burocracia como una forma de organización que realza la precisión, la velocidad, la claridad, la regularidad, la exactitud y la eficiencia conseguida a través de la división prefijada de las tareas, de la supervisión jerárquica, y de detalladas reglas y regulaciones.*

- **EL ENFOQUE ESTRUCTURALISTA Max Weber (1864-1920)**

- *Primer teórico de las organizaciones.*

- *Estudió las organizaciones desde un punto de vista estructuralista, se preocupó por la relación entre los medios y los recursos utilizados y los objetivos a ser alcanzados por las organizaciones burocráticas.*

- *La organización por excelencia es la BUROCRACIA.*
- *BUROCRACIA (Max Weber)*
 - ▶ *La sociedad TRADICIONAL, donde predominan características patriarcales y hereditarias, como la familia, el clan, entre otros.*
 - ▶ *La sociedad CARISMÁTICA, características místicas, arbitrarias y personalistas, como en los grupos revolucionarios, en los partidos políticos, entre otros.*
 - ▶ *La sociedad LEGAL, RACIONAL o BUROCRÁTICA, dónde predominan las normas impersonales y la racionalidad en la elección de los medios y de los fines, como en las empresas, en los estados modernos, en los ejércitos, entre otros.*
 - *AUTORIDAD TRADICIONAL: Obediencia por mero hábito. Existirá cuando los subordinados aceptan como justificadas las órdenes de los superiores, porque esa siempre fue la manera como se hicieron las cosas. El poder tradicional no es racional, puede ser transmitido por herencia y es extremadamente conservador.*
 - *AUTORIDAD CARISMÁTICA: Por mero afecto, es decir por dedicación puramente personal al individuo de quien se recibe el mandato. Los subordinados aceptan como justificadas las órdenes en base a la influencia de la personalidad y el liderazgo del superior con el que se identifican. No puede ser delegado ni heredado.*
 - *AUTORIDAD LEGAL, RACIONAL O BUROCRÁTICA: Obediencia motivada por un cálculo de conveniencia del individuo. Los subordinados aceptan como justificadas las órdenes de los superiores porque están de acuerdo con un conjunto de preceptos o normas que consideran legítimos y de los cuales se deriva el mandato.*
- *CRITICAS DE LA BUROCRACIA*

Según Weber, puede degenerar de las siguientes maneras:

La jerarquía vertical de autoridad puede no ser lo suficientemente explícita o delineada, causando confusión y conflictos de competencia. Las competencias pueden ser poco claras y usadas contrariamente al espíritu de las reglas; en ocasiones el procedimiento en sí mismo puede considerarse más importante que la decisión o, en general, sus efectos.

Nepotismo, corrupción, enfrentamientos políticos y otras degeneraciones pueden contrarrestar la regla de impersonalidad, pudiéndose crear un sistema de contratación y promoción no basado en méritos.

Los funcionarios pueden eludir responsabilidades.

La distribución de funciones puede ser inefectiva, produciendo excesiva actividad regulatoria, duplicación de esfuerzos y, en general, ineficiencia

Incluso una burocracia no degenerada puede verse afectada por ciertos problemas:

Sobreespecialización.

Rigidez e inercia en los procesos, tomando decisiones con lentitud o siendo imposible aplicarlas al presentarse casos inusuales, e igualmente retrasando los cambios, evolución y adaptación de viejos procesos a nuevas circunstancias

Poca estima por las opiniones disidentes

Creación de más y más reglas y procesos, creciendo su complejidad y disminuyendo su coordinación, facilitando la creación de reglas contradictorias

El modelo de la burocracia de Max Weber es ciertamente controversial, sobre todo si se le analiza a la luz de las nuevas condiciones que marcan el signo de los tiempos empresariales: los mercados abiertos y globalizados.

Por ello, es posible extraer las siguientes enseñanzas:

- *Que las organizaciones no son sistemas cerrados sino abiertos.*
- *Que la institución se mueve en ambientes altamente dinámicos. El papel de la institución es medir, evaluar y prever los riesgos y las incertidumbres.*
- *Que la institución deben prever los cambios, adaptarse a ellos y, mejorar aún, para el futuro.*
- *La finalidad de la institución está Elaborado por: su misión, y que la misión y diseñada a partir de las necesidades de la comunidad estudiantil, que es quien finalmente "conduce" a la institución.*

REFLEXIONES FINALES SEGÚN WEBER:

- *Que el factor más importante en la institución no es el trabajo, sino quienes lo realizan: la gente.*
- *El modelo burocrático posee ciertas características estructurales y normas que se utilizan en la institución.*
- *La burocracia es la forma más eficiente que podían utilizar de manera efectiva en la institución surgida de las necesidades de la sociedad moderna.*
- *La forma burocrática es el instrumento más eficiente en la administración.*"²²

5.3 OTROS ENFOQUES

Los Modelos Gerenciales son conocidos también como tácticas de gestión organizacionales que se usan en la dirección y desarrollo del sistema y procesos de la misma.

²² <http://www.slideshare.net/Lilianamoránrivera/burocracia>; 08 de noviembre del 2011, 11:05 pm

Todo modelo es una imagen de una realidad que se refleja en las acciones, es por esto que los modelos determinaran una guía, una base de sustento que en el futuro permite la mejora encaminado de la empresa u organización en general que lo maneja.

Cabe recalcar que ningún modelo por sí solo es suficiente para direccionar la empresa, por lo que su aplicación creativa y la combinación de diversos modelos de acuerdo a las exigencias y necesidades de la empresa es el secreto del éxito.

Existe una diversidad de modelos entre ellos los clásicos, modelos contemporáneos y sobre todo clásicos que mantienen su vigencia, además de uno que otro que surge temporalmente y cuyos contenidos son meramente comerciales.

Se puede decir también que algunos de los diversos modelos gerenciales se originan en las diferentes escuelas de pensamiento administrativo tanto clásicas como de última generación. Los modelos gerenciales hacen parte de las estrategias que las empresas adoptan con el propósito de promover, mantener o impulsar su efectividad de gestión.

Estas son algunas de los enfoques gerenciales:

- Planificación Estratégica
- Calidad Total
- Kaizen (Mejoramiento Continuo)
- Justo a tiempo (Just in Time)
- Reingeniería

- Benchmarking
- Empoderamiento ("EMPOWERMENT")
- Tercerización (Outsourcing)
- Modelo de la Diversidad
- Programación neurolingüística (PNL).

A continuación se describirán en detalle algunos de los modelos mas usados e importantes:

“Enfoque de los papeles administrativos

Henry Mintzberg clasificó el trabajo de los administradores, en 3 tipos básicos de comportamiento: relaciones interpersonales, procesamiento de información y toma de decisiones.

Papeles interpersonales: En su contacto con otras personas los administradores actúan de 3 modos diferentes.

- *como representantes de su empresa: pronuncia discursos, sirve en comités.*

- *departamento o unidad: motiva, inspira, da el ejemplo.*

- *como líderes: mantiene relaciones con otras organizaciones.*

Utilizando su autoridad formal o informal; o como enlace o puente de unión experto en comunicaciones. A estos 3 puntos se le denominan figura representativa, líder y enlace.

Papeles informativos: Son 3 papeles definidos: centro hacia donde influye y se monitorea toda la información, diseminadores de información y portavoz de la organización. A estos 3 se le denominan:

Monitor: observa, revisa y recopila datos sobre cumplimientos de estándares.

Difusor: transmite información y juicios acerca de los ambientes internos y externos.

Portavoz.: habla por la organización, cabildea y defiende, se ocupa de las relaciones públicas.

Papeles en el área en toma de decisiones: Se asumen 3 papeles importantes.

- *emprendedores: cuando juzgan la conveniencia de emprender nuevas actividades.*
- *Asignadores de recurso: cuando controlan los recursos financieros.*
- *Negociadores: cuando tratan con sectores internos o externos de la organización.*

A estos 3 puntos se le denominan empresario, solucionador de problemas, asignador de recursos y negociador.

Enfoque de las 7-S de McKinsey

Este enfoque se ha vuelto muy popular, debido en parte a que sirvió de apoyo para las investigaciones que derivaron en dos libros de gran venta.

Las Siete S son:

ESTRATEGIA: Acción y asignación sistemáticas de recursos para el logro de los propósitos de la compañía.

ESTRUCTURA: Organizacional y relaciones de autoridad.

SISTEMAS: Procedimientos y procesos como sistemas de información, procesos de manufactura y procesos de control.

ESTILO: Modo de comportamiento de los administradores y de dedicación colectiva de su tiempo al cumplimiento de las metas organizacionales.

PERSONAL: Personas que forman parte de la empresa.

VALORES COMPARTIDOS: Valores que comparten los miembros de una organización

HABILIDADES: Capacidades distintivas de una empresa.

Las siete “habilidades” significa capacidades de la organización en su conjunto. Las capacidades organizacionales y su ausencia suelen designarse en la bibliografía administrativa como fuerzas y debilidades de las empresas.

Lo más asombroso del marco de las 7-S sea que confirma y se asemeja al marco de referencia de las funciones administrativas que son la planeación, organización, integración de personal, dirección y control.

Enfoque de la Administración de Calidad Total

La Administración de calidad total se ha convertido en un elemento decisivo del competitivo mercado global. Deming y Juran fueron los precursores de esta administración. Otra importante contribución fue hecha por Philip Crosby. Cada uno le dio a la calidad una definición ligeramente distinta.

Para Deming calidad significa ofrecer a los clientes productos o servicios confiables y satisfactorios a bajo costo, y para resolver el problema de calidad querría que sociedad y compañías se comprometieran con la calidad.

Para Juran lo importante es que el producto o servicio sea adecuado para su uso, y para resolver el problema de calidad en forma semejante a Deming alude a la importancia del sistema organizacional orientado al cliente y a la calidad.

Para Crosby la calidad es el cumplimiento de los requerimientos de calidad de cada compañía. Enfatiza la necesidad de una cultura organizacional comprometida con la calidad y recalca la relevancia de cero defectos.

La administración de Calidad Total implica controlar todos los procesos desarrollados por una empresa para generar un producto o servicio, incorporando la participación, en el control de la calidad, de todos los departamentos de una empresa, como son presidencia, dirección, mercadeo, fabricación, finanzas, informática y recursos humanos, así como de todos sus proveedores, teniendo todos como objetivo satisfacer las necesidades del cliente, tanto el intermedio como el final.

Este tipo de administración ha hecho que Japón, en menos de treinta años, sea la potencia económica que todos conocemos, al ofrecer al mercado

mundial productos de la más alta calidad y duración a precios muy competitivos.

Enfoque de la reingeniería

La reingeniería es uno de los enfoques más recientes, también llamado rediseño de procesos. Su propósito es lograr más con menos recursos. La reingeniería ha sido definida como: “el replanteamiento fundamental y rediseño radical de los procesos de las empresas para conseguir mejoras sustanciales en medidas de desempeño contemporánea tan decisivas como costos, calidad, servicio y rapidez”.

El concepto más importantes es el proceso, el cual puede requerir en ocasiones de un rediseño considerable, aunque no siempre es así.

En lugar de concentrarse en las mejoras organizacionales, Hammer y Champú recomiendan un rediseño radical, equivalente a “volver a empezar”.

Enfoque operacional o del proceso administrativo

El enfoque operacional o de la teoría y ciencia de la administración recoge los conocimientos administrativos pertinentes para relacionarlos con las labores administrativas, lo que los administradores hacen. Este enfoque pretende integrar los conceptos, principios, y técnicas que se encuentran en la base de las tareas de la administración.

El enfoque del proceso administrativo parte del reconocimiento de que existe un núcleo central de conocimiento de administración pertinente únicamente para el campo de la administración.

Además este enfoque adopta conocimientos de otros campos, tales como la teoría de sistemas los conceptos de la calidad y reingeniería, la teoría de motivación y liderazgo, el comportamiento individual y grupal, los sistemas sociales, la cooperación, así como la aplicación de análisis.

La escuela del proceso administrativo u operacional, reconoce la existencia de un núcleo central científico y teórico peculiar de la administración, aunque también recoge importantes contribuciones de otras escuelas y enfoques.”²³

5.4 DEL BUROCRATA AL FUNCIONARIO PÚBLICO INNOVADOR

“Un cambio conceptual de amplias repercusiones en la esfera de la función pública.

Entre las dos últimas décadas del siglo XX y ésta primera década del siglo XXI, asistimos a una mutación profunda en los paradigmas y modelos de gestión pública. Cambios originados en la transformación de la cultura, de la conciencia ciudadana ante el Estado, de los procesos de modernización que viven muchas sociedades y otros factores sociales, económicos, políticos

²³ http://html.rincondelvago.com/enfoques-administrativos_1.html, 10 de noviembre del 2011, 12:27 pm

y psicosociales, inducen una modificación gradual pero profunda en la concepción del servidor público, del servicio público y de las políticas públicas y de la gestión de éstas.

Ello explica que en la mayoría de las sociedades más desarrolladas se han emprendido desde la década de los años ochenta del siglo xx, sucesivas reformas al Estado, así como diversos procesos de reforma y modernización en la gestión pública.

No se trata de procesos similares.

Conceptualmente diferenciamos reforma del Estado, modernización del Estado y modernización de la gestión pública. Esta última se refiere - siempre desde la Ciencia Política y la Ciencia de las Políticas Públicas- a un esfuerzo más o menos sistemático de actualización de los estilos, normas, procedimientos y funciones de la administración y sus servicios, para ponerlos en sintonía con los cambios antes mencionados.

La modernización del Estado apunta en cambio a la actualización y perfeccionamiento del conjunto de los servicios públicos y estructuras estatales, mientras que por reforma del Estado se entiende una noción de reingeniería completa del aparato estatal y de la administración, sus poderes, sus servicios, sus normas y reglamentos, su estructura organizacional y sus modos de operación.

Todos estos procesos ocurren inscritos en dos dimensiones complementarias que no pueden descuidarse: la primera es la dimensión propiamente organizacional, en cuanto a que se refiere al diseño y a la aplicación de modelos de innovación y de cambio en sistemas organizacionales y burocráticos complejos; y la segunda, se refiere a la dimensión temporal, en cuanto a que los cambios y los procesos innovativos que se pretende implementar deben enfrentarse a lógicas y ritmos temporales de adaptación, resistencias e impulsos de distinto grado e intensidad.

En el caso de Chile, el marco contextual en que están sucediendo estos cambios es la tendencia profunda que tiene lugar en nuestra sociedad desde mediados del siglo xx y que se denomina transición a la modernidad.

Asistimos a un cambio de paradigma en materia de servicios públicos. Algunos conceptos que contienen los nuevos paradigmas del servicio público en el siglo xxi:

El compromiso organizacional.

Se refiere al nivel de adhesión, lealtad y disposición del profesional-funcionario respecto del servicio, sus fines y sus políticas.

La calidad social

Condición de excelencia del servicio público y de sus prestaciones, en términos de que por encima de la rentabilidad económica y presupuestaria, se impone la solución de los problemas, la satisfacción del ciudadano y la resolutivez del servicio.

Se refiere a los criterios de evaluación de los resultados de las políticas y programas públicos puestos a disposición de los ciudadanos-usuarios.

La eficiencia satisfactoria

La eficiencia del servicio público no es solamente hacer lo máximo posible con el mínimo de recursos, sino que se hace necesario pasar a un concepto

en que la eficiencia del servicio y de la función pública esté directamente asociada con el grado de satisfacción-insatisfacción del ciudadano-usuario. La utilización y la gestión eficiente de los recursos materiales, tecnológicos, presupuestarios y humanos del servicio no está ligada solamente a la satisfacción de criterios de racionalización y optimización cuantitativa de los bienes y servicios brindados a la comunidad, sino que incorpora parámetros cualitativos provenientes de la medición constante de la satisfacción del ciudadano-usuario con los productos del servicio.

El punto de partida y el punto final del servicio público y del Estado como administración, es el ciudadano y la respuesta satisfactoria que ambos brindan a sus necesidades y demandas.

El involucramiento decisorio

Un nuevo Estado supone romper con la lógica de siempre el Estado que informa a los ciudadanos pero que no los deja participar en los procesos de toma de decisiones, o que circunscribe la consulta a ámbitos territoriales y sociales restringidos.

Se trata de romper con la noción tradicional de participación que es en realidad información pública a los ciudadanos, a fin de pasar a una participación entendida ahora como involucramiento organizado y responsable de los ciudadanos en los procesos de toma de decisiones de las políticas públicas, en su gestión y en su evaluación.

La participación decisoria implica la intervención y el involucramiento de los ciudadanos organizados en los procesos de toma de decisiones, lo que modifica en profundidad el concepto y el ejercicio de la función pública, al introducir en todos los procesos de gestión pública un ingrediente ciudadano cada vez más insoslayable.

El involucramiento decisorio significa también que el funcionario accede y participa en los procesos de decisión e interviene con su savoir faire y experiencia operacional.

El servicio situacional y multifuncional.

Un Estado moderno creemos que supone que el servicio público puede orientarse hacia una modalidad de funcionamiento y de ejercicio de la función pública, orientada al ciudadano-beneficiario de un modo situacional.

Este concepto desdibuja la noción del servicio público como una organización implantada físicamente en un solo lugar, dando paso a servicios que se descentralizan y desconcentran territorialmente, de manera que resulte funcionar ubicado espacial y temporalmente allí donde los problemas se manifiestan y donde las necesidades sociales lo requieren.

El servicio situacional y multifuncional opera conforme a lógicas administrativas desconcentradas, de manera que el servicio público sea realizado por equipos de trabajo profesionales provenientes de distintos servicios cuya interdependencia hace posible una resolución más eficiente y rápida de los problemas y demandas ciudadanas.

La accesibilidad resolutive

En un contexto sociocultural caracterizado por la creciente incorporación de las TICs a los procesos sociales y políticos y por una socialización cada vez mas masiva de los lenguajes computacionales e informacionales, creemos que la electronización de servicios, funciones, productos y bienes provenientes del Estado y los servicios públicos, puede contribuir a facilitar una accesibilidad resolutive de los ciudadanos.

En definitiva, se parte del concepto que la accesibilidad de las personas a los sistemas informacionales y a los servicios públicos (directa o presencial, virtual o electrónica o de gobierno electrónico y en línea), es un medio para obtener la resolución de sus necesidades, demandas y problemas con la menor inversión de tiempo y de costo material.

Entendemos accesibilidad resolutive como el concepto de servicio público directo e interactivo en que el ciudadano encuentra una respuesta eficaz y una resolución objetiva de sus demandas y necesidades en el más breve plazo posible.”²⁴

6. HABILIDADES GERENCIALES IDENTIFICADAS EN LOS FUNCIONARIOS DEL MINISTERIO COORDINADOR DE LA POLITICA

6.1 Identificación de Habilidades

Para llevar a cabo la identificación de las habilidades presentes en los funcionarios del sector Público de nivel Jerárquico superior, caso Ministerio de Coordinación Política, se selecciono a los Ministerios más representativos del país para obtener así una información de veraz y de calidad.

Para obtener estos datos se aplico una encuesta, misma que fue realizada por el Grupo de docentes Investigadores de Habilidades Gerenciales – FALIMAR.

²⁴ <http://gobiernoyadministracion.wordpress.com/2010/05/14/paradigmas-del-sector-publico-contribuciones-para-un-servicio-publico-eficiente-e-innovador/>, 11 de noviembre del 2011, 3:19 pm

Cabe recalcar que la creación, el funcionamiento e implementación de dicha encuesta en la Web fue posible gracias a la ardua tarea y colaboración del personal de la Dirección de Informática de la Universidad Católica, mismo, que a su vez llevo a cabo la tabulación de los resultados que se obtuvieron de cada pregunta de estas encuestas obtenidos al finalizarse el trabajo de campo. La encuestas aplicadas están conformadas en su inicio por 11 preguntas cerradas sobre las características generales y personales de los encuestados seguidas por 40 preguntas cerradas con escalas de evaluación tipo Likert: Siempre, Casi Siempre, Algunas Veces, Rara vez y Nunca, que corresponden a los cuatro grupos de habilidades gerenciales propuestas en el modelo de Edgar Schein mismas que serán usadas en esta investigación para analizar las habilidades más empleadas por los funcionarios de Nivel Jerárquico Superior del Ministerio de Coordinación Política.

CUADRO DE PREGUNTAS

Para el análisis y obtención de datos se combino las preguntas cerradas es decir las variables con cada habilidad del modelo de Schein.

Dichas variables se describen a continuación:

Nivel jerárquico:

- Nivel 1
- Nivel 2
- Nivel 3
- Nivel 4 colaborador

Sexo:

- Masculino
- Femenino

Rango de edad:

- 23-30
- 31-40
- 41-49
- 50 o más

Años de experiencia en el cargo:

- 0-3
- 4-7
- Más de 8

Formación académica más alta:

- Egresado o graduado de universidad
- Maestría
- Doctorado
- Otros (especifique)

Perfil profesional:

- Licenciatura
- CPA
- Ingeniería
- Doctorado
- Economista
- Otros

Número de empleados en su institución:

- de 10 a 50
- de 51 a 100
- de 101 a 150
- de 151 a 200
- de 200 en adelante

Áreas de interés para futuras capacitaciones:

- Calidad y procesos
- Uso de herramientas tecnológicas
- Responsabilidad social
- Técnica propia del negocio
- Administrativa
- No aplica

Antigüedad en la institución:

- 0 - 4 años
- 5 a 9 años
- de 10 en adelante

Ecuatoriano de nacimiento:

- Si
- No

Para su actual cargo, ¿participó en concurso de merecimientos?:

- Si
- No

En lo referente a la interpretación de la información obtenida en el trabajo de campo, los resultados de las 19 encuestas realizadas a los Funcionarios de Nivel Jerárquico Superior del Ministerio de Coordinación Política, se utilizaron herramientas tecnológicas como Excel y el programa SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) por sus siglas en inglés, el cual es un programa estadístico informático muy usado en las ciencias sociales y las empresas de investigación de mercado. Como programa estadístico su uso es muy popular debido a su capacidad para trabajar con bases de datos de gran tamaño, además este se ajusta a las variables y registro de las necesidades de quien lo usa.

Es importante señalar que como toda investigación esta tiene sus limitantes. Ya que no siempre la información está al alcance del investigador o a su vez no existe la información requerida, entre estas limitantes se encuentran las siguientes:

- Poca accesibilidad a la información.
- Barreras para acceso a la información por parte de los funcionarios del Ministerio.
- Sistema Burocrático, trámites excesivos y largos para aprobar la investigación en dicho Ministerio.
- Falta de colaboración por parte de funcionarios del Ministerio para completar la encuesta realizada
- Cambio de Ministra durante el proceso de investigación, Doris Soliz Carrión entrego el Ministerio a Betty Tola, por disposición del

presidente el 10 de Noviembre del 2011, lo que causo demoras y cambios en la muestra escogida para la encuesta.

A continuación se describirán uno a uno los resultados obtenidos en lo referente a las 10 preguntas cerradas iniciales generales de la encuesta que hacen referencia a datos personales del encuestado:

Tabla 1. Nivel Jerárquico

Nivel Jerárquico	Frecuencia	Porcentaje
Nivel 1	4	21.1
Nivel 2	4	21.1
Nivel 3	4	21.1
Nivel 4 colaborador	7	36.8
Total	19	100.0

Tabla 1. Elaborado por: Estefanía Aguirre Fuente: Investigación Realizada Ministerio

C

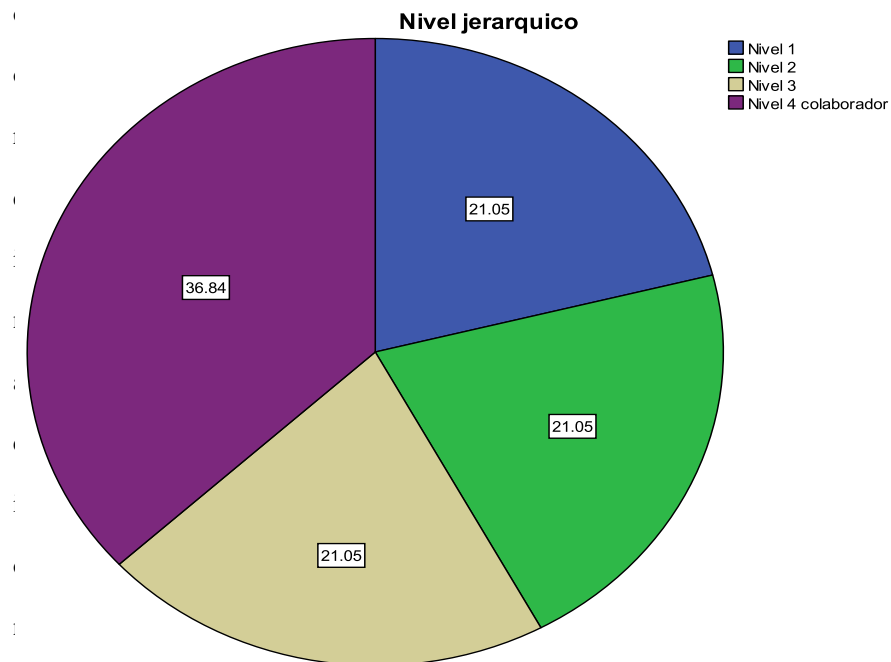


Gráfico 1. Creado por Estefanía Aguirre Fuente: Investigación Realizada Ministerio

De acuerdo al gráfico que se describe anteriormente se puede visualizar que los funcionarios de Nivel 1, 2 y 3 comparten el 21.05% del total, y la mayoría se la lleva el Nivel 4 colaboradores, con un 36.84%. Esto se debe a que los funcionarios de los niveles más altos, tenían sus agendas muy ocupadas o realmente nunca se los pudo conocer por sus diversas actividades y viajes, por lo que la encuesta no la pudieron llenar como se esperaba, por el contrario los colaboradores de niveles más bajos eran de fácil acceso y pudieron completar correctamente la encuesta solicitada.

Tabla 2. Género

Género	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	10	52.6
Masculino	9	47.4
Total	19	100.0

Tabla 2. Elaborado por: Estefanía Aguirre Fuente: Investigación Realizada Ministerio

Coordinación Política

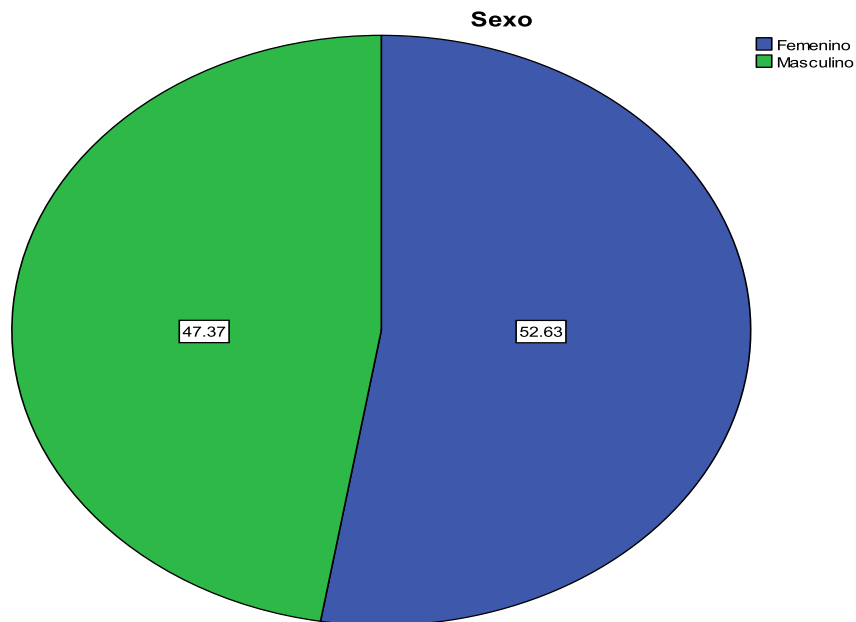


Gráfico 2. Elaborado por: Estefanía Aguirre Fuente: Investigación Realizada Ministerio

Coordinación Política

Como se ve en el grafico la mayoría de encuestados corresponden al género femenino con un 52.63%, frente a un 47.37% correspondientes al género masculino.

Tabla 3. Rango de edad

Rango de edad	Frecuencia	Porcentaje
23 - 30 años	4	21.1
31 - 40 años	6	31.6
41 a 49 años	5	26.3
mayor a 50 años	4	21.1
Total	19	100.0

Tabla 3. Elaborado por: Estefanía Aguirre Fuente: Investigación Realizada Ministerio

Coordinación Política

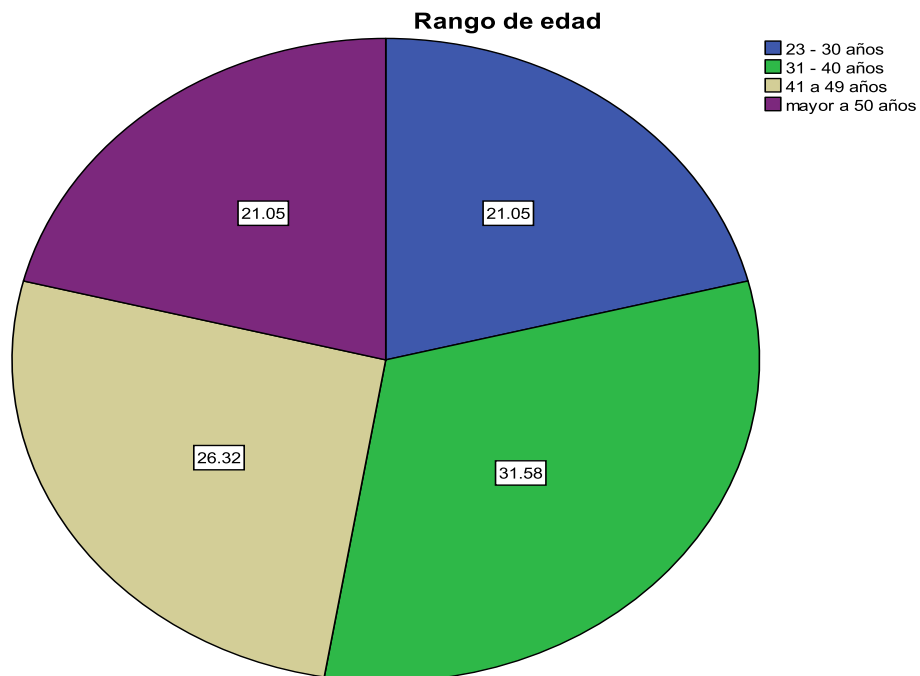


Gráfico 3. Elaborado por: Estefanía Aguirre Fuente: Investigación Realizada Ministerio

Coordinación Política

Del total de encuestados la mayoría se encuentran en el rango de edad de 31-40 años con un 31.58%, seguidos por los funcionarios ubicados en el rango

de 41-49 años, con un 26.32%, siendo los últimos o los menos existentes los funcionarios con rango de edad de 23-30 años así como los mayos de 50 años con un porcentaje menos de 21.05%.

Tabla 4. Años de experiencia

Años de experiencia	Frecuencia	Porcentaje
0 a 3 años	10	52.6
4 a 7 años	3	15.8
mayor a 8 años	6	31.6
Total	19	100.0

Tabla 4. Elaborado por: Estefanía Aguirre Fuente: Investigación Realizada Ministerio

Coordinación Política

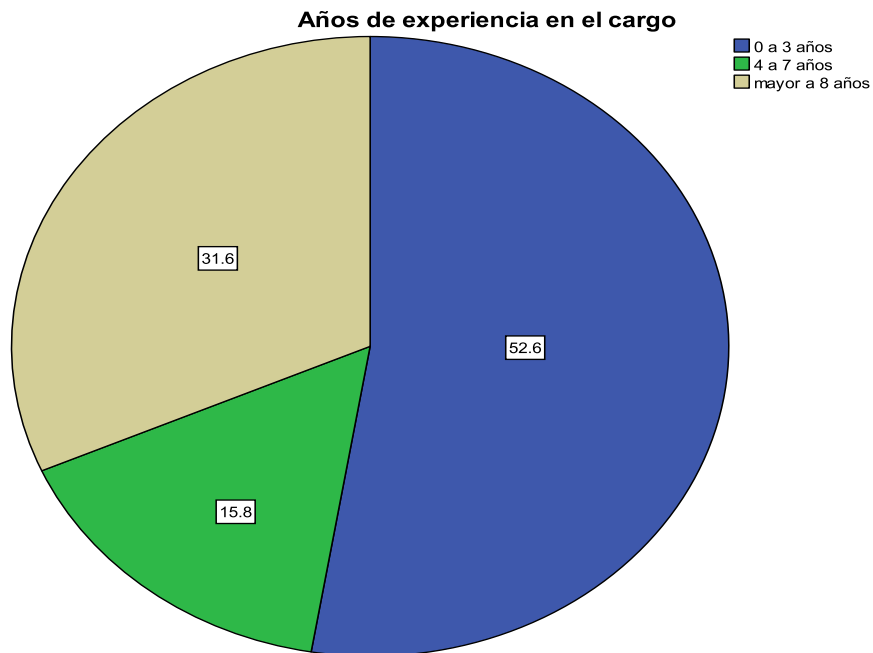


Gráfico 4. Elaborado por: Estefanía Aguirre Fuente: Investigación Realizada

Ministerio Coordinación Política

Como el grafico lo muestra los funcionarios del Ministerio de Coordinación Política en su mayoría tienen de 0 a 3 años de experiencia en el cargo con

un 52.3%, seguidos por los funcionarios que tienen más de 8 años en el cargo con un 31.6%, siendo los funcionarios de 4 a 7 años los de menor porcentaje con un 15.8%.

Tabla 5. Formación académica

Formación Académica	Frecuencia	Porcentaje
Doctorado	2	10.5
Maestría	9	47.4
Egresado o graduado	6	31.6
Otros	2	10.5
Total	19	100.0

Tabla 5. Elaborado por: Estefanía Aguirre Fuente: Investigación Realizada Ministerio

Coordinación Política

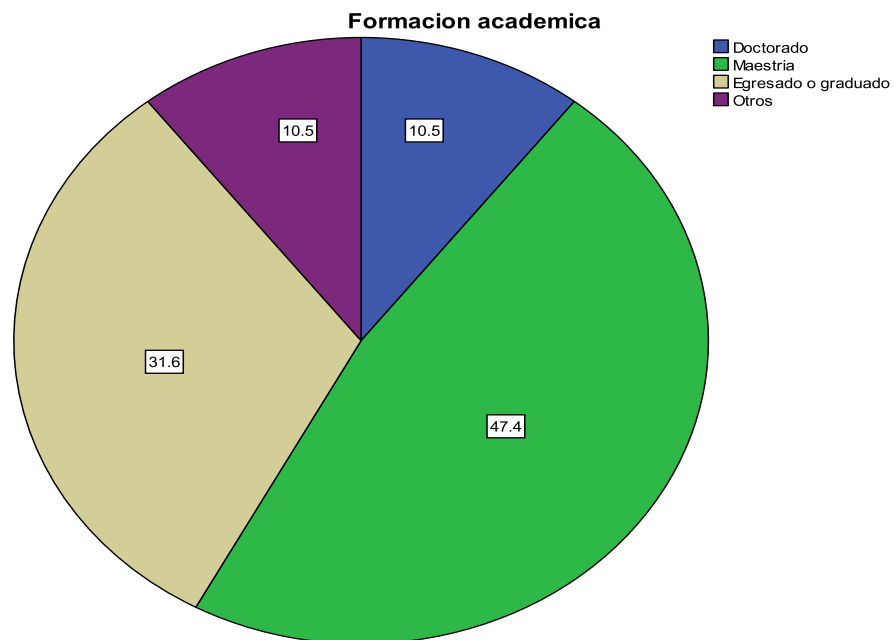


Gráfico 5. Elaborado por: Estefanía Aguirre Fuente: Investigación Realizada

Ministerio Coordinación Política

Tal como la grafica lo indica el 47.4% significa que en su mayoría los funcionarios del Ministerio de Coordinación Política han realizado una

Maestría en su formación académica, seguidos por los funcionarios que se han graduado o egresado de la universidad con un 31.6%, a continuación un igual porcentaje entre los funcionarios con doctorado y otras formaciones académicas con el 10.5%

Tabla 6. Áreas de interés para futuras capacitaciones

Áreas de interés	Frecuencia	Porcentaje
Administrativa	3	15.8
Calidad y Procesos	6	31.6
Responsabilidad Social	3	15.8
Técnica propia del negocio	1	5.3
Uso de herramientas tecnológicas	3	15.8
No aplica	3	15.8
Total	19	100.0

Tabla 6. Elaborado por: Estefanía Aguirre Fuente: Investigación Realizada Ministerio

Coordinación Política

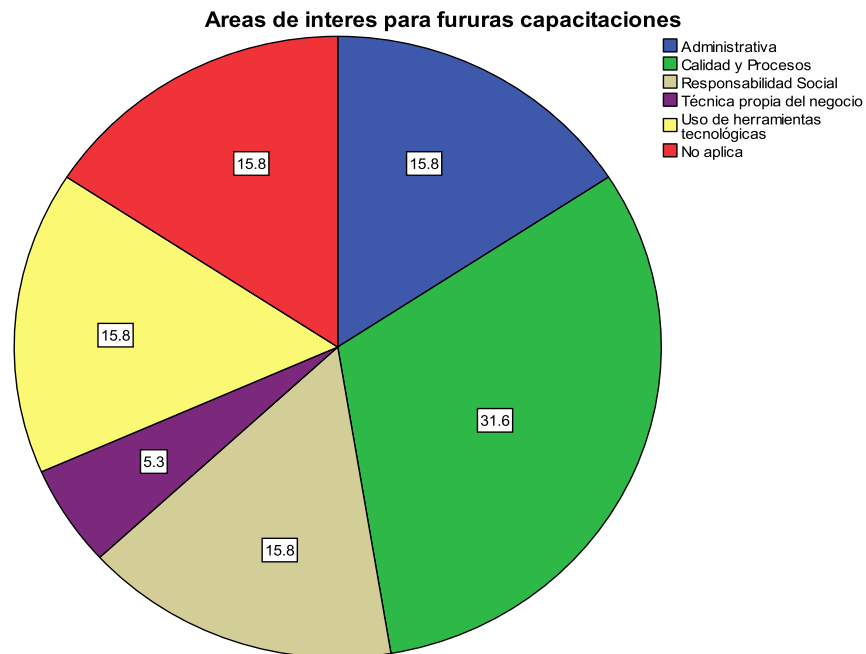


Gráfico 6. Elaborado por: Estefanía Aguirre Fuente: Investigación Realizada

Ministerio Coordinación Política

Se puede ver que las áreas que son de mayor interés para capacitación entre los funcionarios públicos del Ministerio en estudio son: Calidad y Procesos 31.6%, en segundo lugar con igual porcentaje de 15.8%, están el uso de herramientas tecnológicas, administrativa, Responsabilidad Social y los que No aplican, y por ultimo con menos interés está el área de técnica propia del negocio con un 5.3%.

Quiere decir que, a la mayoría de funcionarios de este Ministerio les interesa capacitarse más en lo referente a calidad y procesos que en áreas referentes a las actividades propias del Ministerio.

Tabla 7. Perfil Profesional

Perfil Profesional	Frecuencia	Porcentaje
CPA	1	5.3
Doctorado	5	26.3
Economista	2	10.5
Ingeniería	5	26.3
Licenciatura	2	10.5
Otros	4	21.1
Total	19	100.0

Tabla 7. Elaborado por: Estefanía Aguirre Fuente: Investigación Realizada Ministerio

Coordinación Política

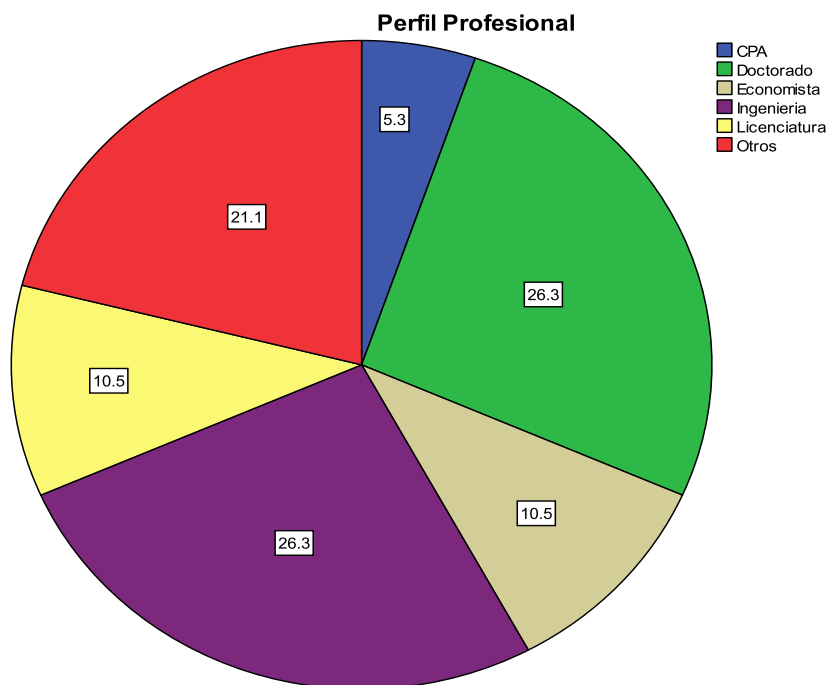


Gráfico 7. Elaborado por: Estefanía Aguirre Fuente: Investigación Realizada Ministerio Coordinación Política

Así como el gráfico lo indica la mayoría de funcionarios tienen Ingenierías y Doctorados como preparación Profesional, con un 26.3% y en su minoría están los funcionarios que tienen un CPA como preparación Profesional con un 5.3%.

Tabla 8. Número de empleados

# Empleados	Frecuencia	Porcentaje
10 a 50	1	5.3
51 a 100	3	15.8
101 a 150	4	21.1
151 a 200	6	31.6
mayor que 200	5	26.3
Total	19	100.0

Tabla 8. Elaborado por: Estefanía Aguirre Fuente: Investigación Realizada Ministerio Coordinación Política

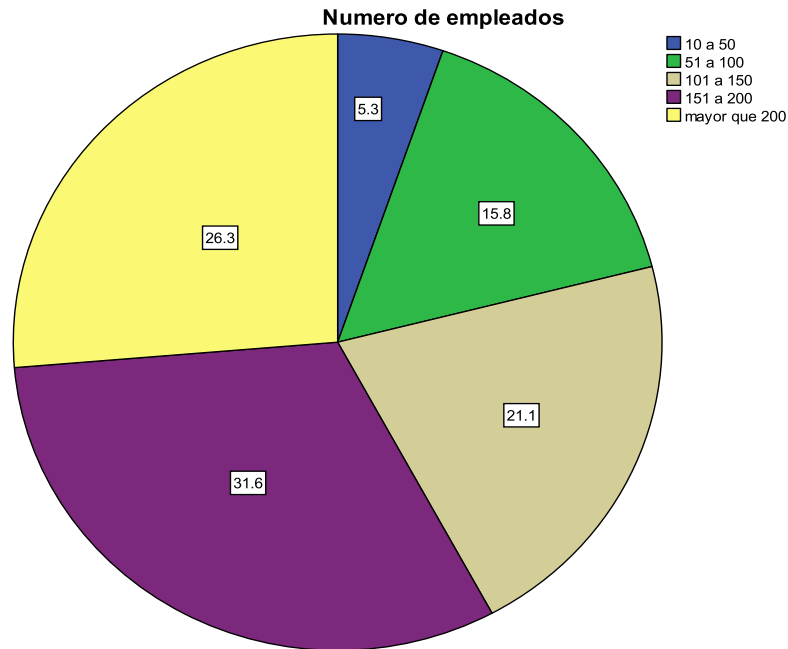


Gráfico 8. Elaborado por: Estefanía Aguirre Fuente: Investigación Realizada

Ministerio Coordinación Política

Esta pregunta demuestra lo poco informados que estaban algunos funcionarios del Ministerio sobre temas como el número de empleados que posee el mismo, ya que las respuestas están divididas cuando debió ser unificada la mayoría, en este caso coincidieron el 31.6% que el Ministerio está conformado por un rango de empleados de 151 a 200.

Tabla 9. Antigüedad en la institución

Antigüedad en la Ins.	Frecuencia	Porcentaje
0 - 4 años	17	89.5
5 - 9 años	1	5.3
mayor a 10 años	1	5.3
Total	19	100.0

Tabla 9. Elaborado por: Estefanía Aguirre Fuente: Investigación Realizada Ministerio

Coordinación Política

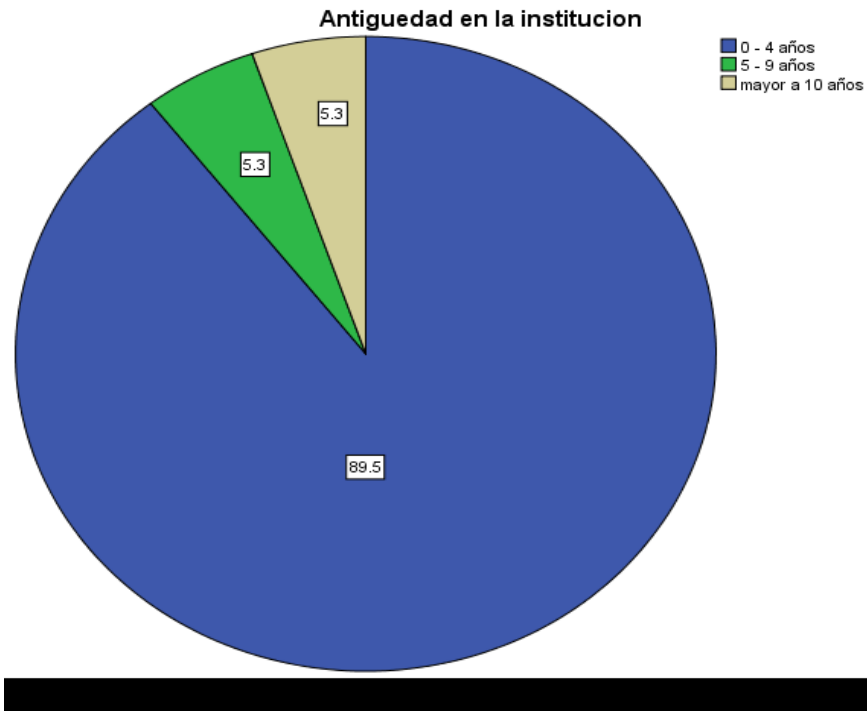


Gráfico 09. Elaborado por: Estefanía Aguirre Fuente: Investigación Realizada
Ministerio Coordinación Política

Como lo muestra el gráfico con un 89.5% la mayoría de funcionarios tienen de 0 a 4 años trabajando en la institución, esto se debe al alto índice de rotación en el Sector Público, siendo únicamente el 5.3% de los funcionarios que tienen más de 10 años en la Institución.

Tabla 10. Para su actual cargo, ¿participó en concurso de merecimientos?

Concurso	Frecuencia	Porcentaje
No	13	68.4
Si	6	31.6
Total	19	100.0

Tabla 10. Elaborado por: Estefanía Aguirre Fuente: Investigación Realizada
Ministerio Coordinación Política

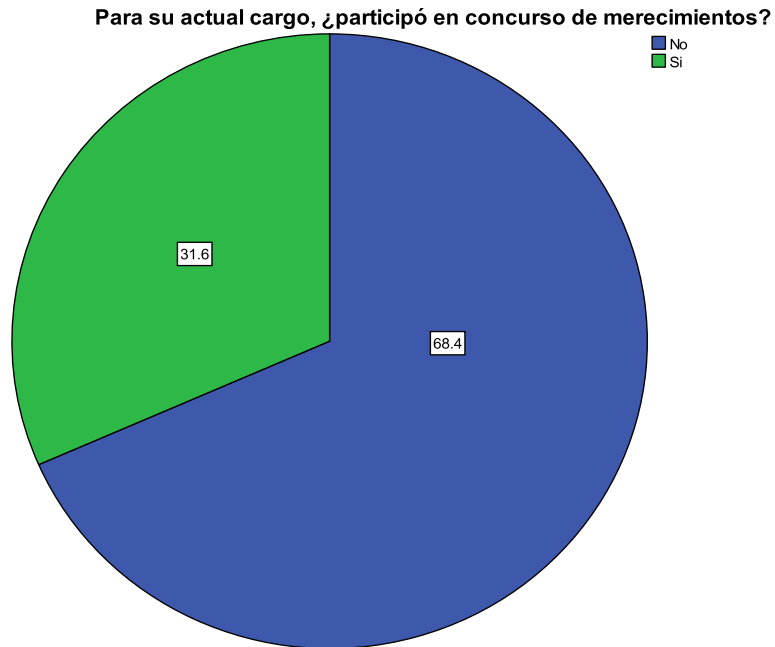


Gráfico 10. Elaborado por: Estefanía Aguirre Fuente: Investigación Realizada

Ministerio Coordinación Política

Analizando el grafico anterior se puede decir que la mayoría de funcionarios de este Ministerio no ha participado en un concurso de merecimientos como lo demuestra el 68.4% que lo identifica, lo que quiere decir que la mayoría entro debido a otro proceso diferente o por designación de las autoridades.

6.1.1 Motivación y Valores

Para iniciar el análisis de esta habilidad se describirán las sub - habilidades que la contienen y a su vez se describirán las preguntas usadas en la encuesta para analizar dicha habilidad:

ORIENTACION AL LOGRO
M1 Orienta su accionar y el de sus colaboradores a lograr y superar estándares de desempeño.
ORIENTACION A LA SUPERVISION Y EL CONTROL
M2 Favorece la creatividad de sus colaboradores siempre bajo su control y supervisión.
COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN
M3 Respalda la realización de proyectos y actividades siempre que estén orientados a cumplir los objetivos empresariales.
LIDERAZGO
M4 Orienta la acción de su equipo en la dirección necesaria para el logro de objetivos.
ORIENTACION AL ÉXITO
M5 Acepta metas retadoras orientadas a su autorrealización.
ASUNCION DE RIESGOS
M6 Acepta tomar riesgos siempre y cuando con ello se logre una ventaja importante.
RESPONSABILIDAD
M7 Demuestra una actitud comprometida por el cumplimiento de sus tareas, por encima de sus propios intereses.
ORIENTACION AL CRECIMIENTO PERSONAL
M8 Estimula a las personas a desarrollar sus capacidades.
PENSAMIENTO ESTRATEGICO
M9 Mantiene alianzas con clientes, proveedores y competidores a fin de potenciar el negocio.
AUTOCONFIANZA
M10 Evidencia seguridad al exponer sus puntos de vista con fundamento y criterio.

A continuación se procederá a describir el porcentaje por cada categoría de respuesta en la escala de Likert:

SUBHABILIDADES DE MOTIVACION Y VALORES	
Orientación al logro	10.5959%
Orientación a la supervisión y el control	10.1634%
Compromiso con la organización	9.0341%
Liderazgo	10.3796%
Orientación al éxito	10.1634%
Asunción de Riesgos	8.8419%
Responsabilidad	9.9952%
Orientación al crecimiento personal	10.9803%
Pensamiento estratégico	9.2984%
Autoconfianza	10.5478%
	100%

Tabla 11. Elaborado por: Estefanía Aguirre Fuente: Investigación Realizada Ministerio

Coordinación Política

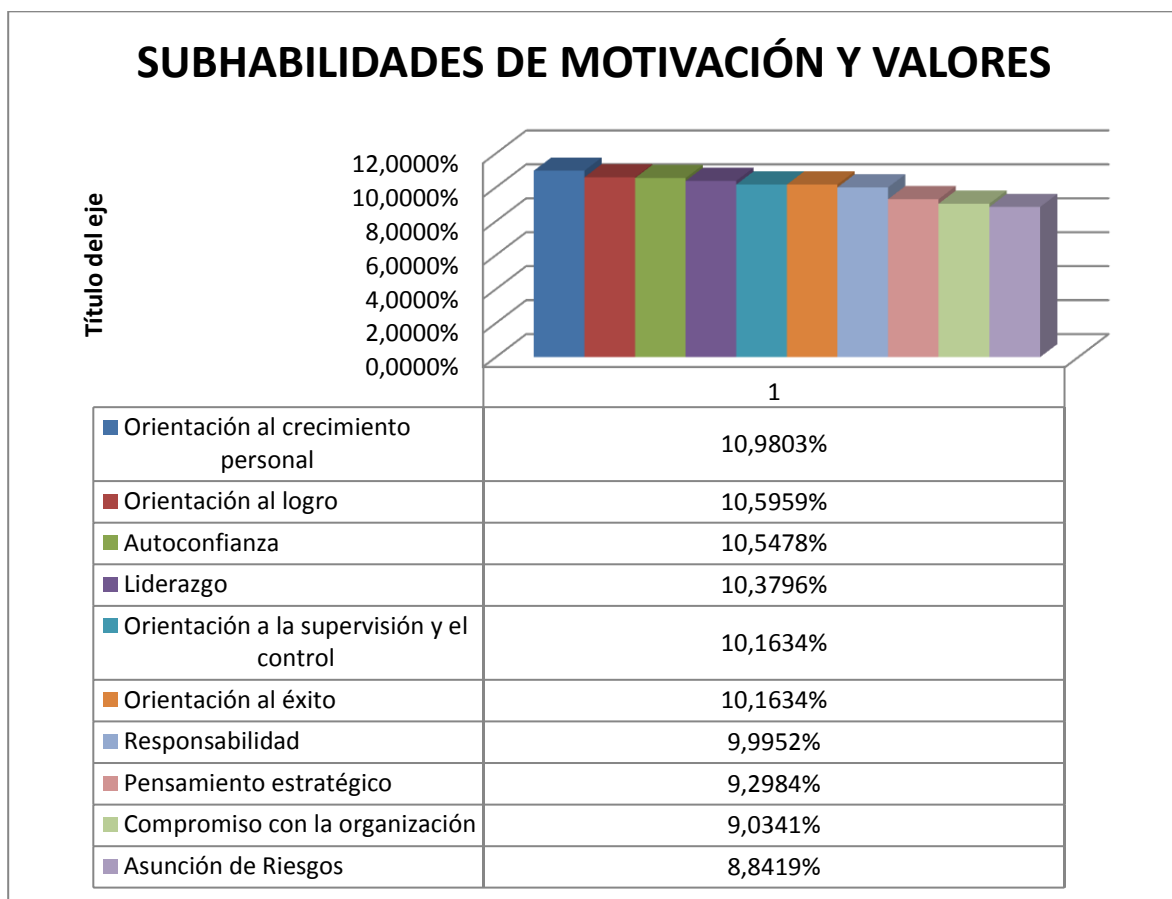


Gráfico 11. Elaborado por: Estefanía Aguirre Fuente: Investigación Realizada Ministerio

Coordinación Política

Se puede ver en el gráfico que en lo referente a Motivación y Valores la mayoría de funcionarios estimula a las personas a desarrollar sus capacidades, así como también evidencian seguridad al exponer sus puntos de vista con fundamento y criterio, lo que quiere decir que las subhabilidades de motivación y valor más predominantes son: orientación al crecimiento personal, orientación al logro y, autoconfianza con 10.98%, 10.59% y 10.54% y las que menos están presentes en estos funcionarios son: pensamiento estratégico, compromiso con la organización y asunción de riesgos con un 9.29%, 9.03% y 8.84% respectivamente.

6.1.2 Habilidades Analíticas

Para iniciar el análisis de esta habilidad se describirán las subhabilidades que la contienen y a su vez se describirán las preguntas usadas en la encuesta para analizar dicha habilidad:

APRENDIZAJE CONTINUO
A1 Aplica conocimientos adquiridos y nuevas formas de hacer las cosas.
EVALIUACION DE ALTERNATIVAS
A2 Organiza las partes de un problema estableciendo relaciones y prioridades.
CONFIGURACION Y ABSTRACCION DE SITUACIONES
A3 Estudia cada situación como única.
VISION PROSPECTIVA
A4 Detecta sus oportunidades y amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su organización.
TOMA DE DECISIONES
A5 Busca una solución para cada tipo de problema de manera oportuna.
CAPACIDAD PARA OBTENER INFORMACION RELEVANTE
A6 Distingue la información relevante de la menos importante para resolver problemas.
CREATIVIDAD E INGENIO
A7 Enfrenta situaciones de trabajo con soluciones originales.
AUTOEVALUACION
A8 Evalúa a profundidad su interior y el impacto en los resultados de la organización.
CAPACIDAD DE DECISION
A9 Considera las consecuencias de acciones previas como una enseñanza para acciones presentes.
IDENTIFICACION DE PROBLEMAS
A10 Identifica rápidamente problemas en situaciones complicadas.

Ahora se procederá a describir el porcentaje por cada categoría de respuesta en la escala de Likert:

SUBHABILIDADES ANALITICAS	
Aprendizaje continuo	11.5158%
Evaluación de alternativas	11.2748%
Configuración y abstracción de situaciones	8.6235%
Visión Prospectiva	10.3910%
Toma de decisiones	10.1768%
Capacidad para obtener información relevante	10.4178%
Creatividad e Ingenio	8.7841%
Autoevaluación	9.4269%
Capacidad de decisión	9.8018%
Identificación de problemas	9.5876%
	100.0%

Tabla 12. Elaborado por: Estefanía Aguirre Fuente: Investigación Realizada Ministerio

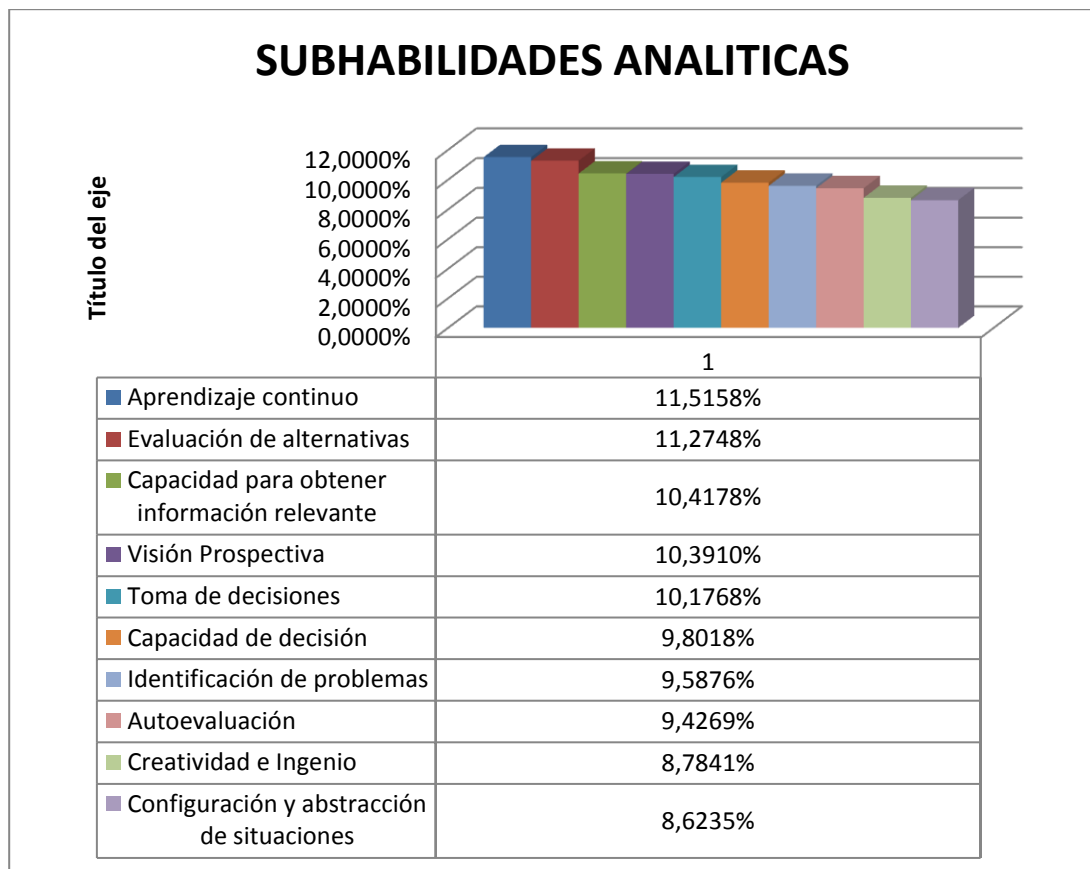


Gráfico 12. Elaborado por: Estefanía Aguirre Fuente: Investigación Realizada Ministerio

Coordinación Política

En lo referente al análisis de habilidades analíticas se puede decir que la mayoría de funcionarios del Ministerio tiene las siguientes subhabilidades analíticas: aprendizaje continuo, evaluación de alternativas y capacidad para obtener información relevante con 11.51%, 11.27% y 10.41% respectivamente. Lo que quiere decir que estos funcionarios están en constante preparación actualizando sus conocimientos día a día extrayendo datos importantes que les sirvan en el momento de tomar decisiones.

Se puede analizar que tienen un tanto bajo puntos relacionados con la creatividad y el autoanálisis, que son fundamentales para el desenvolvimiento diario dentro de la institución.

6.1.3 Habilidades Interpersonales

Para iniciar el análisis de esta habilidad se describirán las subhabilidades que la contienen y a su vez se describirán las preguntas usadas en la encuesta para analizar dicha habilidad:

TRABAJO EN EQUIPO
I1 Genera un ambiente propicio para que sus subordinados, superiores y pares puedan generar resultados conjuntamente.
COMUNICACIÓN EFECTIVA
I2 Expresa su mensaje de forma que las personas se comprometen con los objetivos de la organización.
SELECCION EFECTIVA DE COLABORADORES
I3 Elige como colaboradores a personas con las competencias requeridas por la institución.
DESARROLLO DE PERSONAS
I4 Desarrolla oportunidades de crecimiento para sus colaboradores.
DIAGNOSTICO DE EQUIPO
I5 Percibe con anticipación las situaciones que pueden influir en el desempeño del equipo de trabajo.
INFLUENCIA E IMPACTO CON COLALABORADORES
I6 Logra que las personas de otras áreas se adhieran a las actividades planificadas en equipo.
CONFIANZA CON COLABORADORES
I7 Crea un ambiente que facilita las relaciones abiertas y de confianza con sus colaboradores.
SENTIDO DE EFECTIVIDAD
I8 Alinea a los colaboradores con los objetivos de la organización.
CONFIANZA CON COMPAÑEROS
I9 Propicia relaciones de confianza con sus compañeros.
FACILITADOR
I10 Orienta a los demás a que saquen provecho de sus habilidades en el logro de sus objetivos.

Se procederá a describir el porcentaje por cada categoría de respuesta en la escala de Likert:

SUBHABILIDADES INTERPERSONALES	
Trabajo en Equipo	10.5435%
Comunicación efectiva	9.6920%
Selección efectiva de colaboradores	9.7671%
Desarrollo de personas	10.9942%
Diagnóstico de equipo	8.8405%
Influencia e Impacto con colaboradores	9.2412%
Confianza con colaboradores	10.3181%
Sentido de efectividad	10.3681%
Confianza con compañeros	10.5435%
Facilitador	9.6920%
	100%

Tabla 13. Elaborado por: Estefanía Aguirre Fuente: Investigación Realizada Ministerio

Coordinación Política

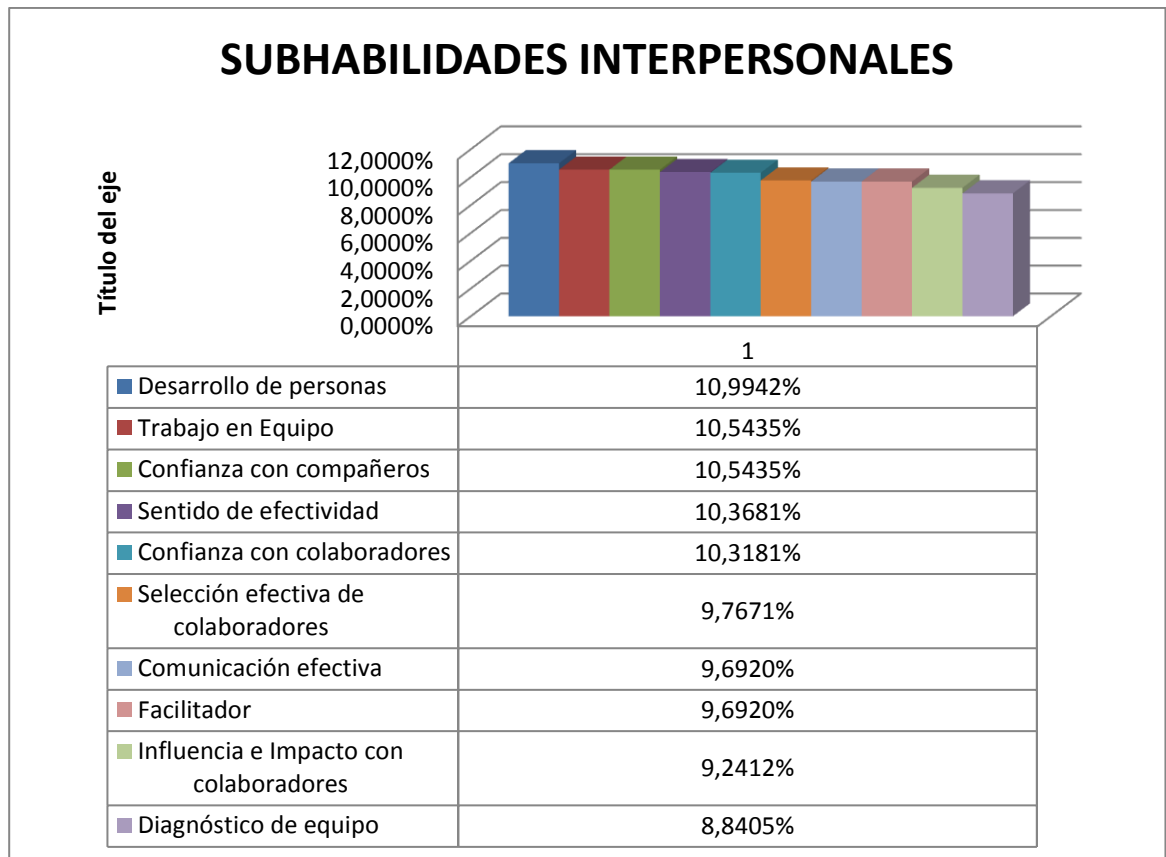


Gráfico 13. Elaborado por: Estefanía Aguirre Fuente: Investigación Realizada Ministerio

Coordinación Política

Como el gráfico lo demuestra en los funcionarios encuestados del Ministerio hay una mayor práctica de las siguientes subhabilidades Interpersonales: desarrollo de personas, trabajo en equipo, y confianza con compañeros, con 10.99%, 10.54 % y 10.54% respectivamente, lo que refleja la presencia de un buen clima laboral, con la distribución de responsabilidades donde cada parte del equipo contribuye para la consecución de objetivos generales de la Institución.

Se puede ver que en menor porcentaje se encuentran subhabilidades como las de facilitador, influencia e impacto con colaboradores de equipo, lo que se es un tanto contradictorio con las subhabilidades antes mencionadas por lo que se concluye que su uso no es el correcto, por eso los resultados se ven reflejados negativamente en las habilidades menos presentes.

6.1.4 Habilidades Emocionales

Para iniciar el análisis de esta habilidad se describirán las subhabilidades que la contienen y a su vez se describirán las preguntas usadas en la encuesta para analizar dicha habilidad:

ADAPTACION AL CAMBIO
E1 Acepta y se enfrenta con flexibilidad y versatilidad a nuevas situaciones del entorno.
ADAPTABILIDAD
E2 Decide en base a experiencias previas a pesar de sentimientos opuestos.
RESPONSABILIDAD SOCIAL
E3 Promueve y pone en práctica políticas que generan compromiso corporativo, social y ecológico.
CAPACIDAD PARA DESPEDIR PERSONAS
E4 Comunica los despidos sin atender a la dignidad personal.
TOLERANCIA AL RIESGO
E5 Acepta la existencia de un riesgo prudencial cuando pretende lograr objetivos.
SEGURIDAD
E6 Actúa con convicción en toda situación crítica a pesar de altos niveles de presión por parte de otras personas.
HUMILDAD Y SENCILLEZ
E7 Reconoce en sí mismo sus virtudes sin vanidad y es transparente ante los demás.
SOCIABILIDAD
E8 Establece adecuadas relaciones con redes complejas de personas.
EMPATIA
E9 Acepta y adapta las emociones y motivaciones, propias y de otros, en pos del beneficio común.
RESILIENCIA
E10 Se sobrepone fácilmente de situaciones difíciles o complicadas.

A continuación se procederá a describir el porcentaje por cada categoría de respuesta en la escala de Likert:

SUBHABILIDADES EMOCIONALES	
Adaptación al cambio	10.3903%
Adaptabilidad	8.6498%
Responsabilidad Social	10.9177%
Capacidad para despedir personas	10.3112%
Tolerancia al riesgo	9.7838%
Seguridad	11.3397%
Humildad y sencillez	9.1245%
Sociabilidad	9.3618%
Empatía	10.4430%
Resiliencia	9.6783%
	100.0%

Tabla 14. Elaborado por: Estefanía Aguirre Fuente: Investigación Realizada Ministerio

Coordinación Política

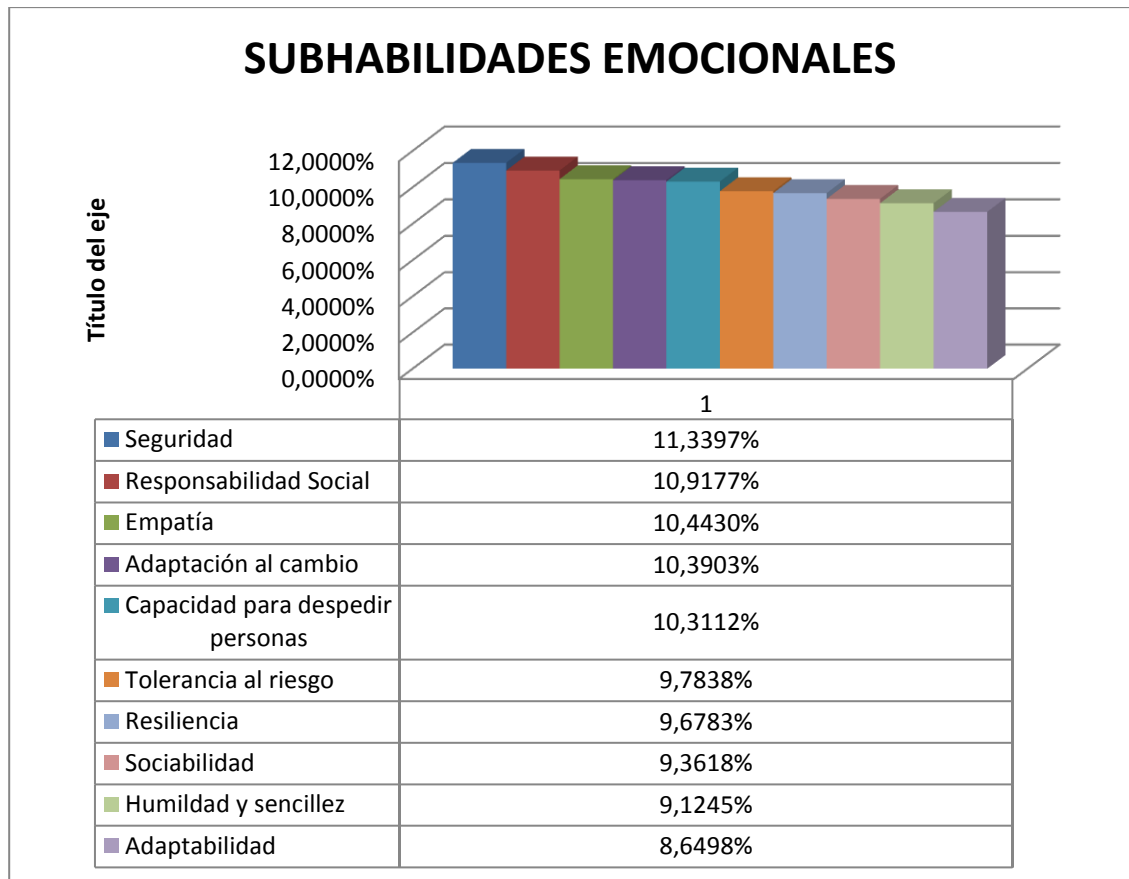


Gráfico 14. Elaborado por: Estefanía Aguirre Fuente: Investigación Realizada Ministerio

Coordinación Política

Basándonos en el gráfico anterior podemos decir que la mayoría de funcionarios del Ministerio de Coordinación Política practican las siguientes subhabilidades emocionales: seguridad, responsabilidad social y empatía con porcentajes de 11.33%, 10.91% y 10.44% respectivamente y en menor porcentaje es decir las subhabilidades emocionales con menor presencia son: sociabilidad, humildad y sencillez y adaptabilidad. Esto nos da la idea de que en ciertos funcionarios debido a sus cargos altos se puede dar un aire de supremacía que se verá reflejado en la falta de humildad y sencillez tal como lo muestra el gráfico anterior.

6.2 Listado de Sub habilidades predominantes

SUB-HABILIDADES PREDOMINANTES		
MOTIVACIÓN Y VALORES	Orientación al crecimiento personal	11.6760%
MOTIVACIÓN Y VALORES	Orientación al logro	11.2672%
INTERPERSONAL	Desarrollo de personas	11.2161%
MOTIVACIÓN Y VALORES	Autoconfianza	11.2161%
MOTIVACIÓN Y VALORES	Liderazgo	11.0373%
ANALITICA	Aprendizaje continuo	10.9862%
EMOCIONAL	Seguridad	10.9862%
MOTIVACIÓN Y VALORES	Orientación a la supervisión y el control	10.8074%
MOTIVACIÓN Y VALORES	Orientación al éxito	10.8074%
		100%

Tabla 15. Elaborado por: Estefanía Aguirre Fuente: Investigación Realizada Ministerio

Coordinación Polític

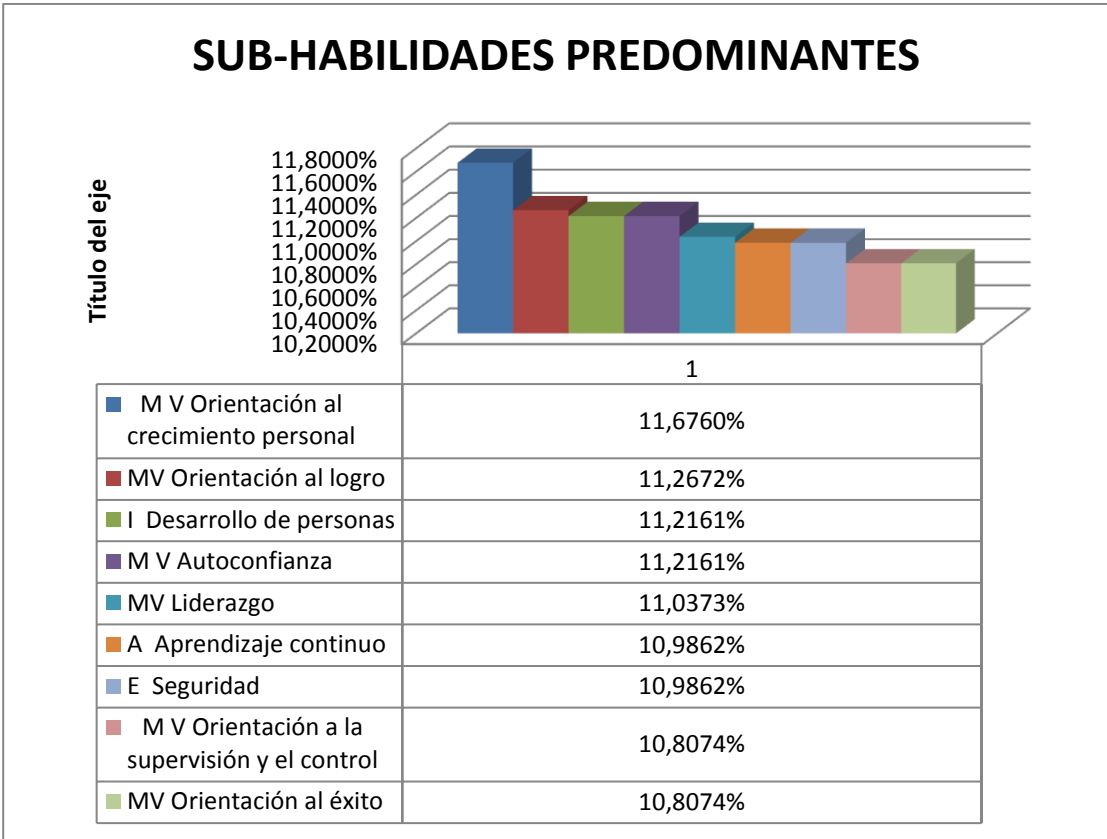


Gráfico 15. Elaborado por: Estefanía Aguirre Fuente: Investigación Realizada Ministerio Coordinación Política

Como el grafico lo indica las subhabilidades más representativas por habilidad son: Orientación al crecimiento personal, Orientación al logro, Desarrollo de personas, Autoconfianza, Liderazgo, Aprendizaje continuo, Seguridad, Orientación a la supervisión y el control, y Orientación al éxito, obteniendo así como conclusión que la habilidad más predominante es la correspondiente a motivación y valores con un 11, 67%, ya que esta habilidad está presente con 6 subhabilidades dentro del top +(10), es decir es más presencia por los funcionarios del Ministerio de Coordinación Política con la mitad mas uno.

En resumen la información y análisis obtenido a partir de este cuadro que arrojo la encuesta, es de gran importancia ya que se puede concluir que en este caso de investigación aplicado en el Ministerio de Coordinación Política predomina la aplicación en el área de Motivación y valores.

6.3 Combinación de Habilidades por Variables

NIVEL JERÁRQUICO				
	1	2	3	4
ANALÍTICA	25.1613%	23.8411%	22.9008%	23.9544%
EMOCIONAL	24.5161%	24.5033%	25.1908%	25.4753%
INTERPERSONAL	25.1613%	25.8278%	27.4809%	25.8555%
MOTIVACIÓN Y VALORES	25.1613%	25.8278%	24.4275%	24.7148%
	100%	100%	100%	100%

Tabla 16. Elaborado por: Estefanía Aguirre Fuente: Investigación Realizada Ministerio Coordinación Política

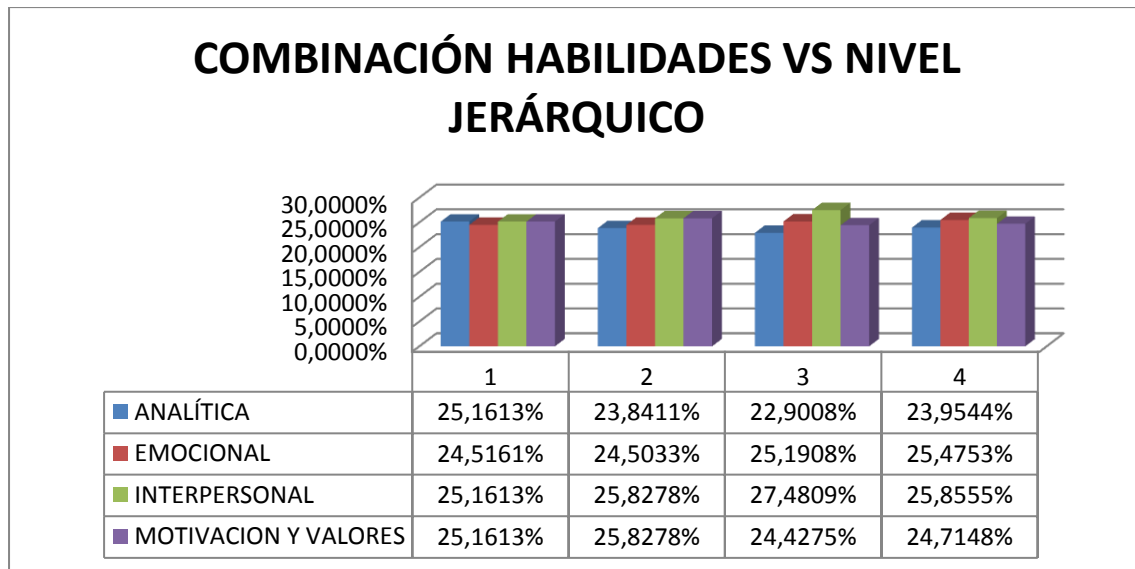


Gráfico 16. Elaborado por: Estefanía Aguirre Fuente: Investigación Realizada Ministerio Coordinación Política

Como se visualiza en el gráfico y en la tabla correspondiente a la combinación de habilidades vs. niveles Jerárquicos la habilidad interpersonal está presente en los cuatro niveles con el mayor porcentaje respectivamente, esto quiere decir que desde el Ministro hasta el Servidor Público N.-7 tienen una presencia dominante de la habilidad Interpersonal, así también se puede decir que la habilidad de Motivación y valores tiene también una presencia preponderante en segundo lugar por debajo de las habilidades Interpersonales, lo que concuerda con la tabla antes mencionada del top + de habilidades.

SEXO		
	MASCULINO	FEMENINO
ANALÍTICA	24.0106%	23.9875%
EMOCIONAL	24.5383%	25.5452%
INTERPERSONAL	25.8575%	26.1682%
MOTIVACIÓN Y VALORES	25.5937%	24.2991%
	100%	100%

Tabla 17. Elaborado por: Estefanía Aguirre Fuente: Investigación Realizada

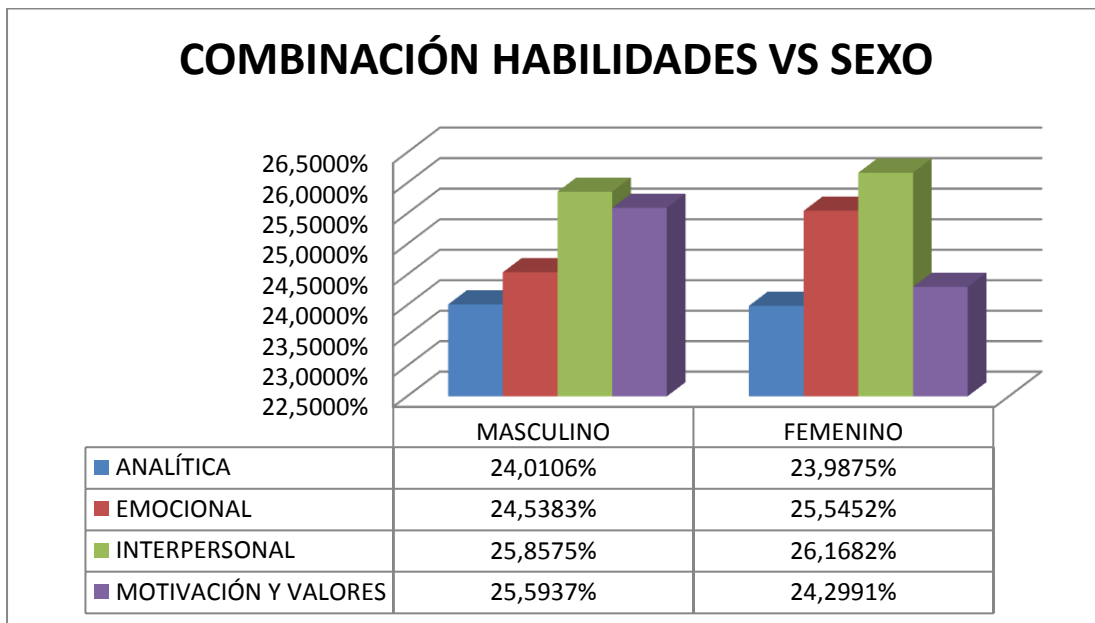


Gráfico 17. Elaborado por: Estefanía Aguirre Fuente: Investigación Realizada Ministerio Coordinación Política

En la combinación habilidades vs. Sexo se puede observar que en lo referente a Hombres la presencia más alta es de la habilidad Interpersonal con un 25.85%, seguida por la habilidad de Motivación y Valores con un 25.59%.

En lo que respecta a las habilidades mas preponderantes en el sexo femenino coincide la respuesta con el género masculino llevándose el porcentaje más alto la habilidad Interpersonal con un 26.16%, seguida por la habilidad emocional con un 25.54%.

Otro aspecto importante que se ve reflejado en esta respuesta es el bajo porcentaje de la habilidad analítica en ambos sexos, lo que se interpreta como la falta o poca presencia de un sentido de análisis y razonamiento, llevando a pensar que sus actos son guiados más por un sentido mecánico en los funcionarios de este Ministerio estudiado.

EDAD				
	23-30	31-40	41-49	50 o +
ANALÍTICA	25.3333%	23.4513%	24.3243%	23.0216%
EMOCIONAL	25.3333%	24.7788%	25.4054%	24.4604%
INTERPERSONAL	25.3333%	26.1062%	25.9459%	26.6187%
MOTIVACIÓN Y VALORES	24.0000%	25.6637%	24.3243%	25.8993%
	100%	100%	100%	100%

Tabla 18. Elaborado por: Estefanía Aguirre Fuente: Investigación Realizada Ministerio Coordinación Política

COMBINACIÓN HABILIDADES VS. RANGO DE EDAD

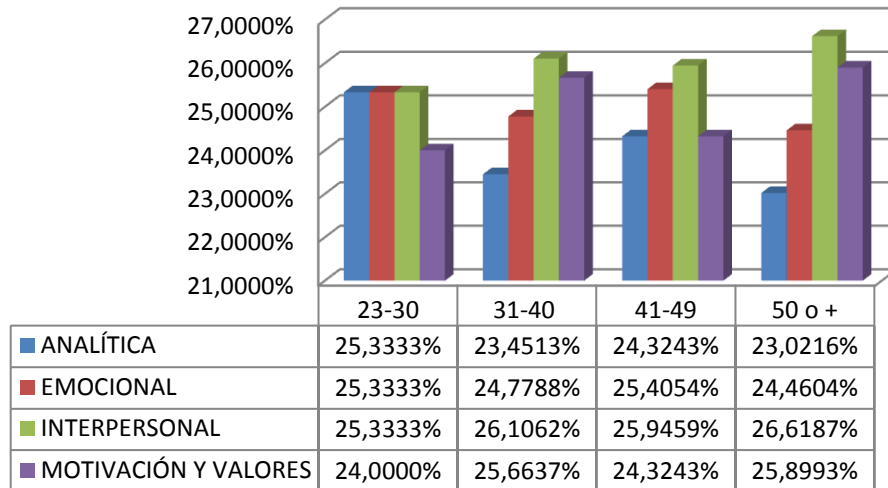


Gráfico 18. Elaborado por: Estefanía Aguirre Fuente: Investigación Realizada Ministerio Coordinación Política

En este caso predomina también en todos los rangos de edad descritos, la habilidad Interpersonal variando desde un 25.33% hasta un 26.61%, por lo que los funcionarios poseen en su mayoría subhabilidades como: Trabajo en Equipo

Comunicación efectiva, Selección efectiva de colaboradores, Desarrollo de personas, Diagnóstico de equipo, Influencia e Impacto con colaboradores, Confianza con colaboradores, Sentido de efectividad, Confianza con compañeros y facilitador.

AÑOS DE EXPERIENCIA			
	0 a 3	4 a 7	más de 8
ANALÍTICA	24.0331%	24.5614%	23.6607%
EMOCIONAL	25.1381%	24.5614%	25.0000%
INTERPERSONAL	26.2431%	25.4386%	25.8929%
MOTIVACIÓN Y VALORES	24.5856%	25.4386%	25.4464%
	100%	100%	100%

Tabla 19. Elaborado por: Estefanía Aguirre Fuente: Investigación Realizada Ministerio

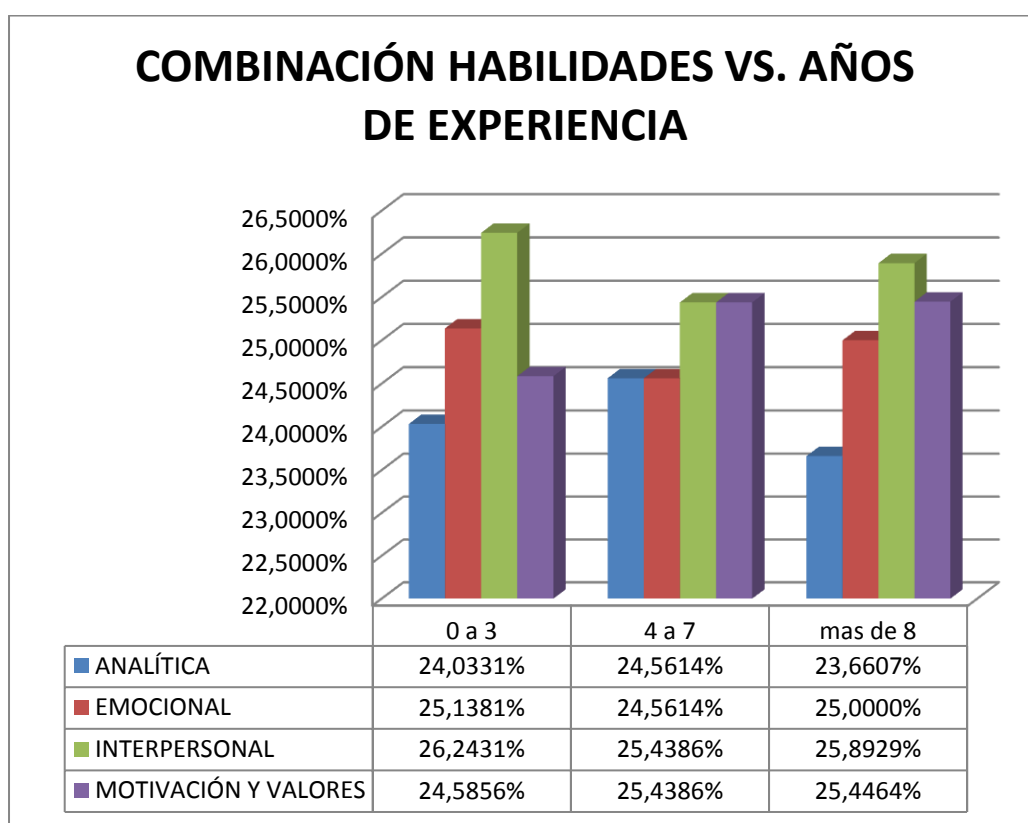


Gráfico 19. Elaborado por: Estefanía Aguirre Fuente: Investigación Realizada Ministerio Coordinación Política

Al igual que en las comparaciones anteriormente realizadas la habilidad predominante vs. Años de experiencia sigue siendo la habilidad Interpersonal, y en segundo lugar la habilidad de Motivación y Valores siendo la de menor porcentaje

la habilidad analítica en la mayoría de rangos. Esto nos lleva a la conclusión de que sin importar si van desde 0 hasta más de 8 años en el sector público, dichos funcionarios se manejan mas con habilidades de características Interpersonales que está enfocada mas al perfil humano y en menos profundidad al lado técnico de sus funciones

FORMACION ACADEMICA				
	Doctorado	Egresado o Graduado de Universidad	Maestria	Otros
ANALITICA	22.5806%	23.8739%	24.7813%	21.9178%
EMOCIONAL	24.1935%	24.7748%	25.0729%	26.0274%
INTERPERSONAL	27.4194%	26.1261%	25.3644%	27.3973%
MOTIVACIÓN Y VALORES	25.8065%	25.2252%	24.7813%	24.6575%
	100%	100%	100%	100%

Tabla 20. Elaborado por: Estefanía Aguirre Fuente: Investigación Realizada Ministerio

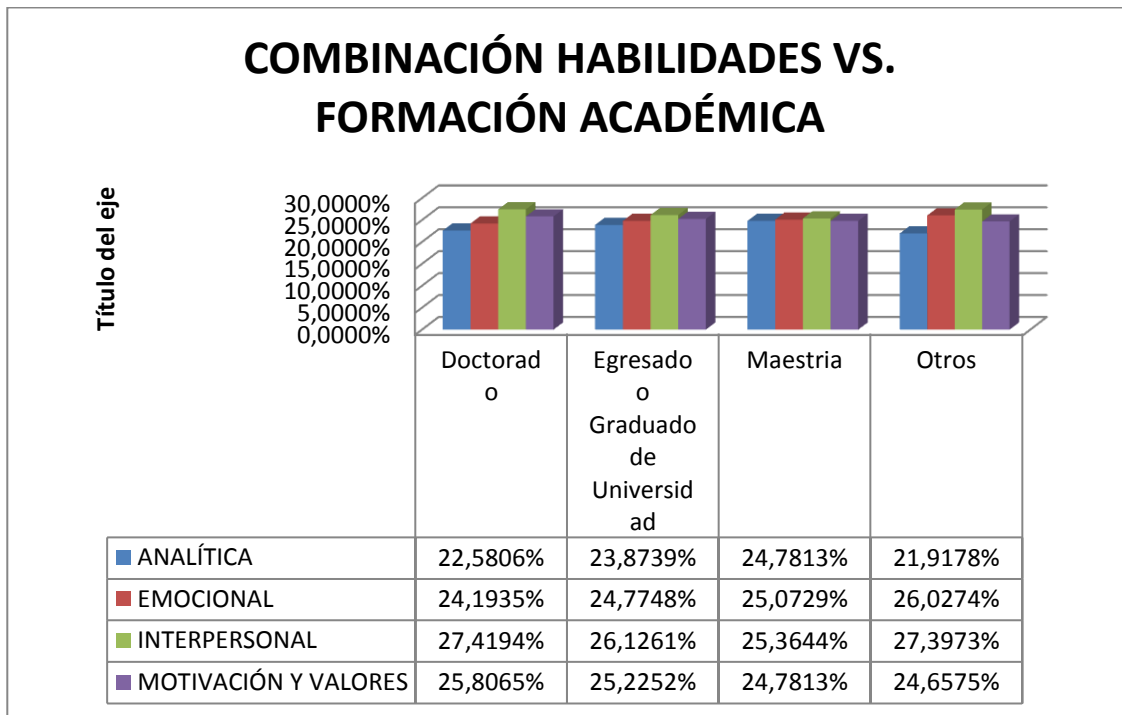


Gráfico 20. Elaborado por: Estefanía Aguirre Fuente: Investigación Realizada Ministerio

En esta combinación la habilidad que tiene un mayor porcentaje es nuevamente la habilidad Interpersonal, seguida por las habilidades emocionales y Motivación y valores con porcentajes similares, y en último lugar la habilidad analítica confirmando los escenarios anteriores.

PERFIL PROFESIONAL						
	CPA	DOCTORADO	ECONOMISTA	INGENIERIA	LICENCIATURA	OTROS
ANALITICA	21.6216%	24.1573%	22.9730%	24.3386%	24.0000%	24.4898%
EMOCIONAL	24.3243%	24.7191%	24.3243%	25.3968%	25.3333%	25.1701%
INTERPERSONAL	27.0270%	25.8427%	25.6757%	25.9259%	26.6667%	25.8503%
MOTIVACIÓN Y VALORES	27.0270%	25.2809%	27.0270%	24.3386%	24.0000%	24.4898%
	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Tabla 21. Elaborado por: Estefanía Aguirre Fuente: Investigación Realizada Ministerio Coordinación

Política

COMBINACIÓN HABILIDADES VS. PERFIL PROFESIONAL

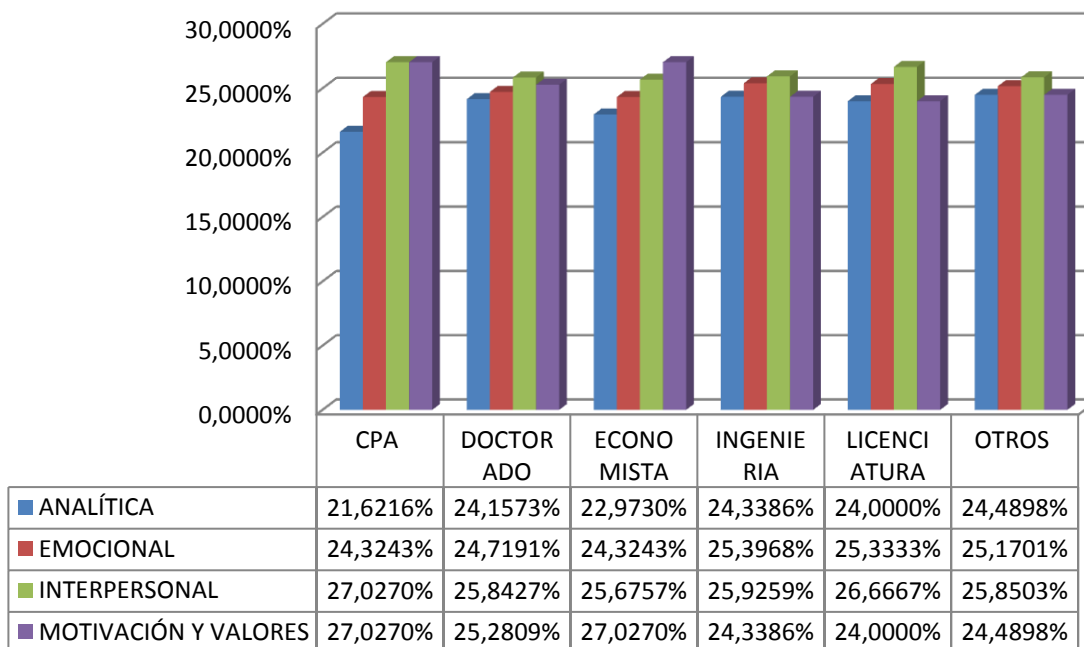


Gráfico 21. Elaborado por: Estefanía Aguirre Fuente: Investigación Realizada Ministerio Coordinación Política

En la combinación correspondiente a Perfil profesional se puede ver claramente que la habilidad Interpersonal es la que se lleva el mayor porcentaje tanto en Doctores, Contadores, Economistas, Ingenieros, Licenciados, y otros, por lo que se puede decir que sin importar el perfil o el área de estudio que hayan tenido estos funcionarios, las habilidades que mayor los representan son las correspondientes a las Interpersonales.

ANTIGUEDAD EN LA INSTITUCION			
	0 a 4	5 a 9	10 en adelante
ANALITICA	23.9165%	25.0000%	24.3243%
EMOCIONAL	25.0401%	25.0000%	24.3243%
INTERPERSONAL	26.0032%	25.0000%	27.0270%
MOTIVACIÓN Y VALORES	25.0401%	25.0000%	24.3243%
	100%	100%	100%

Tabla 22. Elaborado por: Estefanía Aguirre Fuente: Investigación Realizada Ministerio

Coordinación Política

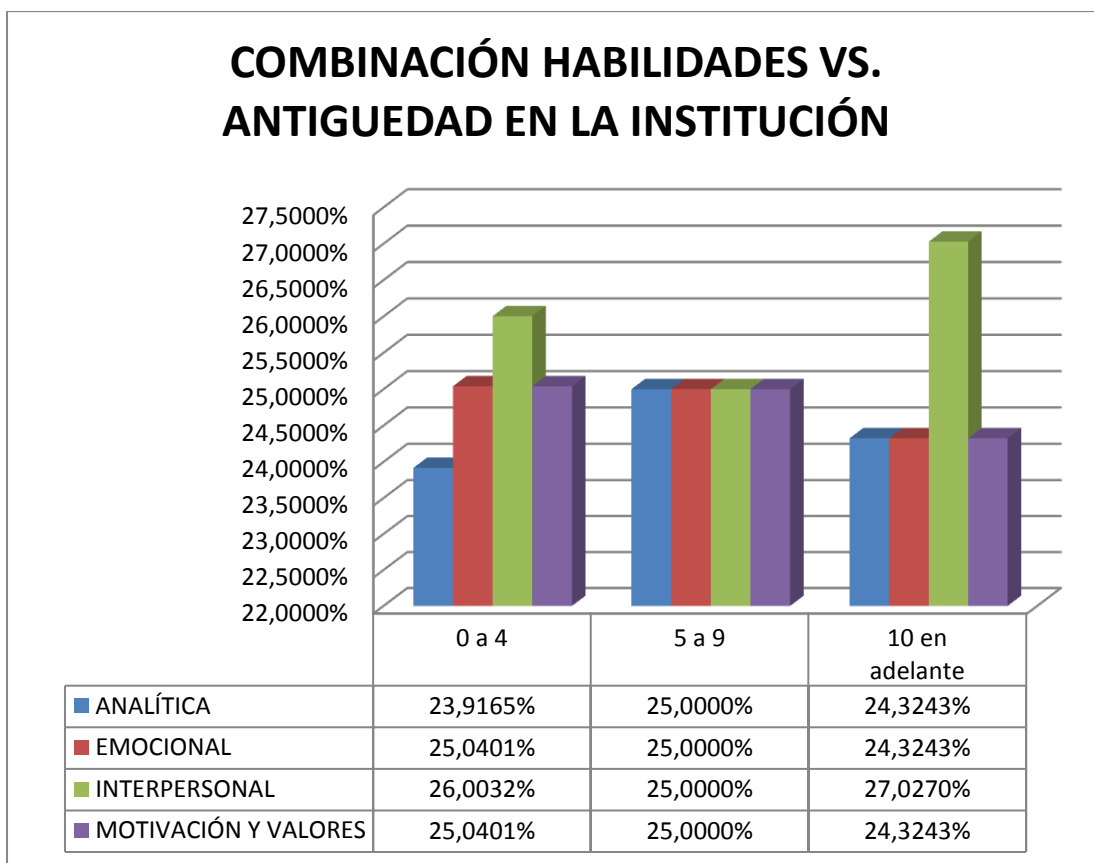


Gráfico 22. Elaborado por: Estefanía Aguirre Fuente: Investigación Realizada Ministerio

Coordinación Política

Como se visualiza en el grafico anterior en el rango correspondiente a máximo 4 años de experiencia en el sector público así como en el rango de 10 años en adelante, la habilidad con mayor porcentaje es la habilidad Interpersonal, y en lo referente al rango de antigüedad en la institución de 5 a 9 años existe un empate con el 25% cada una de las 4 habilidades en estudio, tanto analíticas, como emocionales, interpersonales y de motivación y valores, por lo que se concluye que llegando a ciertos años de antigüedad el funcionario se ve en la necesidad de aplicar o cultivar en igual magnitud las 4 habilidades que menciona Schein se requieren para ser un Gerente de calidad y no un burócrata clásico. Para finalizar el análisis global de este punto de la investigación donde se combinan las diferentes variables generales con las 4 habilidades estudiadas a través del SPSS, se puede decir que son las habilidades Interpersonales, seguidas por las habilidades de Motivación y Valores las habilidades que mas aplican los funcionarios del Ministerio de Coordinación Política las así como lo muestra claramente cada uno de los gráficos expuestos anteriormente. Además se puede decir claramente que la habilidad menos presente en dichos funcionarios es la correspondiente a la habilidad Analítica ya que en cada una de las combinaciones su presencia era con un menor porcentaje frente al total.

6.4 Listado de Sub habilidades aparentemente menos aplicadas

SUB-HABILIDADES MENOS APLICADAS		
EMOCIONAL	Resiliencia	10.5612%
ANALITICA	Capacidad de decisión	10.5324%
ANALITICA	Identificación de problemas	10.3022%
EMOCIONAL	Sociabilidad	10.2158%
INTERPERSONAL	Diagnóstico de equipo	10.1583%
ANALITICA	Autoevaluación	10.1295%
EMOCIONAL	Humildad y sencillez	9.9568%
ANALITICA	Creatividad e Ingenio	9.4388%
EMOCIONAL	Adaptabilidad	9.4388%
ANALITICA	Configuración y abstracción de situaciones	9.2662%
		100%

Tabla 23. Elaborado por: Estefanía Aguirre Fuente: Investigación Realizada Ministerio

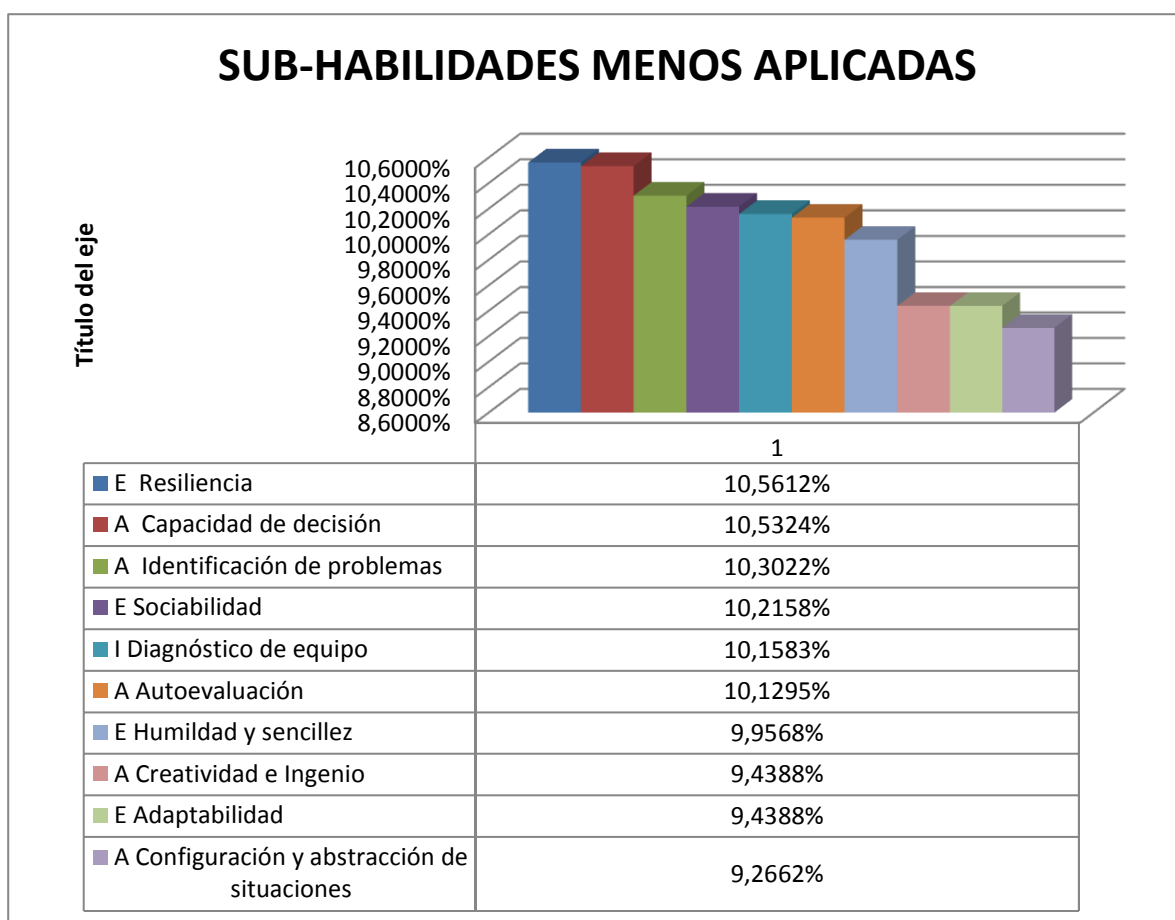


Gráfico 23. Elaborado por: Estefanía Aguirre Fuente: Investigación Realizada Ministerio

Coordinación Política

Como se puede ver a través del gráfico las habilidades menos presentes son las habilidades analíticas, seguidas de las habilidades emocionales, y siendo las más predominantes las habilidades interpersonales, tal como se ve en los porcentajes del gráfico.

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos a través de la investigación en los funcionarios Públicos de Nivel Jerárquico Superior en el Ministerio de Coordinación Política, muestran concordancia con los estudios realizados por Edgar Schein, investigador sobre el cual se fundamentó este trabajo de análisis. Por lo que se puede decir que esta teoría es muy útil y apegada a la realidad actual en lo referente a habilidades gerenciales, ya que tanto sus habilidades como subhabilidades encierran de manera integral los componentes de un perfil profesional ideal, ya sea en el sector público como en el privado.

En general cabe mencionar que las habilidades Interpersonales sobresalen en todas las combinaciones realizadas, independientemente de las variables comparadas, es decir sin importar nivel jerárquico, edad, sexo, años de experiencia, formación académica, perfil profesional y antigüedad en la Institución la habilidad Interpersonal es la más aplicada en los funcionarios investigados del Ministerio de Coordinación Política.

Es de suma importancia contar con funcionarios públicos capacitados, no solo en lo laboral sino en lo humano ya que este sector debe estar orientado a brindar un servicio de calidad a sus usuarios, de una manera ágil y cordial.

Dentro de la habilidad Motivación y Valores, en el estudio aplicado se identificaron que las sub-habilidades más relevantes aplicadas son aquellas que van relacionadas con orientación al logro y la orientación a la supervisión y el control de los funcionarios de Nivel Jerárquico superior, esto se ve reflejado en el grado en el que se involucran con los objetivos de la empresa, estimulándolos a lograr un alto desempeño a través del desarrollo de sus capacidades, además se resalta la supervisión y control sobre las actividades e ideas dentro y fuera de la institución.

En lo referente a la habilidad interpersonal se encontró que las subhabilidades más presentes en los funcionarios del Ministerio son aquellas relacionadas con el trabajo en equipo y la comunicación efectiva es decir la creación de un ambiente adecuado de trabajo que propicie el desarrollo y crecimiento personal y de la institución en general a través de colaboración mutua y abierta a la comunicación, lo que a su vez conllevan a la búsqueda de resultados en pro del Ministerio.

En lo concerniente a la habilidad Emocional, se encontró que las sub-habilidades más comunes dentro del Ministerio son aquellas relacionadas con una ágil respuesta y actuación frente al cambio constante y la correspondiente adaptación a las diversas situaciones cotidianas , esto es importante en estos

funcionarios ya que el sector público es un tanto incierto y variable por lo que el personal que labora en estas áreas debe estar preparado para dar una respuesta efectiva bajo dichas circunstancias.

Respecto a la habilidad Analítica se puede decir una vez realizado el análisis en este estudio que las sub-habilidades más sobresalientes en los funcionarios del Ministerio en cuestión están relacionadas con la capacidad de los funcionarios para evaluar las alternativas que se les presenta y un deseo de aprender continuamente, organizando sus habilidades y conocimientos de manera adecuada para llegar a una correcta solución aplicando conocimientos adquiridos y nuevas técnicas de trabajo. Lo que nos demuestra que en estos funcionarios es muy valiosa la experiencia que se tenga en lo profesional así como el continuo aprendizaje de nuevas leyes, técnicas, teorías y herramientas que el medio en el que se desenvuelven lo exige.

Una vez analizadas de manera global los resultados obtenidos en cuanto a las habilidades y subhabilidades que comprende la teoría de Schein, se llega a la conclusión de que las más predominantes dentro de los funcionarios de este Ministerio son las habilidades de Motivación y Valores las habilidades Interpersonales seguidas de la habilidad Emocional, finalizando con la menos predominantes las habilidades Analíticas. Es importante señalar que para este análisis se considero la categoría cuando esta era la más representativa en el porcentaje promedio de respuestas.

Por otro lado el grupo de docentes investigadores FALIMAR a través de su continua búsqueda del conocimiento, investigación, y aporte a la sociedad, en

ámbitos laborales, educativos y desarrollo continuo, ha logrado a través de este proyecto, ampliar la escasa información que existía con referencia a las habilidades gerenciales de los funcionarios públicos en la actualidad, brindando así un importante aporte para la elaboración de un perfil profesional que cubra las exigencias que este medio impone a los trabajadores del sector público ecuatoriano.

Siendo también de esta manera un apoyo y base para aquellos jóvenes graduados que aspiren ingresar a puestos que corresponden al sector público, y puedan a través de este perfil y proyecto tener una idea de las habilidades que deberán cultivar para poder desenvolverse adecuadamente en sus respectivos cargos.

A demás este proyecto es considerado una puerta de inicio para la creación de cursos que brinden a los funcionarios públicos herramientas para mejorar sus habilidades gerenciales actuales, y su vez una herramienta para cultivar nuevas habilidades que complementen su perfil profesional efectivamente y puedan así trabajar en pro de la sociedad tal como lo exige el plan del Buen Vivir implementado en este gobierno.

En conclusión una vez analizados estos resultados la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables podrán capacitarse y prepararse adecuadamente para brindar este entrenamiento en las áreas que pueden ser un problema en dicho sector de la sociedad, creando planes de educación, cursos, seminarios, diplomados, maestrías, especializaciones que cubran de manera global las

necesidades educativas de los funcionarios de dichos Ministerios y sector público en general.

A su vez este estudio será una gran herramienta en el interior de cada Ministerio investigado, para que los directivos de dichas instituciones tengan un referente de las habilidades que predominan en sus funcionarios, así como de las áreas que deberán ser mejoradas a través de planes de capacitación, que motiven a sus colaboradores a una mejora continua de su perfil profesional.

Es por esto que el verdadero aporte que este proyecto pueda brindar a la sociedad está marcado por la participación que la Facultad tendrá en la capacitación de los actuales y futuros funcionarios públicos de la ciudad de Quito, e incluso ampliarlo a nivel nacional. El impacto educativo que tiene esta investigación recae en el manejo del modelo organizacional propuesto por Edgar Schein, que contiene una cultura organizacional conformada por habilidades analíticas, interpersonales, motivación y valores, y emocionales, cubriendo así el perfil que guiara tanto a los funcionarios públicos como a los empelados privados en niveles gerenciales y altos mandos.

Adicional a esto, el proyecto en cuestión ha permitido el desarrollo estudiantil como de los docentes que están al frente de la investigación, quienes por su calidad de pedagogos han creado a través de este estudio un alto conocimiento investigativo basado en la aplicación de técnicas y métodos de recaudación de información, aportando así al desarrollo de los jóvenes participantes en el proyecto que vieron en dicho trabajo la oportunidad de ampliar sus técnicas de investigación y conocimiento del ámbito público.

7.2 RECOMENDACIONES

Basándose en el modelo propuesto por Edgar Schein para identificar las habilidades gerenciales que los funcionarios Públicos del Ministerio de Coordinación Política requieren para el adecuado desempeño de su cargo, se recomienda que con la base de datos, resultados e información obtenida en este estudio, esta sirva como instrumento fuente para futuras investigaciones y proyectos que se realicen para el estudio del sector público y del sector privado en general, y esta base sea utilizada tanto por estudiantes de la universidad Católica como por la sociedad en general.

A demás se recomienda también ampliar este estudio con futuras investigaciones en torno a temas de habilidades gerenciales que encierren el uso de habilidades emocionales, analíticas, motivación y valores e interpersonales, incluso usando diferentes modelos organizacionales para complementar la actual información obtenida en este trabajo de campo.

Se recomienda hacer uso de la información obtenida con fines educativos y de capacitación a través de la creación de cátedras y cursos que puedan cubrir las necesidades y habilidades menos cultivada en los funcionarios públicos, aportando así con el desarrollo de mejores profesionales y más capacitados que puedan servir a la sociedad como ella lo requiere y merece.

Es recomendable promover entre docentes y estudiantes la creación año a año de estos proyectos que aportan en un alto nivel para el desarrollo de

habilidades en los estudiantes egresados que necesitan de estos conocimientos para iniciar la práctica de su carrera y vida profesional.

Es recomendable seguir con la línea de esta investigación impulsando proyectos que involucren al sector público que ha sido dejado un tanto de lado en las instituciones educativas del sector privado, ya que son de gran aporte para aquellos jóvenes cuya aspiración se encuentra en el trabajo del sector público y para la sociedad en general.

Es recomendable iniciar lo antes posible con las campañas de capacitación basadas en los resultados obtenidos en esta encuesta para que los funcionarios del sector público y en especial del Ministerio de Coordinación Política puedan hacer uso de esta herramienta de conocimiento y mejoren así de manera urgente su perfil, ya que por la experiencia de este trabajo de campo puedo decir que hace falta mejorar la calidad en la atención del funcionario público hacia la sociedad, todavía hay personas en estos ministerios que no brindan una atención de calidad pero sobre todo no la brindan haciendo uso de la cordialidad y amabilidad necesaria en dichos puestos de trabajo.

8. BIBLIOGRAFIA

- Ing. Jarrin, Fabiola. Habilidades Gerenciales De Los Funcionarios Públicos De Quito Con Nivel Jerárquico Superior
- DÀVALOS, María Verónica. “ La situación del sector público y su profesionalización: el caso de Ecuador”., Quito, Ecuador, 2003. Pág. 2

- <http://www.hoy.com.ec/noticias-Ecuador/el-buen-vivir-un-eje-transversal-302512-302512.html>, 16 de Agosto del 2011, 4:30 pm
- RAMIREZ G.,René.”Recuperación del Estado Nacional para alcanzar el Buen Vivir”., Memoria Bial 2007-2009, Semplades 2009, pág.56
- http://www.mcpolitica.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=46&Itemid=54&lang=es, 02 de septiembre del 2011, 11:10 am
- http://www.mcpolitica.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=60&Itemid=95&lang=es, 02 de septiembre del 2011, 1:05 pm
- Soliz, Doriz. Ministra Coordinadora de la Política, Nueva Política Boletín N.- 11, Enero 2011
- http://www.mcpolitica.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=60&Itemid=95&lang=es, 05 de septiembre del 2011, 7:30 pm
- Marin, Alba. Metodología de la Investigación, Enciclopedia Multimedia
- http://www.noticias.pontecool.com/ciencia_id.php?fec=2010-08-12&ind=2195, 07 de septiembre del 2011, 9:03 am
- VILLACRECES, Roberto, Las Medidas Económicas en el Gobierno de Rafael Correa: Evaluación y Perspectivas para el Futuro, Revista Industrias, sept. 2009
- LOSEP, Artículos 3 y 4.
- Registro Oficial N° 54 del 20 de julio del 2010
- Boletín de Rendición de Cuentas de la Gestión 2010 Ministerio de Coordinación Política
- <http://www.materiabiz.com/mbz/capitalhumano/nota.vsp?nid=37595>, 09 de octubre del 2011, 7:40 pm

- FERNANDEZ B., Jorge. “Mandos Medios: Mando de Quien, en medio de donde”, Management.
- SCHEIN, Edgar, Dinámica de la Carrera Empresarial, México, 1982, pag.150-165
- <http://www.monografias.com/trabajos/hipoteorg/hipoteorg.shtml>, 08 de noviembre del 2011, 10:50 pm
- http://html.rincondelvago.com/enfoques-administrativos_1.html, 10 de noviembre del 2011, 12:27 pm
- <http://gobiernoyadministracion.wordpress.com/2010/05/14/paradigmas-del-sector-publico-contribuciones-para-un-servicio-publico-eficiente-e-innovador/>, 11 de noviembre del 2011, 3:19 pm

