

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**HABILIDADES GERENCIALES DE FUNCIONARIOS PUBLICOS DE  
QUITO, BASÁNDOSE EN LA PROPUESTA DE EDGAR SCHEIN.**

**CASO: MINISTERIO COORDINADOR DE LOS SECTORES  
ESTRATÉGICOS**

**DISERTACION DE GRADO PREVIA LA OBTENCION DEL TITULO  
DE INGENIERIA COMERCIAL**

**ELEANA ALEXANDRA PEÑAFIEL DILLON**

**QUITO, NOVIEMBRE 2012**

**DIRECTOR DE DISERTACIÓN:**

Ing. René Tola

**INFORMANTES:**

Psg. Kathya Naranjo

Ing. Fabiola Jarrìn

## **DEDICATORIA**

*A Dios*, por darme vida, salud, trabajo y estar a mi lado en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente en cada decisión tomada, también por darme unos PADRES maravillosos.

*A mis Padres Janeth y Fausto*, por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, por haberme apoyado en todo momento y ser mi soporte incondicional siempre.

*A mi hermano Pablo*, por estar conmigo y apoyarme siempre, y por darme fuerzas en los momentos más críticos.

*A mi Familia y Amigos*, que han marcado cada momento de mi vida, dándome fuerzas y acompañándome en buenos y malos momentos.

*A esos Dos Ángeles que tengo en el cielo, Tío Neto y Abuelito Jorge* que siempre me dieron fuerzas para seguir adelante y caminaron junto a mí en toda esta carrera.

***Eleana P.***

## **AGRADECIMIENTO**

Gracias a Dios quien siempre ha guiado mis pasos y gracias a él éste sueño se hizo realidad.

El agradecimiento más profundo y sentido para mi familia. Sin su apoyo, colaboración e inspiración habría sido imposible llevar a cabo esta dura tarea. Gracias a mis Padres, que si no fuera por ellos no estaría aquí, gracias por ser mi ejemplo de lucha y honestidad, ser mi apoyo incondicional. A mi hermano por tenerme paciencia ser mi oyente y ser la persona que me inspira a ser mejor persona y ser humano, A mis Abuelitos por darme un amor incondicional por enseñarme los valores más importantes que un ser humano debe conocer. Gracias por ser el núcleo de mi vida y ser mi vida entera.

Gracias a toda la Pontificia Universidad Católica, a la Facultad de Administración, a todos los profesores que me han enseñado durante todos estos años a ser la profesional que soy ahora. Especialmente un sincero agradecimiento a la Mgtr. Fabiola Jarrín, por la oportunidad brindada, por el tiempo y esfuerzo que me dedicó y por compartir sus conocimientos. De igual manera a Graciela y Gabriela que sin su colaboración no hubiera sido posible la culminación de este proyecto.

Gracias a mis amigos por compartir conmigo el tiempo y esfuerzo que implica la carrera y a todas las personas que de una u otra manera me apoyaron para la culminación de éste objetivo.

***Eleana P.***

## **INDICE**

### **INTRODUCCIÓN**

#### **1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACION**

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1 Objetivo general

1.3.2 Objetivos específicos

1.4 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

1.5 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

#### **2. MARCO METODOLOGICO**

2.1 METODOLOGÍA

2.1.1 Métodos de Investigación

2.1.2 Método Estadístico

2.1.3 Fuentes de información

2.1.3.1 Fuentes Primarias

2.1.3.2 Fuentes Secundarias

2.1.3.3 Procesamiento de Datos

2.2 HIPÓTESIS DE TRABAJO

#### **3. NUEVA ESTRUCTURA DEL ESTADO ECUATORIANO VS LA ANTERIOR**

3.1 CAMBIO INSTITUCIONAL

3.1.1 Presupuesto general del Estado

3.1.2 Políticas y legislación

3.1.3 Servicios

3.1.4 Migración

3.2 COSTOS ADICIONALES DEL CAMBIO

3.3 BENEFICIOS DERIBADOS DEL CAMBIO

#### **4. EL MINISTERIO COORDINADOR DE LOS SECTORES ESTRATÉGICOS EN EL CONTEXTO ECONOMICO SOCIAL Y POLITICO DEL PAIS.**

#### 4.1 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

4.1.1 Plan estratégico institucional

4.1.2 Funcionarios públicos

4.1.2.1 Funcionario de nivel jerárquico superior.

4.1.2.2 Otros funcionarios

4.1.3 Políticas Institucionales

4.1.4 Escala salarial

#### 4.2 EFECTOS EN CRECIMIENTO Y DESARROLLO

4.2.1 Contexto Económico

4.2.2 Contexto Social

4.2.3 Contexto Político

### **5. HABILIDADES GERENCIALES**

#### 5.1 PROPUESTA DE EDGAR SCHEIN

5.1.1 Comparación de Motivación y Valores

5.1.2 Comparación de Habilidades Analíticas

5.1.3 Comparación de Habilidades Interpersonales

5.1.4 Comparación de Habilidades Emocionales

#### 5.2 ENFOQUE DE MAX WEBER

#### 5.3 OTROS ENFOQUES

#### 5.4 DEL BUROCRATA AL FUNCIONARIO PÚBLICO INNOVADOR

### **6. HABILIDADES GERENCIALES IDENTIFICADAS EN LOS FUNCIONARIOS DEL MINISTERIO COORDINADOR DE LOS SECTORES ESTRATÉGICOS**

#### 6.1 IDENTIFICACIÓN DE HABILIDADES

6.1.1 Motivación y Valores

6.1.2 Habilidades Analíticas

6.1.3 Habilidades Interpersonales

6.1.4 Habilidades Emocionales

#### 6.2 LISTADO DE HABILIDADES PREDOMINANTES

#### 6.3 COMBINACIÓN DE HABILIDADES POR VARIABLES

#### 6.4 LISTADO DE HABILIDADES APARENTEMENTE MENOS APLICADAS

## **7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **7.1 CONCLUSIONES**

### **7.2 RECOMENDACIONES**

## **GLOSARIO DE TÉRMINOS**

## **BIBLIOGRAFÍA**

## **ABSTRACT**

## **ANEXOS**

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Desde inicios del siglo XX, las instituciones públicas, Ministerios y Organismos de Control se enfrentan a retos importantes como son la globalización y a exigencias de cambios necesarios que se presentan en el estado ecuatoriano que hoy en día impulsa a la sociedad a demandar un mejor manejo del sector público, en años anteriores comúnmente en nuestro país se ha observado una desorganización y una mala dirección de los funcionarios del nivel jerárquico superior que no han sabido administrar ni liderar de manera correcta al sector público.

Esta investigación está netamente dirigida a la identificación de las habilidades que actualmente poseen los funcionarios de nivel jerárquico superior en el Ministerio Coordinador de los Sectores Estratégicos en la ciudad de Quito según la propuesta de Edgar Schein.

La exploración de las habilidades que poseen los funcionarios públicos de nivel jerárquico superior, pretende conocer cuáles son las habilidades que en ellos predominan, enmarcada en la propuesta por E. Schein que se componen por las habilidades de Motivación y Valores, Analíticas, Emocionales e Interpersonales y sus sub-habilidades, para identificar dichas habilidades se ha realizado una investigación de campo que consistió en encuestas hechas a los funcionarios de nivel jerárquico superior.

Después de recolectada la información se procesó y analizó los resultados, con el propósito de conocer cuáles son las habilidades con mayor y cuales la de menor presencia entre los funcionarios del nivel jerárquico superior del MCSE.

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación se basa en el estudio de las Habilidades Gerenciales propuestas por Edgar Schein, las mismas que permiten evaluar las habilidades que poseen los funcionarios de nivel jerárquico superior en los organismos del sector público, realizando una comparación entre estas y con este resultado poder plantear alguna alternativa de mejora si el organismos y sus autoridades desean acogerla.

El país está atravesando por cambios estructurales que se ha implementado en el actual Gobierno, estabilizando al sector público que poco a poco se ha ganado credibilidad en cuanto a los mandatos que deben cumplir los funcionarios en busca del bien común de los ciudadanos.

“El Plan Nacional del Buen Vivir” es uno de los principios creados en la nueva constitución para monitorear que los objetivos planeados que cumplan, pero sobre todo es un respaldo que posee la ciudadanía, para exigir una mejor calidad de vida, especialmente fue creado para los grupos vulnerables que aún existen en el país, el objetivo principal es la redistribución de la riqueza.

Este trabajo investigativo empieza mostrando la situación que presentan los actuales funcionarios del nivel jerárquico superior del MCSE, para posteriormente exponer los resultados obtenidos por medio de la investigación, mostrando las habilidades con mayor y menor presencia que poseen los funcionarios, permitiendo sacar conclusiones del proyecto realizado.

## CAPÍTULO I

### 1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

#### 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En un mundo de negocios cambiante es importante que las autoridades del sector público posean determinadas habilidades para dirigir un Organismo Regulador y conjuntamente con sus colaboradores puedan obtener resultados eficientes, basándose en la propuesta de *E. Schein*.

Dependiendo del nivel gerencial y del tipo de trabajo a desempeñar, existen diferentes habilidades gerenciales que cada funcionario posee, y según su uso estas se volverán predominantes. Conociendo que en todos los niveles son importantes las habilidades humanas, los altos niveles gerenciales se hacen más importantes para que los gerentes puedan ver a la organización como un todo y así puedan planificar, mientras que en los niveles más bajos tienen más presencia las habilidades técnicas.

Ésta investigación tuvo el fin de identificar que habilidades tienen dichos funcionarios considerando el constante cambio en el mercado laboral, para lo cual se debería tomar en cuenta la actualización y mejora de sus habilidades gerenciales, para que participen

con su equipo en un ambiente de aprendizaje orientado al rendimiento individual y grupal de cada uno de ellos.

## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿En qué medida se manifiesta la presencia de habilidades gerenciales y que deben poseer los funcionarios públicos para desempeñar sus cargos directivos en el Ministerio Coordinador de los Sectores Estratégicos en la ciudad de Quito?

## **1.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

1. ¿Qué tipo de habilidades gerenciales son requeridas para asumir puestos de nivel jerárquico superior en el Ministerio Coordinador de los Sectores Estratégicos?.
2. ¿De qué forma y en qué medida se aplican habilidades gerenciales dentro del Ministerio Coordinador de los Sectores Estratégicos?
3. ¿Cuál es el perfil requerido para ocupar cargos de nivel jerárquico superior en el Ministerio Coordinador de los Sectores Estratégicos?
4. ¿Qué relación existe entre las habilidades existentes en el Ministerio Coordinador de los Sectores Estratégicos y las habilidades propuestas por Edgar Schein?
5. ¿Cuáles son las habilidades analíticas requeridas para desempeñar cargos de nivel jerárquico superior en el Ministerio Coordinador de los Sectores Estratégicos?

6. ¿Qué habilidades conceptuales son requeridas para desempeñar cargos de nivel jerárquico superior en el Ministerio Coordinador de los Sectores Estratégicos?
7. ¿Cuáles son las habilidades emocionales requeridas para desempeñar cargos de nivel jerárquico superior en el Ministerio Coordinador de los Sectores Estratégicos?
8. ¿Qué habilidades motivacionales y de valores son requeridas para desempeñar cargos de nivel jerárquico superior en el Ministerio Coordinador de los Sectores Estratégicos?

#### **1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

##### **1.4.1. GENERAL**

Identificar las habilidades gerenciales propuesta por Edgar Schein, en los funcionarios públicos con nivel Jerárquico Superior en el Ministerio Coordinador de los Sectores Estratégicos en la ciudad de Quito.

#### **1.4.2. ESPECÍFICOS**

- a) Identificar las habilidades analíticas, de motivación y valores, interpersonales y emocionales de los Funcionarios Públicos con nivel jerárquico superior en el Ministerio Coordinador de los Sectores Estratégicos en la ciudad de Quito.
  
- b) Identificar las habilidades gerenciales con mayor y menor presencia entre los Funcionarios Públicos con nivel jerárquico superior en el Ministerio Coordinador de los Sectores Estratégicos en la ciudad de Quito.
  
- c) Identificar como influyen las habilidades gerenciales en el ambiente organizacional del Ministerio Coordinador de los Sectores Estratégicos en la ciudad de Quito.
  
- d) Reconocer cuáles son las habilidades gerenciales en relación con género, nivel jerárquico superior, formación académica y años de experiencia encontradas actualmente en el Ministerio Coordinador de los Sectores Estratégicos.
  
- e) Identificar las áreas de mayor interés de los funcionarios de nivel jerárquico superior del Ministerio Coordinador de los Sectores Estratégicos para ser capacitados.

## **1.5. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN**

Ésta investigación contribuyó para un propósito fundamental que se enfocó básicamente en buscar una referencia que sirva como análisis para que las autoridades del Ministerio investigado consideren esta propuesta para un futuro crecimiento en todas las áreas de su organización. Dicho análisis se trató básicamente de la identificación de las habilidades gerenciales que poseen los funcionarios públicos con cargos de nivel jerárquico superior para compararlas con las habilidades propuestas por Edgar Schein.

Conociendo el ambiente de desarrollo de los funcionarios en forma práctica se dio a conocer las habilidades de mayor y menor presencia entre ellos y como todo este tipo de habilidades puede influir en el desempeño de las actividades diarias y la manera de guiar a su equipo de trabajo.

Sabiendo las habilidades que poseen los funcionarios públicos con cargos de nivel jerárquico superior se identificó y analizó conjuntamente con las Habilidades Gerenciales mencionadas por Schein, identificando de ésta manera nuevas habilidades que pueden ser desarrolladas por dichos profesionales y que esto sirva como base para generaciones futuras.

### **1.5.1 IMPORTANCIA DEL PROYECTO**

La importancia de ésta investigación fue reconocer las habilidades gerenciales que poseen los funcionarios públicos con cargos de nivel jerárquico superior del Ministerio Coordinador de los Sectores Estratégicos en la ciudad de Quito al desarrollar sus actividades cotidianas, dando como resultado el cumplimiento del compromiso adquirido en el Plan Nacional del Buen Vivir.

Fue importante la aplicación de éste proyecto para así poder identificar todas las habilidades que actualmente poseen los altos funcionarios públicos, para que si las autoridades pertinentes consideren conveniente realicen capacitaciones y actualizaciones de conocimiento para mejorar algunas habilidades que consideren necesarias para que su personal las posea.

El Ministerio Coordinador de los Sectores Estratégicos en la ciudad de Quito es importante porque responde a la necesidad de recuperar la rectoría del Estado sobre el manejo de las áreas estratégicas del país, así como de promover la visión de una nación soberana que opera con energías limpias y renovables, que aprovecha sus recursos naturales de forma social y ambientalmente sustentable y que fortalece los lazos de cooperación con los países amigos, mediante la generación de nuevas alianzas. También porque Incrementa la competitividad sistémica nacional desde los Sectores Estratégicos, la autonomía técnica y tecnológica de los Sectores Estratégicos.

- **Impacto en la Solución de Problemas de la Sociedad**

Tuvo un impacto positivo en el aspecto social, ya que al describir detalladamente las habilidades mencionadas, dio una mejor idea a los funcionarios de nivel jerárquico superior del Ministerio Coordinador de los Sectores Estratégicos de cómo administrarlas y así en un futuro podrán lograr ser más competitivos en el desarrollo de sus funciones.

Gracias al Plan Nacional del Buen Vivir 2009:2013 hoy en día está claro que en el sector público los funcionarios ya no solo están ahí por compromisos, sino por sus conocimientos, es por esto que hoy en día el Ministerio Coordinador de los Sectores Estratégicos es fuente de desarrollo y progreso para el país y por ende para sus habitantes, al crear fuentes de empleo y sobre todo al cumplir de manera correcta con sus obligaciones ante la sociedad.

- **Impacto Científico**

*“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 de nivel jerárquico superior en el Ministerio Coordinador de los Sectores Estratégicos de Quito”.*<sup>1</sup>

Es importante que la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables cuente con elementos válidos a partir de investigaciones, para ofrecer al capital humano del

---

<sup>1</sup> JARRIN, Fabiola. (2010) Habilidades requeridas para desempeñar cargos Gerenciales en las PYMES de la Industria Manufacturera de Quito.

sector público las diferentes habilidades que poseen y que podrían desarrollar a través de capacitaciones para así ser más eficientes y eficaces para el logro de sus objetivos con un eje transversal de responsabilidad social, no obstante las habilidades empresariales deben estar acompañadas por leyes que normen la vida de este sector, así mismo se necesita un clima político y seguridad jurídica estable para el bien del sector público.

- **Impacto Educativo**

Recae sobre el manejo del modelo organizacional propuesto por Edgar Schein, el mismo que propone una cultura organizacional compuesta por habilidades emocionales, analíticas, interpersonales, motivacionales y de valores. Al final de la investigación, existió un dominio total con respecto a las habilidades gerenciales.

“Permite el desarrollo de los docentes en el ámbito investigativo, al convertirse en creadores de conocimiento mediante la aplicación de métodos y técnicas para recaudar información, la cual es valiosa para el desarrollo cognoscitivo del estudiante y complementario para los docentes”.<sup>2</sup>

A través de los de los proyectos de investigación que realiza la PUCE, se contribuye a la investigación para evaluar los diferentes ministerios y que tipo de habilidades desarrolla cada uno, de esta manera estableceremos conclusiones que nos permitan plantear semejanzas y diferencias para llegar a conclusiones más importantes que permitan sugerir métodos, acciones para futuras investigaciones.

---

<sup>2</sup> JARRIN, Fabiola. (2010) Habilidades requeridas para desempeñar cargos Gerenciales en las PYMES de la Industria Manufacturera de Quito.

- **Impacto Cultural**

A nivel cultural, los resultados de la investigación trajo a coalición la gran necesidad e importancia que se debe tener al trabajar con las instituciones públicas, especialmente con el Ministerio Coordinador de los Sectores Estratégicas que crea grandes fuentes de empleo y por lo tanto en la economía ecuatoriana.

El aporte cultural que se tuvo fue de gran impacto tanto para el Ministerio Coordinador de los Sectores Estratégicas , que tendrá acceso a capacitación y formación especializada, como para la sociedad que verá los resultados de esta capacitación en mayores fuentes de empleo y por ende, de ingresos.

La investigación permitió interactuar a profesores, investigadores (alumnos), funcionarios de nivel jerárquico superior, lo que implicó el intercambio de ideas y experiencias en el día a día a los largo de todos los procesos gerenciales y administrativos que se realizó con el fin de mejorar condiciones internas y externas del Ministerio Coordinador de los Sectores Estratégicos.

- **Impacto en la Responsabilidad Social**

La responsabilidad social es un imperativo de la actividad económica, buscando la equidad dentro del sistema, aunque suene utópico, es necesario humanizar para que no exista corrupción y exista desarrollo en la organización.

Hoy en día los Ministerios tienen una gran responsabilidad para con la sociedad, puesto que deben contribuir a su fortalecimiento y desarrollo mediante la investigación que permita mejorar la calidad de servicio ofertado esto se puede lograr mediante más capacitación y el desarrollo de habilidades gerenciales faltantes.

### **1.5.2 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA**

La investigación de habilidades requeridas para desempeñar cargos de nivel jerárquico superior es un proyecto desarrollado por la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, en el cuál se aplicaron conceptos propuestos por Edgar Schein respecto a habilidades gerenciales que debe poseer un funcionario las cuales son Analíticas, Interpersonales, Motivación y Valores, y Emocionales, también es necesario combinar con los conocimientos adquiridos a lo largo de la Carrera de Administración, para así lograr el desarrollo completo del proyecto.

### **1.5.3 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA**

El presente estudio se realizó en el Ministerio Coordinador de los Sectores Estratégicos de Quito, nuestro estudio se centró básicamente en la investigación aplicada, la cual consistió en varias visitas al Ministerio Coordinador de los Sectores Estratégicos para

las aplicación de encuestas, entrevistas y cuestionarios las cuales permitieron recolectar toda la información pertinente a las habilidades gerenciales de los funcionarios de nivel jerárquico superior en el dicho ministerio.

#### **1.5.4 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA**

Partiendo del punto de vista práctico la investigación permitió valorar la propuesta de las habilidades gerenciales de Edgar Schein y de esta manera identificar dichas habilidades en el sector público.

La investigación podría ser una fuente práctica para resolver el problema de la falta de capacitación, formación que ahora se ve muy poco en los Ministerios pero que sigue existiendo lo cual a su vez podría tener soluciones de implicaciones trascendentales para los problemas prácticos que se deriven del mismo.

De este modo, al proponer una fuente de conocimientos a través de nuevos cursos, maestrías, doctorados y especializaciones, este proyecto aportó al área educativa, con soluciones doctrinales y prácticas basadas en la experiencia.

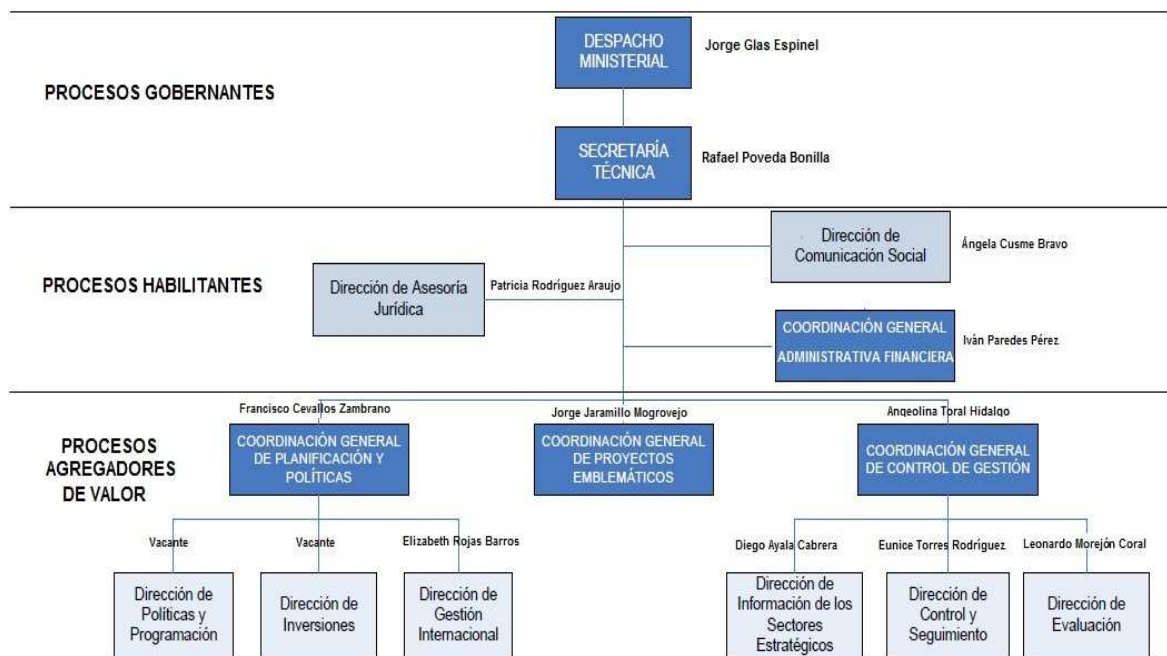
## **1.6. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

Las exigencias de un Ecuador competitivo implica el incremento y la mejora de conocimientos, habilidades y destrezas que deben poseer gerentes y más aún los funcionarios públicos con cargos de nivel jerárquico superior, donde se requiere de personal humano que sea capaz de dar óptimas soluciones a los problemas que se presentan en diversas esferas del mundo profesional, que es en sí la idea central de ésta investigación.

Las delimitaciones con las que se contó para la realización del proyecto de investigación fueron:

- Ésta Investigación se realizó aproximadamente en 6 meses, tiempo en el que se obtuvo los resultados esperados, y también se cumplió con los objetivos antes detallados.
- La investigación analizó básicamente las habilidades gerenciales de los Funcionarios Públicos del Ministerios basándose en la propuesta de Edgar Schein.
- El personal involucrado para la investigación en el Ministerio Coordinador de los sectores estratégico se limitó a un solo estudiante de la PUCE con la guía de un director de tesis y dos informantes, para la recolección de información y el desarrollo de todo el proyecto.

- El investigador dedicó un mínimo de 1 hora diaria y un máximo de 3 hora diarias para el desarrollo de la investigación. Se debe recordar que para las entrevistas con los funcionarios se designó dos horas adicionales a ésa semana, debido a las ocupaciones de los funcionarios, el investigador debió acomodarse a éste horario.
- El estudiante investigador solo tuvo acceso a las instalaciones del Ministerio en el horario normal de trabajo para las instituciones públicas, sin interrumpir las labores de los funcionarios, pero lo que se debió solicitar una previa cita.
- Existe otro tipo de limitaciones al tratarse de una institución pública en la que se juega mucho el nombre y la reputación de un funcionario, por lo que cierta información no puede ser divulgada.



3

<sup>3</sup>MCSE (2011) Organigrama Institucional [ <http://www.sectoresestrategicos.gob>].

Elaborado por: Ministerio Coordinador de los Sectores Estratégicos

Fuente: Ministerio Coordinador de los Sectores Estratégicos

## 1.7. MARCO REFERENCIA

### 1.7.1 MARCO TEÓRICO

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

Cuando se habla de cambios, mejoras y desarrollo organizacional sin duda se está citando a Edgar Schein quien ha trabajado por conseguir mejoras tanto a nivel individual como a nivel grupal en el desarrollo organizacional.

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

*Según Edgar Schein en toda organización está presente lo que el mismo denomina como el “contrato psicológico” y que éste es el factor fundamental por cuanto determina el nivel de motivación del personal. Este contrato psicológico está compuesto de una serie de expectativas que el participante organizacional tiene en su relación con la empresa y que no están escritas ni normadas formalmente.”<sup>4</sup>*

---

<sup>4</sup> Cfr. AUTORES Y CONSULTORES CLAVES. Comportamiento y Desarrollo Organizacional Schein, Edgar H. [ <http://www.theod institute.org>]

E. Schein permite comprender que la organización es la coordinación racional de actividades de cierto número de personas que intentan conseguir un objetivo en común. Es aquí donde empieza el desarrollo de cada habilidad en cada una de las partes de la organización es decir que un gerente o en nuestro caso un funcionario con nivel jerárquico superior puede desarrollar éste tipo de habilidades para en conjunto cumplir con la función de la organización.

Edgar Schein en su libro Anclas de Carrera (Career Anchors), menciona que aquellas personas que desean convertirse en gerente de una organización, o que ya son parte de ella deben poseer y dominar las siguientes cuatro habilidades:

1. **Habilidades Analíticas:** *Es la habilidad de identificar, analizar y sobretodo dar soluciones a problemas que enfrenta la empresa en condiciones normales y en condiciones en donde la información es limitada o existe una completa incertidumbre, siendo necesario reconocer amenazas y aprovechar oportunidades.*
2. **Habilidades Interpersonal:** *Es la habilidad de liderar, influenciar, supervisar, asignar responsabilidades y controlar a cada uno de los miembros que conforman la empresa, en niveles superiores y en niveles inferiores, además debe ser capaz de aprovechar la información proveniente de cada uno de estos niveles.*
3. **Habilidades Emocional:** *Un gerente debe ser capaz de tomar decisiones, y ser responsable por las mismas, no debe paralizarse por crisis de ámbitos personales.*
4. **Motivación y Valores:** *Un gerente debe aprender de las diferentes lecciones durante su carrera empresarial, conocer sus motivaciones y gustos y definir aspectos de fortalezas y debilidades para el desarrollo en cargos de gerencia.<sup>5</sup>*

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

---

<sup>5</sup> EDGAR H. SCHEIN. *Career Anchors*. Third Edition. Pfeiffer.2006. Pág. 11 - 14

El Plan Nacional para el Buen Vivir 2009-2013 es el instrumento que el Gobierno Ecuatoriano ha creado para articular las políticas públicas con la gestión y la inversión pública, planteando nuevos retos para la construcción de un Estado plurinacional e intercultural, entendiéndose éste como:

*“La satisfacción de las necesidades, la consecución de una calidad de vida y muerte dignas, el amar y ser amado, y el florecimiento saludable de todos y todas, en paz y armonía con la naturaleza y la prolongación indefinida de las culturas humanas”.*<sup>6</sup>

El Plan del Buen Vivir supone dar oportunidades y potencializar a los individuos para que amplíen sus horizontes, desarrollen nuevas habilidades y florezcan las que poseen de modo que permitan lograr simultáneamente aquello que la sociedad, los territorios, las diversas identidades colectivas y sobre todo cada ser humano universal y particular a la vez valore como objetivo de vida deseable sin producir ningún tipo de dominación a otro.

*“El nuevo concepto de “Buen Vivir” nos obliga a reconstruir lo público para reconocernos, comprendernos y valorarnos unos a otros entre diversos pero iguales a fin de que prospere la posibilidad de reciprocidad y mutuo reconocimiento, y con ello posibilitar la autorrealización y la construcción de un porvenir social compartido”*<sup>7</sup>

Este Plan, elaborado por el SENPLADES, cuenta con 12 objetivos nacionales creados para que los ciudadanos alcancemos el Buen Vivir, el objetivo con el

---

<sup>6</sup> GOBIERNO NACIONAL DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR, Plan Nacional Del Buen Vivir 2009-2013

<sup>7</sup> RAMÍREZ, Plan Nacional Del Buen Vivir 2008: 387 [<http://issuu.com/publisenplades/docs/portada-indice-presentacion-pnbv>]

que me he guiado para desarrollo de la disertación es: Construir un Estado Democrático para el Buen Vivir.

*“Construimos un Estado cercano y amigable que planifica y coordina sus acciones de manera descentralizada y desconcentrada. Promovemos la inversión pública para alcanzar la satisfacción de las necesidades humanas con servicios públicos de calidad. Se trata de construir la sociedad del buen vivir en la cual se reconozca las diversidades y se vele por el cumplimiento de los derechos ciudadanos”.*<sup>8</sup>

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

En el Plan Nacional del Buen Vivir se menciona al burócrata y nos dice que las metas de éste Plan es romper con las inercias burocráticas e institucionales y mostrar el compromiso del Gobierno Nacional para cumplir con su propuesta de transformación y esto se lo está logrando cambiando a los burócratas por líderes creadores de ideas, innovando el sector público con gente capacitada y comprometida para con la Patria para no ser parte de la corrupción sino al contrario eliminar ésta.

Luchar con la burocracia es impulsar la reducción de los costos de transacción en procedimientos administrativos burocráticos que faciliten la implementación de la política pública. El esbozo y la puesta en marcha de una nueva agenda pública ha supuesto, sin embargo, una intensa disputa política con los partidos tradicionales y círculos tanto empresariales, bancarios, financieros como los

---

<sup>8</sup> GOBIERNO NACIONAL DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR, **Plan Nacional Del Buen Vivir 2009-2013**

mediáticos afines a las ideas liberales dominantes. Pero poco a poco se está reduciendo la burocracia en el Gobierno Nacional mediante la integración a los distintos sectores públicos a funcionarios capacitados, líderes emprendedores, confiados en hacer un Ecuador prometedor competitivo y con gente capaz.

## **CAPÍTULO II**

### **2. MARCO METODOLOGICO**

#### **2.1. METODOLOGÍA**

##### **2.1.1. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN**

Esta investigación está dentro del campo de la investigación aplicada, debido a que la presente disertación se realizó a través de estudios exploratorios y descriptivos que en base a la hipótesis planteada estuvo orientada a identificar las Habilidades Gerenciales que poseen los funcionarios con nivel jerárquico superior en el MINISTERIO COORDINADOR DE LOS SECTORES ESTRATÉGICOS.

*“La investigación aplicada es la que se apoya en la solución de problemas específicos para mejorar la calidad de vida de las sociedades, dicha*

*investigación es vinculada a la pura; ya que depende de los aportes teóricos del mismo.”<sup>9</sup>*

Para el desarrollo de la etapa siguiente se realizó una investigación de campo aplicada, es decir la recopilación de información relevante en el lugar en que los funcionarios públicos desempeñan sus funciones, realizando entrevistas, compartiendo un día de trabajo (observación) en el **Ministerio Coordinador De Los Sectores Estratégicos**.

Se analizó a una muestra significativa de los funcionarios de nivel jerárquico superior en el ámbito humano, ya que como líderes de una institución deben manejar ciertas habilidades acorde a las necesidades requeridas por el medio, deben saber controlar sus emociones, maximizar sus recursos, enfocar sus energías para la persecución de los objetivos que deben desarrollar. Para esto sin duda requiere de un conjunto de habilidades que le servirán dentro de todos los contextos que engloba el ser parte de una institución Pública, y no solo responder a su superior, sino al pueblo ecuatoriano tal y como lo dicta el nuevo mandato.

El instrumento de medición fue un cuestionario conformado por 40 preguntas las cuales contaron con 5 opciones de respuesta siendo 5 la puntuación más alta y 1 la puntuación más baja, utilizando la escala de Likert.

---

<sup>9</sup> TIPOS DE INVESTIGACIÓN (2008-03)  
[[http://www.mitecnologico.com/Main/InvestigacionPuraYAplicada/metodologia-de-investigacion\\_1.html](http://www.mitecnologico.com/Main/InvestigacionPuraYAplicada/metodologia-de-investigacion_1.html)]

Con el resultado de dicha información se procedió a ordenarla para posteriormente su análisis y diseño de propuesta.

Al existir pocas investigaciones previas sobre el objeto de estudio como anteriormente se mencionó la investigación también fue de tipo exploratoria en la que primero se indagó en un territorio desconocido en búsqueda de factores relevantes para el problema de investigación, para luego recolectar información, analizarla, interpretar cada característica relevante encontrada y de ésta manera describir todos los hechos tal y como fueron observados, convirtiéndose en una investigación descriptiva.

Para la elaboración de la investigación se utilizó también el método de Inducción-Deducción; el cual permitió realizar estudios particulares de las habilidades gerenciales de funcionarios de nivel jerárquico superior en el Ministerio Coordinador de los Sectores Estratégicos, para llegar a un conocimiento general. Este procedimiento, nos da como resultado adicional el pasar de hechos simples a propuestas generales, creando así conclusiones para la hipótesis.

Partiendo de que *“Inducir es ir más allá de lo evidente. La generalización de los eventos es un proceso que sirve de estructura las investigaciones, ya que basan a todas (en principio) en la observación de un fenómeno (un caso particular) que conducen a los científicos a la generalización. Y Deducción: Es un tipo de razonamiento que nos lleva de lo general a lo particular, de lo complejo a lo simple. La inducción y la deducción no son formas diferentes de razonamiento, ambas son formas de inferencia.”*<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup>Juan Carlos (2010). Planeación Estratégica: [ <http://planeacionestrategica.blogspot.es/1236115440/>]

*Metodo Deductivo.- es la deducción va de lo general a lo particular. El método deductivo es aquél que parte los datos generales aceptados como valederos, para deducir por medio del razonamiento lógico, varias suposiciones, es decir; parte de verdades previamente establecidas como principios generales, para luego aplicarlo a casos individuales y comprobar así su validez. Se puede decir también que el aplicar el resultado de la inducción a casos nuevos es deducción.*<sup>11</sup>

*Metodo Inductivo.-La inducción va de lo particular a lo general. Empleamos el método inductivo cuando de la observación de los hechos particulares obtenemos proposiciones generales, o sea, es aquél que establece un principio general una vez realizado el estudio y análisis de hechos y fenómenos en particular.*

*La inducción es un proceso mental que consiste en inferir de algunos casos particulares observados la ley general que los rige y que vale para todos los de la misma especie.*<sup>12</sup>

*“El proceso de inferencia inductiva consiste en exhibir la manera cómo los hechos particulares (variables) están conectados a un todo (leyes). La inferencia deductiva nos muestra cómo un principio general (ley), descansa en un grupo de hechos que son los que lo constituyen como un todo. Ambas formas de inferencia alcanzan el mismo propósito aún cuando el punto de partida sea diferente.*

*Cuando usamos simultáneamente los métodos de inferencia inductiva y deductiva para buscar la solución de un problema científico decimos que estamos empleando el método inductivo–deductivo, cuyas reglas básicas de operación son: Observar cómo se asocian ciertos fenómenos, aparentemente ajenos entre sí, por medio del razonamiento inductivo, intentar descubrir el denominador común (ley o principios) que los asocia a todos, tomando como punto de partida este denominador común (por inducción), generar un conjunto de hipótesis referidas a los fenómenos diferentes, de los que se partió inicialmente, planteadas las hipótesis, deducir sus consecuencias con respecto a los fenómenos considerados, y por último hacer investigaciones (teóricas o experimentales) para observar si las consecuencias de las hipótesis son verificadas por los hechos”.*<sup>13</sup>

El razonamiento inductivo-deductivo puede ser completo para la investigación que se realizó.

---

<sup>11</sup> Luz Castellanos (03-2010) Método Inductivo- Deductivo  
[<http://www.slideshare.net/LUZCASTELLANO/mtodos-deductivo-y-inductivo-7318991>]

<sup>12</sup> Luz Castellanos (03-2010) Método Inductivo- Deductivo  
[<http://www.slideshare.net/LUZCASTELLANO/mtodos-deductivo-y-inductivo-7318991>]

<sup>13</sup> Juan Carlos M. Coll, 2010. Planeación Estratégica: [<http://planeacionestrategica.blogspot.es/1236115440/>]

### **2.1.2. MÉTODO ESTADÍSTICO**

Se realizó una recolección de datos cualitativos, por lo que con el método estadístico se ejecutó el procedimiento para el manejo de éstos. El utilización de dichos datos básicamente tiene por propósito la comprobación, de una o varias consecuencias verificables deducidas de la hipótesis general de la investigación acerca de las habilidades gerenciales de los funcionarios del MINISTERIO COORDINADOR DE LOS SECTORES ESTRATÉGICOS, según las habilidades propuestas por Edgar Schein.

Para un correcto procesamiento de los datos es necesario el uso de técnicas estadísticas, las mismas que pueden ser técnicas univariadas, técnicas multivariadas o técnicas de dependencia. Se utilizó las técnicas necesarias según nuestros requerimientos para el procesamiento de los datos. Mediante el programa *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) y Excel, se realizó el análisis estadístico, utilizando tablas descriptivas con la muestra en base a las variables generales escogidas, de acuerdo al género, rango de edad, nivel jerárquico, estudios, experiencia. Las tablas resaltan el predominio de las variables de acuerdo al requerimiento de análisis, recalcando cuales son las habilidades sobresalientes de los subsectores en base a las variables analizadas.

Se debe adoptar algunos procedimientos propios del método estadístico para la comprobación de la consecuencia verificable en cuestión.

*“El método estadístico tiene las siguientes etapas:*

*1. Recolección (medición): En esta etapa se recoge la información cualitativa en vista de que los datos recogidos suelen tener diferentes magnitudes ésta etapa del método estadístico consiste en la medición de las variables.*

*2. Recuento (Cómputo): En esta etapa del método estadístico la información recogida es sometida a revisión, clasificación.*

*3. Presentación: En esta etapa del método estadístico se elaboran los cuadros y los gráficos que permiten una inspección precisa y rápida de los datos. La elaboración de cuadros, que también suelen llamarse tablas, gráficos tiene por propósito facilitar la inspección visual rápida de la información .*

*4. Síntesis: La condensación de la información, en forma de medidas llamadas de resumen, tiene por propósito facilitar la comprensión global de las características fundamentales de los agrupamientos de datos.*

*5. Análisis: En esta etapa, cada prueba de análisis estadístico debe utilizarse siempre en función del tipo de diseño de investigación que se haya seleccionado para la comprobación de cada consecuencia verificable deducida a partir de la hipótesis general de investigación.”<sup>14</sup>*

El método estadístico es una buena herramienta para recopilar datos y analizarlos, basándose en esto se procedió a tabular los resultados, se ponderó los datos obtenidos para que sean más representativos de ciertas características de la población objetivo, calculando porcentajes y encontrando que habilidades se requieren para desempeñar cargos de nivel jerárquico superior en el Ministerio Coordinador de los Sectores estratégicos de Quito.

---

<sup>14</sup>Jesús Reynaga Obregón,(2007). Método Estadístico  
[<http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:RjvgZOLEOGQJ:www.cobatab.edu.mx/descargasgraes/>]

Una vez recopilada la información, se analizó cuáles son las habilidades que poseen los funcionarios de nivel jerárquico superior en el MINISTERIO COORDINADOR DE LOS SECTORES ESTRATÉGICOS de la ciudad de Quito. Se estudió los resultados a nivel global combinándolas con las variables:

- Nivel 1
- Nivel 2
- Nivel 3
- Nivel 4 (Colaborador)
- Género
- Rango de edad
- Años de experiencia en el cargo
- Formación académica
- Perfil profesional.

Este trabajo tuvo una metodología basada en encuestas de 40 preguntas con cinco posibilidades de respuesta y analizadas a través de la escala de Likert.

Según Francisco Sánchez, la escala de tipo Likert es una escala psicométrica comúnmente utilizada en cuestionarios, y es la escala de uso más amplio en encuestas para la investigación. Cuando respondemos a un elemento de un cuestionario elaborado con la técnica de Likert, lo hacemos especificando el nivel de acuerdo y desacuerdo con una declaración. La escala se llama así por Rensis Likert, que publicó un informe describiendo su uso.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> F. Sánchez, (1998). Psicología Social.

La información recopilada por medio de fuentes primarias y secundarias fue presentada en:

- Gráficas de: columnas, barras y pasteles.
- Táblas dinámicas.
- Tablas que contengan los datos de las respuestas de acuerdo a las variables requeridas.

Anteriormente mencioné que utilizamos el programa SPSS para el procesamiento de los datos, *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)* es un programa estadístico informático muy usado en las ciencias sociales y las empresas de investigación de mercado.

*SPSS lleva a cabo las tres etapas claves para la realización del estudio estadístico:*

1. *Implementa de forma organizada y ordenada la base de datos,*
2. *Nos ayuda en la manipulación de los datos.*
3. *Implementa técnicas estadísticas para el análisis de los datos.*<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup>Escuela Superior de Informática (18-10-2011). Utilización De Spss[ [http://www.google.com.ec/#hl=es-419&gs\\_nf=1&cp=9&gs\\_id=1b&xhr=t&q=SPSS+concepto&pf=p&sclient=psy.](http://www.google.com.ec/#hl=es-419&gs_nf=1&cp=9&gs_id=1b&xhr=t&q=SPSS+concepto&pf=p&sclient=psy.)]

### 2.1.3. FUENTES DE INFORMACIÓN

*“Se denominan fuentes de información a diversos tipos de documentos que contienen datos útiles para satisfacer una demanda de información o conocimiento”<sup>17</sup>*

Sabiendo las distintas maneras de recolección de datos como: encuestas, entrevistas, cuestionarios y la que se aplicaron en éste caso en específico es la observación. Ésta es un elemento fundamental de todo proceso investigativo ya que aquí se apoya el investigador para obtener el mayor numero de datos, es decir que es aquella que permite conocer algunos pequeños detalles que las encuestas no muestran.

La recolección de información fue a través de encuestas on- line elaboradas por el grupo de docentes investigadores, subida a la web por la Dirección de Informática de la PUCE, y que fue evaluada con la frecuencia de la escala de Likert;

#### 2.1.3.1. FUENTES PRIMARIAS

*“Una fuente primaria es la fuente documental que se considera material de primera mano relativo a un fenómeno que se desea investigar. En el caso de la historiografía, lo que en su tiempo ha servido como instrumento para construir la historia”.<sup>18</sup>*

---

<sup>17</sup> *Información General Al Servicio (10-2000)*. Fuentes De Información.

<sup>18</sup> Wood Gray, *Historian's handbook, a key to the study and writing of history* (Houghton Mifflin, 1964) Fuentes Primarias:[ [http://es.wikipedia.org/wiki/Fuente\\_primaria](http://es.wikipedia.org/wiki/Fuente_primaria)]

“Contienen información original, que ha sido publicada por primera vez y que no ha sido filtrada, interpretada o evaluada por nadie más. Son producto de una investigación o de una actividad eminentemente creativa”.<sup>19</sup>

Las fuentes primarias que fueron necesarias en ésta investigación fueron esencialmente los funcionarios de los distintos niveles jerárquicos del Ministerio, también fueron muy importantes los testimonios del personal que labora con los funcionarios, documentos originales, entrevistas, videos. Las fuentes primarias ofrecieron un punto de vista interna del proyecto en forma particular y de un periodo de tiempo que se está estudiando.

La recopilación de datos de las fuentes primarias fue muy estructurado esto se dio con el fin de alcanzar una excelente calidad de la información recolectada, por lo que pudimos sacar conclusiones acertadas.

Fue una decisión apropiada realizar las encuestas ya que de ésta manera logramos preguntar directamente a los funcionarios de nivel jerárquico superior datos relevantes para nuestra investigación.

La encuesta realizada fue on-line, pero en muchos de los casos al realizarla se tuvo la oportunidad de ampliar las respuestas de las

---

<sup>19</sup>Fuentes Primarias (2010): [<http://www.slideshare.net/cursosan/fuentes-primarias-y-secundarias>]

mismas. Fue típicamente utilizado este medio para poder determinar la información primaria para presentar buenos resultados.

### **2.1.3.2. FUENTES SECUNDARIAS**

“Las fuentes secundarias son textos basados en fuentes primarias, e implican generalización, análisis, síntesis, interpretación o evaluación. En el estudio de la historia, las fuentes secundarias son los documentos que no fueron escritos contemporáneamente a los sucesos estudiados.

Una fuente secundaria contrasta con una primaria, que es una forma de información que puede ser considerada como un vestigio de su tiempo. Una fuente secundaria es normalmente un comentario o análisis de una fuente primaria. Por ejemplo, el diario del General Ulysses S. Grant es una fuente primaria porque fue escrito en su tiempo y puede ser tenido en cuenta como fuente original de información «en bruto» (lo que no dice nada sobre su veracidad o completitud). Un libro que trata sobre Grant, y recurre al diario, generalmente sería considerado una fuente secundaria. En historiografía, sin embargo, incluso este libro podría ser considerado una fuente primaria: si otro autor está dedicándose a estudiar sobre las diversas historias escritas sobre Grant, puede estar usando como vestigio la que fue originalmente concebida como fuente secundaria.”<sup>20</sup>

Partiendo de que las fuentes secundarias interpretan y analizan las fuentes primarias, ésta investigación se basó básicamente en artículos de interés netamente enfocado en las Habilidades gerenciales, en artículos de E. Schein.

---

<sup>20</sup> Wood Gray, *Historian's handbook, a key to the study and writing of history* (Houghton Mifflin, 1964). Fuentes Secundarias: [[http://es.wikipedia.org/wiki/Fuente\\_secundaria](http://es.wikipedia.org/wiki/Fuente_secundaria)]

Es muy importante combinar las dos fuentes, porque una sola no es tan fiable.

Las fuentes secundarias necesarias para nuestra investigación fueron obtenidas por medio de decretos, del mandato nacional de “Plan del Buen vivir”, y básicamente por artículos relacionados con el Ministerios Coordinador de los Sectores Estratégicos.

Otra fuente secundaria muy utilizada en nuestra investigación fue la propuesta de las Habilidades gerenciales propuestas por Edgar Schein.

### **2.1.3.3. PROCESAMIENTO DE DATOS**

El procesamiento de datos se lo realizó en las instalaciones de la PUCE básicamente en la Dirección de Informática de nuestra prestigiosa institución, quienes entregaron una base en excel con los datos de las encuestas realizadas a los funcionarios del Ministerio de Coordinación de Sectores Estratégicos. Una vez que se nos fue entregada mencionada información se realizó un análisis en Excel y que con la ayuda de tablas dinámicas se logró combinar las distintas variables para posteriormente realizar tablas y cuadros estadísticos y con esto interpretarlos.

## **2.2. HIPÓTESIS DEL TRABAJO**

“Las Habilidades Gerenciales desde el punto de vista científico son necesarias para desempeñarse como funcionario de nivel jerárquico superior en el Ministerio Coordinador de los Sectores Estratégicos”.

## CAPÍTULO III

### 3. NUEVA ESTRUCTURA DEL ESTADO ECUATORIANO VS LA ANTERIOR

“Del neoliberalismo a la Revolución Ciudadana”, así se titula el libro que recoge la situación política, económica y social del Ecuador antes y después del 2006, cuando inició el Gobierno de nuestro actual presidente Rafael Correa. “Del neoliberalismo a la Revolución Ciudadana” fue una muy buena frase para describir como se encuentra la estructura actual de nuestro país y como estaba hace seis años.

#### 3.1. CAMBIO INSTITUCIONAL

##### 3.1.1. PRESUPUESTO GENERAL DEL ESTADO

*“El Presupuesto General del Estado (PGE) es la estimación del balance entre los ingresos que tendría el Estado, a través de la recaudación de las instituciones de todo el Sector Público No Financiero (SPNF), por concepto de: producción y exportación de petróleo y derivados, impuestos, aranceles y transferencias crediticias, entre otros; y, los gastos que planificados en las diferentes áreas de servicio, producción y funcionamiento estatal: educación, salud, vivienda, agricultura, seguridad, transporte, electricidad, entre otras, de acuerdo a las necesidades identificadas en los sectores y a la planificación de programas de desarrollo.”<sup>21</sup>*

*“Cumplimiento con lo dispuesto en la Constitución de la República del Ecuador se dispone que la Función Ejecutiva elaborará cada año la Programación Presupuestaria Cuatrianual –PPC-, el Ministerio de Finanzas*

---

<sup>21</sup>Jesús Reynaga Obregón,(2007). *Presupuesto General del Estado*  
[<http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:RjvgZOLEOGQJ>]

*ha elaborado la PPC para el periodo 2011-2014, que recoge la Política Fiscal y el análisis de la sostenibilidad de las Finanzas Públicas. Este documento presenta para el periodo 2011-2014 las proyecciones de ingresos, gastos y financiamiento de las entidades que conforman el Presupuesto General del Estado.”<sup>22</sup>*

Con la nueva constitución se ha replanteado de mejor manera el presupuesto que posee nuestro país, con una planeación diferente, renovada que permite determinar lo que se va a hacer y cuales son los sectores a los que se va a destinar para conseguir así un objetivo único que se planteó en la nueva constitución que es: “La optimización de recursos y la asignación de los mismos a los sectores más críticos, de acuerdo a las necesidades del mismo”.

Esta actividad pretende predecir el futuro para evitar el desperdicio de tiempo y de recursos, como se la ha venido haciendo en años anteriores orientando las acciones a solucionar problemas con la anticipación requerida.

Según la nueva constitución la planeación se va a regir por ciertos principios que van a favorecer la eficiencia del proceso.

---

<sup>22</sup> Presupuesto 2010- 2014 [ [http://finanzas.gob.ec/PRESUPUESTO\\_2010-2014/PRESUPUESTO%202010-2014\\_archivos/CARPETA\\_ARCHIVOS/PROG\\_PRESUPUESTARIA\\_CUATRIANUAL\\_2011\\_2014.pdf](http://finanzas.gob.ec/PRESUPUESTO_2010-2014/PRESUPUESTO%202010-2014_archivos/CARPETA_ARCHIVOS/PROG_PRESUPUESTARIA_CUATRIANUAL_2011_2014.pdf) ]

**TABLA # 1**

<b>ANTERIOR CONSTITUCIÓN</b>	<b>CONSTITUCIÓN ACTUAL</b>
Democracia inmadura	Democracia Madura
Inestabilidad política.	Estabilidad política.
Desigualdad social.	Burocracia competente.
Clientelismo.	Acuerdos sociales.
Falta de acuerdos.	Función judicial confiable.
Corrupción.	Transparencia.
Burocracia incompetente.	Menos corrupción.
Estado capturado por intereses.	Políticas estables.
Déficit y sobreendeudamiento.	Seguridad pública.

**Fuente:** Ministerio de Finanzas

**Autor:** Eleana Peñafiel

### **3.1.2. POLÍTICAS Y LEGISLACIÓN**

En lo que se refiere a las políticas y legislación en la Nueva Constitución se pueden recalcar que a diferencia de la constitución anterior no solamente afirma los derechos y las conquistas, también reconoce algunos derechos adicionales, como los derechos colectivos de los pueblos indígenas que se extienden con el reconocimiento del carácter plurinacional del Estado, el derecho al que muchas personas niños, adolescentes y adultos estaban negados por falta de recursos que es el derecho a la educación gratuita, proporcionando también materiales

del mismo para el desarrollo de éste derecho, con la nueva Constitución ahora no es solo gratuita la educación básica, sino se ha ampliado éste derecho hasta la educación de tercer nivel.

Otros derechos que también incluye la nueva Constitución son los derechos de la naturaleza, éstos que en la anterior constitución no eran muy nombrados. Ahora se ampliado éstos derechos no solo tomando en cuenta a la naturaleza y al daño que se la hace, sino también a las personas que fueren afectadas por los daños ambientales.

### **3.1.3. SERVICIOS**

Con respecto a los servicios existen factores que con la nueva Constitución imponen restricciones ambientales más estrictas, para todas las actividades que se realizan en el territorio ecuatoriano, como por ejemplo las actividades económicas que se desarrollan en el medio rural, las actividades energética, que se basan netamente en las grandes inversiones petroleras o hidroeléctricas, que ahora tienen que así como se benefician de los recursos naturales que posee el Ecuador ayudar a las comunidades cercanas a tener un crecimiento cultural, brindar mejoras en todo lo referente a infraestructura y educación que afecta a dichas personas, compensando de ésta manera la invasión por llamarla de algún modo que sufren éstas comunidades afectadas.

Otra diferencia importante que se puede destacar entre las constituciones es que en la anterior Constitución había una distribución no equitativa de la repartición de los activos productivos para las áreas rurales, en la nueva Constitución si existe distribución equitativa.

Un nuevo servicio que se puede observar en la nueva constitución es la facilidad a las comunidades indígenas a préstamos para el desarrollo de la producción, que como lo mencionan en repetidas ocasiones es una nueva cultura que se está incrementando en el Ecuador para el desarrollo de nuestro país.

#### **3.1.4. MIGRACIÓN**

En lo referente a la migración es el tema en el que más cambios ha habido en la nueva Constitución, aprobando así aproximadamente 58 artículos relacionados directamente con la movilidad humana, y derechos que se merecen éstos seres humanos, para que no sean denigrados más, fomentando así avances constitucionales que sugieren netamente estructuras de una política migratoria integra.

A diferencia de la anterior Constitución que poseía el Ecuador en la nueva constitución hace referencia a la participación tanto de las comunidades de emigrantes como la de sus familiares, en países de origen y de destino, de ésta manera se hace partícipe a toda la sociedad para la involucración de éstas personas a una vida con derechos.

### **3.2. COSTOS ADICIONALES DEL CAMBIO**

El principal costo adicional que resalta con el cambio de la nueva constitución es el de los costos de involucrar a todos los ciudadanos y más allá de solo involucrarlos está el hecho de hacer el cambio posible convenciéndoles de una mejora notoria que se dará con la implementación de las propuestas.

Un costo importante es el poner en vigencia la nueva constitución, esto se refiere a los gastos de publicidad a los administrativos, y a los de impresión y todo lo que involucra al trabajo de un equipo en un nuevo proyecto.

### **3.3. BENEFICIOS DERIVADOS DEL CAMBIO**

Los beneficiarios del cambio somos todos los ecuatorianos o a su vez todos aquellos quienes viven en territorio ecuatoriano que de una u otra manera se encuentran involucrados en una manera más digna de vida. Al involucrar a toda una sociedad a una educación digna, a un mejor nivel de vida, a un derecho al trabajo, a una igualdad de derechos, de esta manera se reduce los niveles de delitos, de peligro, a un rechazo para aplicar a un puesto de empleo; ya que con una educación mejor se puede encontrar un trabajo digno, un merecido mejor nivel de vida. En la mayoría de los casos de las nuevas reformas de la constitución la gente de menor estatus económico están viendo ventajas en todos los sentidos, mismos que anteriormente no fueron tomados en cuenta, al tener mejor condición de vida se reducen los tipos de violencia que ésta gente, se disminuye también las enfermedades, ya que al tener gente educada tenemos más costumbres y menor índice de pobreza, y la principal cambio es que tienen acceso a un trabajo digno y con un sueldo que representativo al esfuerzo realizado.

Otro beneficio importante que se deriva de los cambios pro la nueva Constitución, es la eliminación o por lo menos la baja de un porcentaje significativo del enriquecimiento ilícito de ciertas personas, y más igualdad de derechos.

## CAPITULO IV

### 4. EL MINISTERIO COORDINADOR DE LOS SECTORES ESTRATÉGICOS EN EL CONTEXTO ECONOMICO SOCIAL Y POLITICO DEL PAIS.

De acuerdo al Decreto Ejecutivo N° 849 que pertenece al 3 de enero de 2008 <sup>23</sup>se dio paso a la creación del Ministerio de Coordinación de los Sectores Estratégicos.

Ésta institución apunta básicamente a recuperar la rectoría del Estado sobre el manejo integral de las áreas estratégicas del país, promoviendo al mismo tiempo la visión país de un Estado que administra con soberanía sus fuentes de energías limpias y renovables, que aprovecha sus recursos naturales con una perspectiva de equidad social y amigable con el medio ambiente, fortaleciendo los lazos de cooperación con los países amigos, esto se lo está haciendo mediante la generación de alianzas estratégicas basadas en la equidad y la seguridad jurídica.

*“El Estado se reserva el derecho de administrar, regular, controlar y gestionar los sectores estratégicos, de conformidad con los principios de sostenibilidad ambiental, precaución, prevención y eficiencia.*

*Los sectores estratégicos, de decisión y control exclusivo del Estado, son aquellos que por su trascendencia y magnitud tienen decisiva influencia económica, social, política o ambiental, y deberán orientarse al pleno desarrollo de los derechos y al interés social.*

*Se consideran sectores estratégicos la energía en todas sus formas, las telecomunicaciones, los recursos naturales no renovables, el transporte y la*

---

<sup>23</sup> Acuerdo Ejecutivo, (2008). Poder Ejecutivo (Ministerio del Ambiente, Energía y Telecomunicaciones)

*refinación de hidrocarburos, la biodiversidad y el patrimonio genético, el espectro radioeléctrico, el agua, y los demás que determine la ley.”<sup>24</sup>*

Este ministerio se encarga de proponer, coordinar, ejecutar, articular, supervisar y evaluar las políticas, proyectos, planes y acciones intersectoriales que diseñan, ejecutan gestionan las Secretarías de Estado, buscando la convergencia de acciones institucionales y haciendo realidad las metas y objetivos del Plan Nacional Para el Buen Vivir (PNBV), retomando los procesos fundamentales de planificación y sus recursos en beneficio de los más pobres de la población.

**GRÁFICO # 1**



**Elaborado por: Ministerio Coordinador de los Sectores Estratégicos**

**Fuente: Ministerio Coordinador de los Sectores Estratégicos**

<sup>24</sup>Constitución del Ecuador: 2008; Art. 313

#### 4.1 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

El ministerio Coordinador de los Sectores Estratégicos cuenta con cuatro niveles jerárquicos descritos a continuación: <sup>25</sup>

- ✓ Directivo,
- ✓ Asesor,
- ✓ De apoyo,
- ✓ Operativo.

Nivel Directivo: Es el que lidera la institución, en el caso del Ministerio Coordinador de los Sectores Estratégicos en Quito, el Ministro, el Viceministro, el Secretario Técnico representan el mayor grado de autoridad.

Nivel Asesor: Se designa con el término de asesor a aquel individuo que como actividad profesional se encarga del asesoramiento y de brindar consejos a determinadas personas que se encuentran ante determinadas circunstancias.

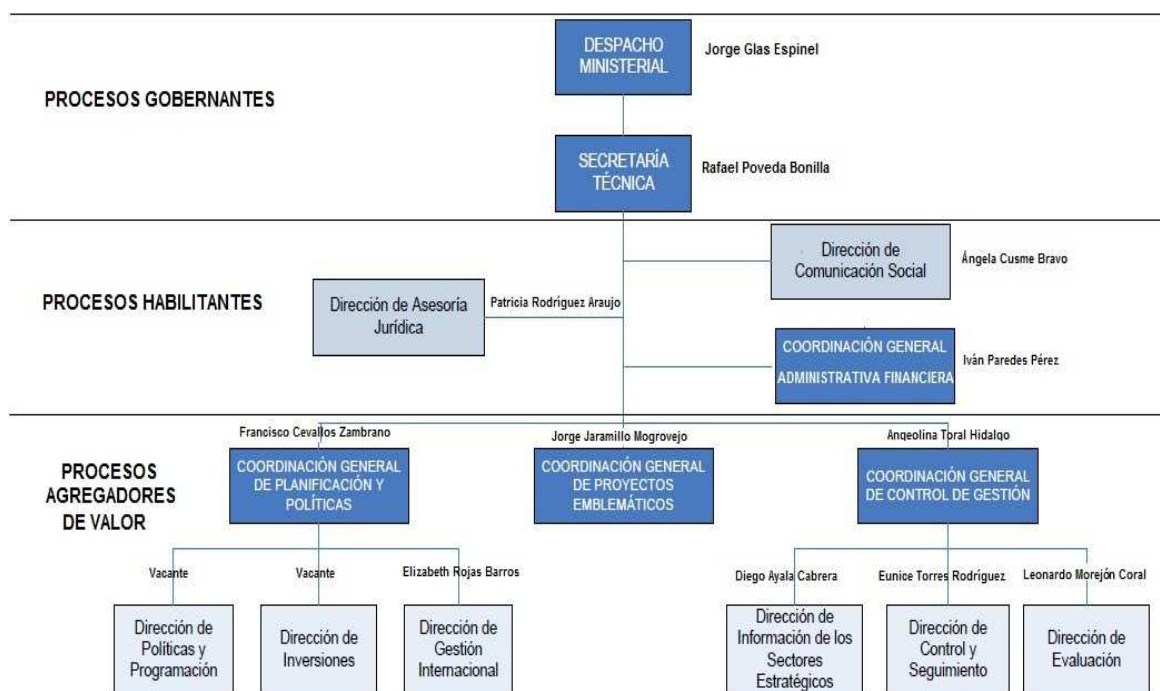
Nivel de Apoyo: Está conformado por el personal que colabora a los otros niveles del Ministerio, los servicios que prestan son de carácter general.

---

<sup>25</sup>Ministerio Coordinador de los Sectores Estratégicos

Nivel Operativo: Está conformado por el personal encargado de ejecutar cada uno de los programas que ya tiene planeado el Ministerio, así como también las políticas. <sup>26</sup>

**Organigrama:**



**Elaborado por: Ministerio Coordinador de los Sectores Estratégicos**

**Fuente: Ministerio Coordinador de los Sectores Estratégicos**

<sup>26</sup>Ministerio Coordinador de los Sectores Estratégicos

#### **4.1.1 Plan estratégico institucional**

##### **a) Aspectos Generales**

El plan estratégico del Ministerio Coordinador de los Sectores Estratégicos consiste en el seguimiento, monitoreo y control de las agendas de trabajo intersectoriales que es la Agenda Sectorial que el Ministerio elabora regularmente para viabilizar una mejor coordinación de esfuerzos al interior del Estado para realizar los objetivos del PNBV. Por otra parte, se viene implementando la Agenda Territorial, este instrumento hará posible establecer y ordenar los procesos de formulación de políticas públicas, articulando los procesos de asignación de recursos públicos, coordinando la presencia del Estado en diferentes zonas del país, para dar a conocer los programas y proyectos que han planteado los Ministerios Coordinados de manera desconcentrada y participativa, con el fin de contribuir al buen vivir de la población.<sup>27</sup>

Gracias al PNBV, nuestro país está enfrentando cambios, que ha regularizado algunos aspectos del sector público, como el tener monitorizadas las agendas sectoriales, para de esta manera cumplir con los objetivos propuestos. Éste cambio se ha dado también gracias a la evolución tecnológica que facilita dicha monitorización la cual permite

---

<sup>27</sup>Planificación Institucional SS.EE. MINISTERIO COORDINADOR DE LOS SECTORES ESTRATÉGICOS

que exista una positiva generalización de la información, elevando así la productividad en éste sector, dando como resultado la mejora tanto económica como social, creando acceso a mejores oportunidades beneficiosas para la sociedad en general.

## **b) Filosofía Institucional**

### **Misión:**

“Dirigir las políticas y acciones de las instituciones que integran los Sectores Estratégicos, para que mediante la ejecución coordinada, articulada y eficiente de planes, programas y proyectos sectoriales e intersectoriales, se propicie el cumplimiento del Plan Nacional de Desarrollo, el mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos y se fomente la eficiencia en las instituciones.”<sup>28</sup>

### **Visión:**

“Al 2016 ser el modelo de gestión para el aprovechamiento racional, sostenible y eficiente de los recursos mineros, hidrocarburíferos e hídricos, y la prestación efectiva de los servicios públicos de telecomunicaciones y de electricidad; generando el máximo beneficio

---

<sup>28</sup>Planificación Institucional SS.EE. MINISTERIO COORDINADOR DE LOS SECTORES ESTRATÉGICOS

social e impacto económico con una mínima afectación ambiental, orientados a garantizar los derechos de la población.”<sup>29</sup>

**Valores:**

- Productividad.- Es el grado de utilización efectiva de cada elemento de producción, es sobre todo una actitud mental, es buscar la constante mejora de lo que ya existe, basado en la convicción de que uno pueda hacer mejor las cosas hoy que ayer. Requiere esfuerzos continuados para adaptar las actividades a las condiciones cambiantes y aplicar nuevas técnicas y métodos.
- Responsabilidad.-Ser responsable es llevar a cabo sus tareas con diligencia, seriedad y prudencia. Es asumir consecuencias de nuestras acciones y decisiones; es tratar de que todos nuestros actos sean realizados de acuerdo con una noción de justicia y de cumplimiento del deber en todos los sentidos.
- Trabajo en Equipo.-Es un valor, que permite direccionar a los servidores en consolidarse en un equipo de trabajo de alto rendimiento en donde cada integrante es pieza fundamental en la consecución de su desarrollo personal, profesional e institucional.

---

<sup>29</sup>Planificación Institucional SS.EE. MINISTERIO COORDINADOR DE LOS SECTORES ESTRATÉGICOS

- Sentido de Urgencia.- Es un cambio de actitud ante el trabajo para querer lograr cada vez más, en menos tiempo, alcanzando los objetivos planteados y con la menor cantidad de recursos utilizados.

30

### c) Plan Estratégico

Toda institución debe diseñar su plan estratégico, el Ministerio Coordinador de los Sectores Estratégicos ha desarrollado el suyo, para cumplir los objetivos y las metas planteadas.

*“La planificación estratégica consiste en determinar la dirección que debe tener una organización para alcanzar sus objetivos de largo plazo en el marco de su visión, misión y valores, evitando la concentración de esfuerzos en aspectos que no contribuyen al logro de estos objetivos. En este sentido, la elaboración del plan estratégico debe considerar los siguientes aspectos:*

1. *La elaboración de un diagnóstico situacional.*
2. *El planteamiento de una visión de futuro.*
3. *La definición de las variables que configuran la situación actual.*
4. *Las acciones a través de las cuales se podrá plasmar la visión organizacional a partir de las circunstancias actuales: la estrategia de desarrollo.”*<sup>31</sup>

El Plan Estratégico que diseñó el Ministerio Coordinador de los Sectores Estratégicos como resultado del análisis del FODA cruzado los objetivos estratégicos del Ministerio Coordinador de los Sectores Estratégicos han sido resumidos en:

---

<sup>30</sup>Planificación Institucional SS.EE. Ministerio Coordinador De Los Sectores Estratégicos (2010)

<sup>31</sup>Cayetano – Heredia (05 – 2011). Planificación Estratégica [<http://Ensayo-Plan-Estrategico-Hospital-Cayetano-Heredia/2074721.html>]

### **Objetivos Estratégicos Institucionales:**<sup>32</sup>

- 1.- Incrementar la competitividad sistémica nacional desde los sectores estratégicos.
- 2.- Incrementar la capacidad técnica y tecnológica de los sectores estratégicos.
- 3.- Incrementar la redistribución y la equidad desde los sectores estratégicos.
- 4.- Reducir el impacto ambiental en la gestión y ejecución de los proyectos de los sectores estratégicos.
- 5.- Incrementar la soberanía energética.
6. Incrementar los niveles de madurez institucional en las entidades públicas pertenecientes a los sectores estratégicos.

### **Indicadores, Estrategias y Metas**<sup>33</sup>

**Objetivo 1:** Incrementar la competitividad sistémica nacional desde los sectores estratégicos.

#### **Estrategias:**

---

<sup>32</sup>Ministerio Coordinador de los Sectores Estratégicos

<sup>33</sup>Ministerio Coordinador de los Sectores Estratégicos

1. Priorizar las inversiones y acciones que maximicen la generación de la riqueza y optimicen el uso de los recursos.
2. Mejorar la confiabilidad, calidad, seguridad y eficiencia de los servicios públicos de competencia de los sectores estratégicos.
3. Mejorar el uso y el aprovechamiento de las tecnologías de la información y comunicación en la nación
4. Mejorar el uso y el aprovechamiento de los recursos estratégicos de la nación
5. Articular e implementar políticas y proyectos intersectoriales para obtener intervenciones integrales.

Indicadores:

1. Inversión pública en proyectos de los sectores estratégicos
2. Ingresos brutos (nominales) generados por las empresas públicas de los sectores estratégicos
3. Ahorro generado a la economía por los proyectos de los sectores estratégicos
4. Excedente de las empresas públicas del sector
5. Porcentaje de cumplimiento de la expansión de inversión privada según planes de expansión de operadores privados de telecomunicaciones y contratos de servicios de recursos naturales.

Metas:

1. Al 2015, incrementar un 25 % los niveles de eficiencia en la gestión de los recursos estratégicos nacionales;
2. Al 2015, incrementar los niveles de industrialización sustentable en los sectores estratégicos en un 10 %, así como la gestión ambiental en toda la cadena de procesos;
3. Definir, hacia 2015, nuevos y mejores mercados para la exportación producida desde los sectores estratégicos

**Objetivo 2:** Incrementar la capacidad técnica y tecnológica de los sectores estratégicos

Estrategias:

1. Implementar procesos y mecanismos de transferencia tecnológica dentro de los sectores estratégicos.
2. Implementar procesos y mecanismos de innovación dentro de los sectores estratégicos
3. Implementar procesos y mecanismos de desarrollo e investigación dentro de los sectores estratégicos

Indicadores:

1. Porcentaje del presupuesto de los sectores estratégicos orientado a capacitación y entrenamiento
2. Porcentaje del presupuesto del Sectores Estratégicos orientado a investigación y desarrollo
3. Porcentaje del presupuesto del SE orientado a innovación técnica y tecnológica en los Sectores Estratégicos
4. Monto del presupuesto de los sectores estratégicos orientado a capacitación y entrenamiento

Metas:

Al 2015, habrán aumentado significativamente las alianzas estratégicas entre actores, instituciones públicas y privadas, nacionales e internacionales para el desarrollo de la ciencia, la tecnología y la innovación.

Al 2015, el 50% de las instituciones de educación técnica y tecnológica habrá implementado proyectos de investigación, desarrollo tecnológico

e innovación en alianza con el sector productivo y social, con altos niveles de complejidad tecnológica.

**Objetivo 3:** Incrementar la redistribución y la equidad desde los sectores estratégicos.

Estrategias:

1. Desarrollar políticas y proyectos que promuevan de forma integral la equidad territorial y la inclusión social
2. Mejorar las políticas de precios de los bienes y servicios públicos que brindan los sectores estratégicos

Indicadores:

1. Número de personas beneficiadas por proyectos de inclusión social provistos por los Sectores Estratégicos.
2. Presupuesto devengado destinado a proyectos de inclusión social dentro de los Sectores Estratégicos.

Metas:

1. Reducción de los niveles de pobreza en al menos 1,5 % por año hasta el 2015

2. Al 1 de julio del 2015 al menos 15% de incremento en el número de familias que ingresan a sistemas de las TICS.

**Objetivo 4:** Reducir el impacto ambiental en la gestión y ejecución de los proyectos de los sectores estratégicos.

Estrategias:

1. Mejorar la implementación de los mecanismos de reducción de emisiones de Gases de efecto invernadero (GEI) en los proyectos de los sectores estratégicos.
2. Mejorar la infraestructura, prácticas y tecnologías de los sectores estratégicos en relación al manejo ambiental
3. Mejorar el modelo de relacionamiento entre el Estado y las comunidades para los proyectos de los sectores estratégicos.

Indicadores:

1. Porcentaje del presupuesto total destinado a planes de manejo ambiental
2. Ingresos por certificados de reducción de emisiones (CER)
3. Porcentaje de energía renovable no convencional respecto a la producción total de energía

4. Monto de presupuesto devengado orientado a proyectos de eficiencia energética

5. Porcentaje de potencia total instalada en energía renovable no convencional respecto del total instalada.

Metas:

1. Al 1 de julio de 2012 el porcentaje de hogares que consumen combustible fósil ha disminuido en un 35%

2. Aumentar las medidas de protección ambiental y desarrollo sustentable.

3. Incrementar la aplicación de políticas-mecanismos para la implementación de mejores prácticas en seguridad y salud ocupacional

**Objetivo 5:** Incrementar la soberanía energética

Estrategias:

1. Cambiar la matriz energética, priorizando la inversión en fuentes renovables y limpias.

2. Mejorar la eficiencia energética

3. Crear el Instituto Nacional de Energía

Indicadores:

1. Porcentaje de reserva energética eléctrica
2. Balanza comercial de Hidrocarburos (miles de BPE)
3. Porcentaje de capacidad instalada de energía renovable respecto a la capacidad instalada total.

Metas:

1. Operar de forma eficiente, confiable y segura la infraestructura energética
2. Diversificar las fuentes de energía, incrementando la participación de tecnologías limpias.
3. Ejecutar oportunamente las inversiones necesarias en capacidad de procesamiento para reducir el costo de suministro de energéticos

**Objetivo 6:** Incrementar los niveles de madurez institucional en las entidades públicas pertenecientes a los sectores estratégicos

Estrategia:

1. Mejorar el uso de las tecnologías de la información y comunicación en los sectores estratégicos
2. Implementar la reforma institucional en las entidades de los SE.
3. Atraer, desarrollar y retener el talento humano en el sector.

4. Implementar mejores prácticas en la administración de los proyectos.
5. Desarrollar los modelos de gestión, mejorar y estandarizar los procesos existentes

Indicadores:

1. Grado de estructuración operativa de las instituciones del sector.
2. Número de instituciones que han implementado sus procesos de reforma institucional.
3. Número de instituciones coordinadas con una BPMO (Business Process Management Office).
4. Número de instituciones coordinadas con una PMO (Project Management Office).
5. Número de instituciones coordinadas con una CIO ( Departamento de informática),

Metas:

1. Optimizar la inversión
2. Aumentar y mejorar la capacidad de ejecución
3. Modernizar la gestión tecnológica
4. Mejorar la gestión y mecanismos de control , evaluación y fiscalización de proyectos

5. Generar y desarrollar talento
6. Enfocar a la organización en función del negocio
7. Incrementar relaciones de calidad con la comunidad

El MICSE es responsable de la coordinación, supervisión y seguimiento de los recursos trascendentales como el petróleo, las minas, el agua, la energía, las comunicaciones y de proyectos estratégicos específicos en cuanto a su desarrollo e implementación. Sobre la base de principios fundamentales como Soberanía y Autodeterminación, para que el país tenga el control de sus recursos y pueda tomar libremente decisiones sobre su uso y explotación, contribuyendo así al desarrollo sustentable y al buen vivir. Esto además de:

- Coordinación y seguimiento interinstitucional de los Sectores Estratégicos y de los proyectos del sector, basados en la agenda estratégica.
- Gestión de proyectos emblemáticos de los Sectores Estratégicos.
- Coordinación de las líneas de intervención, para el manejo de las relaciones socio ambientales en los proyectos del Sector Estratégico.

#### **d) Análisis FODA**

##### **FORTALEZAS**<sup>34</sup>

- Imagen fortalecida de la institución.
- Mejor tecnología, equipos, sistema e infraestructura.
- Apoyo y gestión eficiente de la autoridad estatal.
- Adquisición e implementación de nuevos equipos tecnológicos.
- Contratación de personal calificado mediante un adecuado proceso de selección.
- Existe un buen número de funcionarios que se adecua con los recursos que cuenta la Institución.
- Apertura al cambio detectada en un número importante de funcionarios.
- El personal cuenta con uniformes y tarjetas de identificación.
- Apoyo institucional en la lucha contra los actos de corrupción.

##### **OPORTUNIDADES**<sup>35</sup>

- Apoyo político del actual Gobierno a la gestión del ministerio coordinador

---

<sup>34</sup>Ministerio Coordinador de los Sectores Estratégicos

<sup>35</sup>Ministerio Coordinador de los Sectores Estratégicos

- Aportación económica importante por parte del Estado
- Consolidación de alianzas estratégicas creativas a nivel internacional
- Intercambios de experiencias con otros países

### **DEBILIDADES**<sup>36</sup>

- No se realiza una adecuada gestión del conocimiento para compartir y utilizar buenas prácticas al interior de la institución
- Los procesos de planificación anteriores no han sido elaborados y socializados a todo nivel
- Muchos funcionarios desconocen las metas y objetivos de la institución
- No se cuenta con un sistema de información gerencial y administrativo.
- No se ha implementado el uso de indicadores de desempeño para evaluar y ajustar la gestión institucional
- La comunicación interna no es óptima
- Ante la falta de comunicación de los procesos de cambio, muchos funcionarios tienen un sentimiento de inestabilidad y se resisten al cambio

---

<sup>36</sup>Ministerio Coordinador de los Sectores Estratégicos

- Personal sin el suficiente compromiso y/o motivación hacia la institución
- Los procesos internos no han sido suficientemente conocidos por los funcionarios
- Funcionarios que sienten que no están debidamente capacitados y que no se ha realizado una adecuada distribución de funciones y cargos
- Escasa seguridad industrial en ciertas unidades de la institución como imprenta, bodega y archivos
- Los costos de los servicios no están actualizados y no se genera suficiente sostenibilidad financiera interna
- No se ha desconcentrado la institución
- No se cuenta con las suficientes seguridades y controles para manejo de información

### **AMENAZAS**<sup>37</sup>

- Gobierno Central no asigna los fondos comprometidos a la institución

---

<sup>37</sup>Ministerio Coordinador de los Sectores Estratégicos

- Imposibilidad de continuar con el proceso de transformación de la matriz energética por inestabilidad o sostenibilidad política-financiera interna
- Inestabilidad política del Gobierno que impida la continuidad de procesos de transformación institucional.
- Cambios internos de autoridades
- Cambio en la escena geopolítica mundial que afecta a los países que colaboran con el financiamiento de mega proyectos.

**TABLA # 2**

<b>Concepto Identificación de oportunidades y amenazas</b>	<b>Listado Priorizado</b>
<b>Oportunidades</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Posicionamiento técnico-ideológico hacia el logro de los objetivos del PNBV, la equidad intergeneracional, económica, de género, la superación de las necesidades básicas del desarrollo nacional</li> <li>2.- Acceso a instrumentos y mecanismos de planificación modernos y multidisciplinarios</li> <li>3.- Priorización política hacia la superación de la inequidad social, económica, cultural; de acceso a los servicios.</li> <li>4.- Apertura y Convergencia hacia la inversión internacional no tradicional para el desarrollo.</li> </ol>
<b>Amenazas</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.-Inestabilidad político-administrativa del Estado.</li> <li>2.-Ausencia de continuidad en las políticas creadas e impulsadas por y desde el Ministerio Coordinador de los Sectores Estratégicos</li> <li>3.- Injerencia de factores geopolíticos externos ajenos a la actual visión socio-económica y política del Estado</li> <li>4.- Presión económica e ideológica proveniente de diversos grupos sociales</li> </ol>

**Elaborado por: Ministerio Coordinador de los Sectores Estratégicos**

**Fuente: Ministerio Coordinador de los Sectores Estratégicos**

## Identificación de fortalezas y debilidades

**TABLA # 3**

Fortalezas	Verificador F	Debilidades	Verificador D
1.- Capacidad de Gestión	Instrumentos de seguimiento y evaluación de las políticas y programaciones.	1.- Dependencia de la decisión política del Gobierno.	Proyectos de inversión pospuestos o eliminados.
2.- Rol Institucional	Capacidad de convocatoria hacia las entidades coordinadas	2.- Nivel de compromiso de los ministerios coordinados.	Grado de ejecución de los compromisos sectoriales o presidenciales.
3.- Manejo de las aéreas estratégicas del desarrollo nacional	Indicadores de desarrollo de programas y proyectos en ejecución.	3.- Ausencia de acuerdos político-institucionales	Nivel de cumplimiento de los proyectos y de las programaciones.
4. Liderazgo e imagen positiva.			
5. Eficiencia en el cumplimiento de objetivos y metas.			
6. Nueva estructura organizacional			

**Elaborado por: Ministerio Coordinador de los Sectores Estratégicos**

**Fuente: Ministerio Coordinador de los Sectores Estratégicos**

#### **e) Factores Críticos del Éxito**

- Aportación económica importante por parte del Estado
- Acceso a instrumentos y mecanismos de planificación modernos y multidisciplinarios
- Planificación adecuada de los requerimientos a nivel Nacional;
- Participación interdepartamental en cuanto a unificación de criterios;
- Mejora de la dotación técnica-administrativa.
- Apertura y Convergencia hacia la inversión internacional no tradicional para el desarrollo.<sup>38</sup>

#### **4.1.2 Funcionarios públicos**

Como parte de la gestión de la Unidad de Administración del Talento Humano fue desarrollado el proyecto “Manual de Clasificación de Puestos”. Este fue el resultado de la colaboración de cada una de las Direcciones así como de los Responsables de las áreas; a partir de la implementación del citado proyecto se vio como necesaria la adecuación de alrededor de 30 plazas al interior de los procesos agregadores de valor y como parte de los procesos habilitantes de

---

<sup>38</sup>Ministerio Coordinador de los Sectores Estratégicos

asesoría y apoyo. Los servidores públicos que ingresaron a laborar en el Ministerio de Coordinación de los Sectores Estratégicos, lo hicieron previo proceso de selección apoyado en perfiles y requisitos de los grupos ocupacionales definidos desde el Ministerio de Recursos Laborales. La instrucción, experiencia y capacitación de cada aspirante, determina el grado y nivel de sueldo al que corresponde. La Nueva Ley Orgánica del Servicio Público-LOSEP define los parámetros de los subsistemas de formación y capacitación; así como para la selección y reclutamiento de personal, para este último se aplica los procesos de Concurso de Méritos y Oposición, ambas normas señalan procedimientos aprobados por el Ministerio de Relaciones Laborales.

#### 4.1.2.1 Funcionario de nivel jerárquico superior.

**TABLA # 4**

<b>APELLIDOS Y NOMBRES</b>	<b>CARGO O PUESTO</b>	<b>NIVEL JERÁRQUICO</b>
Glas Espinel Jorge David	Ministro Coordinador	Nivel Directivo (Nivel 1)
Poveda Bonilla Rafael Alexis	Secretario Técnico	
Araque German	Viceministro Coordinador	

Elaborado por: Eleana Peñafiel

Fuente: Ministerio Coordinador de los Sectores Estratégicos

**TABLA # 5**

<b>APELLIDOS Y NOMBRES</b>	<b>CARGO O PUESTO</b>	<b>NIVEL JERÁRQUICO</b>
Alvear Guzmán Carlos Alfredo	Asesor 2 DESPACHO MINISTERIAL	Nivel Asesor (Nivel 2)
Muentes Vélez Olga Cristina	Asesor 2 DESPACHO MINISTERIAL	
Ruiz Giraldo Sergio Adrián	Asesor 2 DESPACHO MINISTERIAL	
Cabrera Acevedo Carlos Alberto	Asesor ASESORES SECTORIALES	
Campuzano Pérez Elsa Daniela	Asesor 4 ASESORES SECTORIALES	

<b>APELLIDOS Y NOMBRES</b>	<b>CARGO O PUESTO</b>	<b>NIVEL JERÁRQUICO</b>
Cifuentes Vásquez Carlos Aníbal	Asesor 3 COORDINACIÓN GENERAL ADMINISTRATIVA FINANCIERA	Nivel Asesor (Nivel 2)
Cumbillo Romero Guillermo Antonio	Asesor 3 ASESORES SECTORIALES	
Espín Reyes Eugenia Sofía	Asesor 2 ASESORES SECTORIALES	
Espinel Molina Rodolfo Renato	Asesor 3 ASESORES SECTORIALES	
Espinoza Romero Galo Daniel	Asesor 2 ASESORES SECTORIALES	
Guzmán Vasco Martha Cecilia	Asesor 3 ASESORES SECTORIALES	
Hinojosa Sandoval Gino René	Asesor 2 ASESORES SECTORIALES	
Montesinos Chano María Dolores	Asesor 3 ASESORES SECTORIALES	
Ochoa Rizzo Luis Fernando	Asesor 5 ASESORES SECTORIALES	
Orellana Herrera Javier Armando	Asesor 3 ASESORES SECTORIALES	
Rodríguez Terán Daniel Eduardo	Analista Sénior	
Vera Vélez Richard Edgar	Asesor 2 ASESORES SECTORIALES	
Poveda Bonilla María Fernanda	Asesor 2 DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN SOCIAL	
Giler Moreira Roxana Irene	Asesor 4 COORDINACIÓN GENERAL ADMINISTRATIVA FINANCIERA	

Elaborado por: Eleana Peñafiel

Fuente: Ministerio Coordinador de los Sectores Estratégicos

**TABLA # 6**

<b>APELLIDOS Y NOMBRES</b>	<b>CARGO O PUESTO</b>	<b>NIVEL JERÁRQUICO</b>
Paredes Pérez Rodrigo Iván	Coordinador General Administrativo Financiero	Nivel de Apoyo (Nivel 3)
Jara Merino John Bolívar	Coordinador General de Proyectos Emblemáticos	
Toral Hidalgo Angeolina Amada	Coordinador General de Control y Gestión	

E

laborado por: Eleana Peñafiel

Fuente: Ministerio Coordinador de los Sectores Estratégicos

**TABLA # 7**

<b>APELLIDOS Y NOMBRES</b>	<b>CARGO O PUESTO</b>	<b>NIVEL JERÁRQUICO</b>
Estrella Calderón Jorge Luis	Director de Planificación Corporativa	Nivel Operativo (Nivel 4)
Rodríguez Araujo Patricia Monserrate	Director Técnico de Área - Directora de Asesoría Jurídica	
Cusme Bravo Ángela Consuelo	Directora de Comunicación Social	
Noroña Vásconez Leonardo Fabricio	Director de Políticas y Programación	
Rojas Barros Lilia Elizabeth	Directora de Gestión Internacional	
Ayala Cabrera Diego Mauricio	Director Técnico de Área - Director de la Información	
Torres Rodríguez Eunice Aurora	Director Técnico de Área - Directora de Control y Seguimiento	
Morejón Coral Ángel Leonardo	Director Técnico de Área - Director de Evaluación	

Elaborado por: Eleana Peñafiel

Fuente: Ministerio Coordinador de los Sectores Estratégicos

#### 4.1.2.2 Otros funcionarios

**TABLA # 8**

<b>APELLIDOS Y NOMBRES</b>	<b>CARGO O PUESTO</b>
Aguilar Carrión Galo Enrique	Chofer
Guanoluisa Guerrero Verónica Elizabeth	Servidor Público 5 - Analista de Servicios Institucionales 2
Rosero Abril July Raquel del Rosario	Servidor Público 1 - Secretaria de Ministro
Andrade Velasco Mayra Alexandra	Servidor Público de Apoyo 4 -Secretaria Ejecutiva 2
Paladines Ramírez Wilson Smith	Chofer
Villegas Morillo Verence Soledad	Servidor Público 1 - Asistente de Asesoría Institucional
Padilla Morán Soledad Beatriz	Servidor Público 1 - Analista Administrativo
Piedra Maridueña Jaime Emilio	Servidor Público 6 - Abogado 2
Cárdenas Aguirre Byron Manuel	Servidor Público 7 - Abogado 3
Chiliquinga Toapanta Fabián Segundo	Servidor Público de Apoyo 4 - Asistente de Periodismo
Mesías Onofre Gloria Isabel	Servidor Público 7
Nolivos Tinajero Iván Alejandro	Técnico en Artes Gráficas
Abad Pintado Jenny Alexandra	Conserje
Andrade Bustamante Diego Giovany	Chofer
Arizala Quiñonez Ana Lucía	Servidor Público de Apoyo 2 - Recepcionista
Balarezo Barragán Fernando Miguel	Servidor Público 6 - Analista de Tecnologías de la Información 2
Bastidas Tarquino Ramiro	Conserje
Benítez Bucheli Washington Javier	Chofer
Chala Padilla Richard Marcelo	Chofer
Correia Córdova Fernando Augusto	Conductor Administrativo
Cruz Estévez Verónica Elizabeth	Servidor Público 5 - Analista de Recursos Humanos 2

Díaz Torres Wellington Leonardo	Chofer
------------------------------------	--------

<b>APELLIDOS Y NOMBRES</b>	<b>CARGO O PUESTO</b>
Domínguez Castillo Fabricio Fernando	Servidor Público 5 -Analista de Activos Fijos 2
González Salgado Patricio Eduardo	Servidor Público 5 - Técnico de Seguridad
Granda Quelal Natalia Geovanna	Conserje
Heredia Rojas Karla Lorena	Servidor Público de Apoyo 2 - Secretaria
Jácome Luzuriaga Patricia Elizabeth	Servidor Público de Apoyo 2 - Secretaria
Monge Márquez Pablo Alejandro	Servidor Público 5 - Analista de Presupuesto 2
Ortega Álvarez Alberto Vladimir	Servidor Público 1 - Asistente de Tecnologías de la Información
Parra Márquez Diego Andrés	Chofer
Pérez Santos Viviana Fernanda	Servidor Público de Apoyo 4 - Técnico en Archivo
Pullas Córdova Segundo Andrés	Chofer
Quishpe Chillaguano Jorge Washington	Auxiliar de Servicios
Rodríguez Yandún Christian Fernando	Servidor Público de Apoyo 2
Romero Rueda Natalia Nieves	Servidor Público de Apoyo 3 - Secretaria ejecutiva !
Romero Villacrés Maritza Jannet	Servidor Público 5 - Analista de Contabilidad 2
Suárez Andrade Jessica Jeanneth	Servidor Público 3 - Analista de Talento Humano 1
Suárez Bravo Giovanni Francisco	Conserje
Bolaños Zhindón Paola Andrea	Servidor Público de Apoyo 3 - Secretaria Ejecutiva 1
Falconí Bolaños Fabián Marcelo	Servidor Público 6 - Analista de Políticas y Programación 2
Moncayo Espinoza Elizabeth Carolina	Servidor Público 7 - Analista de Políticas y Programación 2
Rodríguez Vega Diego Roberto	Servidor Público 6 - Analista de Políticas y Programación 2
Yeber Coronel Letty Andrea	Servidor Público 5 - Periodista 2

González Guerra Daniela Jacqueline	Servidor Público 4 - Analista de Gestión Internacional 1
---------------------------------------	---

<b>APELLIDOS Y NOMBRES</b>	<b>CARGO O PUESTO</b>
Paredes Paredes Edison David	Conserje
Rojas Cruzatti Jorge Washington	Servidor Público de Apoyo 4 - Asistente de Proyectos Emblemáticos
González Carvajal Carmen Elizabeth	Servidor Público de Apoyo 3 - Secretaria Ejecutiva
Santos Jiménez Daniel Leonardo	Servidor Público 1 - Asistente de Evaluación y Supervisión de Políticas
Andrade Ortega Marlos David	Servidor Público de Apoyo 4 - Asistente de Control y Seguimiento
Miranda Almeida Gustavo Daniel	Servidor Público 5 - Analista de Evaluación 2

**Elaborado por: Eleana Peñafiel**

**Fuente: Ministerio Coordinador de los Sectores Estratégicos**

### 4.1.3 Políticas Institucionales

Las políticas Institucionales del MCSE<sup>39</sup>

- Establecer prioridades de inversión que permitan generar infraestructura que maximice la generación de riqueza, y optimice el uso de los recursos.
- Asegurar la provisión confiable, segura y eficiente de servicios públicos de los SE, para así mejorar la competitividad sistémica.
- Desplegar y priorizar acciones e inversiones que aporten con una macroeconomía sana y sostenible.
- Fomentar mecanismos para el desarrollo de capacidades del recurso humano, en especial para la innovación, la investigación y desarrollo dentro de los Sectores Estratégicos y así lograr transferencia tecnológica
- Cambiar la matriz energética, priorizando la inversión en nuevas fuentes de generación de energía y reducción de la demanda considerando el nivel de oportunidad de aprovechamiento de los recursos naturales (renovables y no renovables)
- Desplegar infraestructura en conectividad y telecomunicaciones para la soberanía tecnológica y la integración

---

<sup>39</sup>Ministerio Coordinador de los Sectores Estratégicos

- Mejorar progresivamente el perfil de sostenibilidad de la gestión de los Sectores Estratégicos y de sus proyectos.
- Ampliación progresiva de la cobertura de los servicios públicos que prestan los SE, y del acceso al agua; Acceso Universal a los servicios públicos que prestan los SE.
- Desarrollar iniciativas intersectoriales articuladas que promuevan la equidad territorial y la inclusión social.
- Coordinar las políticas y proyectos sectoriales a nivel intersectorial de manera de obtener intervenciones integrales y generar costos ahorrados.

Ya que el Ministerio Coordinador de los Sectores Estratégicos tiene que velar por el bienestar de todos los sectores a su cargo, ha desarrollado políticas institucionales para cada uno de los sectores.

### **Políticas Institucionales Sector Minería e Hidrocarburos**<sup>40</sup>

1. Garantizar que las actividades sectoriales se realicen en aplicación de los principios de sustentabilidad social y ambiental
2. Fortalecer las relaciones entre el Estado y las comunidades

---

<sup>40</sup>Ministerio Coordinador de los Sectores Estratégicos

3. Fortalecer los derechos y recuperar la presencia del Estado en la administración, gestión, regulación y control de los recursos naturales no renovables.
4. Impulsar proyectos de integración regional en el sector recursos naturales no renovables.
5. Implementar mecanismos que aseguren la distribución equitativa de los beneficios de las actividades de recursos naturales no renovables
6. Fomentar la inversión para el desarrollo productivo del sector de los recursos naturales no renovables.
7. Impulsar la participación del Ecuador en mercados regionales e internacionales.
8. Promover la seguridad del abastecimiento, diversificación del uso y el ahorro de los recursos naturales no renovables.
9. Impulsar la gestión eficiente de las instituciones del sector de los recursos naturales no renovables y fortalecer los mecanismos de investigación, regulación y control.

Además,

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

2. La planificación energética, en el ámbito hidrocarburífero, y la planificación minera constituirán el marco de gestión institucional y sectorial.
3. Transversalizar la gestión de riesgos en el cumplimiento de la misión ministerial, de tal manera que disminuya el impacto social y minimice las pérdidas en la infraestructura, en la ocurrencia de eventos adversos.
4. Fuerte impulso a las relaciones del Estado con la sociedad civil sobre la base de un gran diálogo nacional, alianzas, objetivos y responsabilidades del desarrollo hidrocarburífero y minero en su condición de sectores estratégicos.
5. Consolidación del trabajo en equipo y la administración por procesos, complementada con la incorporación de un sistema de gestión de calidad.
6. Incorporación de tecnología para la gestión de la política sectorial y el fortalecimiento de la capacidad de seguimiento y evaluación de su cumplimiento.
7. Fortalecimiento del control interno sobre la base de una precisa y clara asignación de autoridad y responsabilidad a los diferentes niveles jerárquicos ministeriales.

### **Políticas Institucionales Sector Electricidad y Energía Renovable**<sup>41</sup>

El diagnóstico sectorial que se presenta a continuación está orientado por una visión global que cubre al sector eléctrico, que mira hacia su interior y también hacia su entorno referido a la economía nacional, e internacional de ser el caso. La reforma del sector eléctrico se determinó mediante la Ley de Régimen del sector Eléctrico y de sus reglamentos en 1996 y, su desarrollo institucional, culminó en 1999 con la implantación de la organización sectorial actual. Problemas de diferente origen han conducido a que las instituciones no operen en la realidad de acuerdo a la forma prevista en el modelo. Entre estos problemas se destacan:

1. Regulación presionada por la búsqueda de metas que están conectadas con la función gubernamental de fijación de políticas;
2. Subsidios implícitos o de baja transparencia, a veces generalizados a toda la demanda o a los productores, no incluidos o sólo parcialmente incluidos en el presupuesto nacional y, con frecuencia, inoportunamente cancelados;
3. Dificultades macroeconómicas nacionales y, en varios años, coincidentes con problemas macroeconómicos de alcance supranacional; y
4. Precario financiamiento sectorial e insuficiente inversión privada.

---

<sup>41</sup>Ministerio Coordinador de los Sectores Estratégicos

Se ha emitido criterios que solicitan el desmonte del modelo de reforma sectorial aduciendo críticas relacionadas con problemas concretos; sin embargo, no presentan un análisis de carácter global, ni impulsan una organización alternativa concreta y completa. Simultáneamente, existen estudios, análisis académicos y opiniones de profesionales conocedores del sector que son concluyentes en cuanto a que el modelo posee potencialidad para producir los beneficios que de él se esperan.

#### Objetivo estratégico institucional 1

Convertir al país en exportador de energía eléctrica. Abastecer la demanda incrementando la generación.

#### Objetivo estratégico institucional 2

Recuperar el rol del Estado en la gestión del Sector Eléctrico.

#### Objetivo estratégico institucional 3

Incrementar el uso de energías renovables.

#### Objetivo estratégico institucional 4

Incrementar los niveles de cobertura eléctrica

#### Objetivo estratégico institucional 5

Mejorar la eficiencia energética de los sectores industrial, comercial, residencial y de transporte.

### **Políticas Institucionales Sector Telecomunicaciones**<sup>42</sup>

El reto es consolidar un paquete de políticas públicas para la masificación de la banda ancha en el país, sobre todo, en las zonas desatendidas y tecnológicamente aisladas, por lo que trabaja en la consolidación del Plan Nacional de Banda Ancha, que forma parte de Estrategia Ecuador Digital 2.0, que consta, además, de un Plan Nacional de Acceso Universal, de Alistamiento Digital y Gobierno En Línea. Este plan consta de tres programas: el primero, despliegue de infraestructura y condiciones de mercado para banda ancha; el segundo gestión eficiente de recursos, insumos y calidad para banda ancha, y el tercero de banda ancha con responsabilidad social y ambiental.

Las metas del Plan son<sup>43</sup>

1. Al 2014 reducir significativamente el precio del Kbps.
2. Al 2015 incrementar las Mypimes conectadas a Banda Ancha.
3. Al 2015 lograr que la mayoría de las parroquias rurales tengan conexión a Banda Ancha.
4. Al 2015 incrementar los hogares ecuatorianos del Quintil 1 y 2 con acceso a Banda Ancha.

---

<sup>42</sup>Ministerio Coordinador de los Sectores Estratégicos

<sup>43</sup>Ministerio Coordinador de los Sectores Estratégicos

5. Al 2015 incrementar los hogares ecuatorianos con acceso a Banda Ancha.

6. Al 2016 triplicar el número de conexiones a Banda Ancha.

7. Al 2017 alcanzar, al menos, el 75% de la población ecuatoriana con acceso a Banda Ancha

Además con el fin de impulsar el crecimiento social, económico y la competitividad nacional, se adoptó la estrategia de socializar, de manera práctica, las ventajas reales de las nuevas tecnologías denominada LTE-4G para así generar expectativa en los usuarios sobre innovación de servicios que en corto plazo serán una realidad en Ecuador. Con la implementación de políticas y estrategias gubernamentales de conectividad y prestación de servicios se incrementa, considerablemente, los índices de penetración del servicio de Internet de banda ancha y de telefonía móvil. Dentro de la política de inclusión tecnológica del Gobierno Nacional, las redes móviles constituyen herramientas indispensables para conseguir la inclusión digital y la masificación de la banda ancha.

Los beneficios que genera esta nueva tecnología son:

- Impacto significativo en tres áreas del sistema económico: productividad, innovación y recomposición de la cadena de valor

- Un aumento de 10% en la penetración de banda ancha genera un cambio de 0.16 puntos en el crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB)
- El impacto económico tiende a aumentar con el incremento de la penetración de Banda Ancha
- El despliegue de redes de banda ancha crea empleo de acuerdo con los multiplicadores importantes, es decir, un punto porcentual en penetración de banda ancha aumenta en 0.18 puntos la tasa de ocupación,

Objetivos Institucionales:<sup>44</sup>

1. Establecer y coordinar la política del sector de las telecomunicaciones, orientada a satisfacer las necesidades de toda la población;
2. Desarrollar los planes de manera concertada con la Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones y con la ciudadanía;
3. Garantizar la masificación de las Tecnologías de la Información y Comunicación en la población del Ecuador, incrementando y mejorando la Infraestructura de Telecomunicaciones;

---

<sup>44</sup>Ministerio Coordinador de los Sectores Estratégicos

4. Apoyar y facilitar la gestión de la Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones para el cumplimiento del Plan Nacional de Desarrollo;
5. Funcionar como enlace entre la gestión del sector y las decisiones presidenciales;
6. Diseñar y ejecutar programas y proyectos específicos de corto y mediano plazo, que respondan a las políticas de desarrollo del sector;

**Políticas Institucionales Sector Agua:**<sup>45</sup>

Junto con el proceso Constituyente de 2008 el Nuevo marco de referencia institucional dio lugar a la creación de la Secretaría Nacional del Agua, con nivel ministerial que reemplazó al Consejo Nacional de los Recursos Hídricos (CNRH) y a corporaciones de desarrollo regional vinculadas al agua. Con ello se buscaba instituir una Autoridad Única del Agua, como base de la nueva institucionalidad y modelo de gestión que articule y logre la interacción de los distintos sectores del agua y sus actores, rompiendo así la histórica dispersión y superposición institucional y de competencias, este nuevo modelo de gestión tiene las siguientes directrices:

---

<sup>45</sup>Ministerio Coordinador de los Sectores Estratégicos

1. Dinámica de la gestión integrada del recurso agua dejando atrás la dinámica de la administración para lograr esto es necesario redefinir líneas de política respecto de:

- a. La gestión por unidades hídricas,
- b. La oferta Hídrica,
- c. La Demanda Hídrica,
- d. La Calidad Hídrica,
- e. Los Riesgos Hídricos,
- f. Institucionalidad,
- g. Gobernabilidad, y finalmente,
- h. Integración.

2. La democratización participativa de la institucionalidad del agua.

3. La plena vigencia de las disposiciones del COTAD

4. La institucionalidad por cuencas, los espacios, los roles, los actores y los alcances de la participación en el marco de la Ley de Aguas.

**Políticas Nacionales del Sector Agua:**<sup>46</sup>

1. Desarrollar una gestión integral e integrada de los recursos hídricos, con una permanente visión de sustentabilidad; coherente con la gestión de los recursos naturales, la protección ambiental, los derechos humanos, ciudadanos y de la naturaleza al acceso al agua y a las actividades económicas y sociales que aprovechan de estos recursos. (Decreto 1088, 15 de mayo de 2008. Art.2-1).

2. Fomentar en las políticas sectoriales y su regulación criterios de preservación, conservación, ahorro y uso sustentable del agua para garantizar el derecho humano al acceso mínimo al agua limpia y segura, mediante una administración eficiente que tome en consideración los principios de la equidad, solidaridad y el derecho humano al agua. (Decreto 1088, 15 de mayo de 2008. Art.2-2).

3. Implementar políticas, estrategias y normas para prevenir, controlar y enfrentar la contaminación de los cuerpos de agua, mediante la aplicación de condiciones explícitas para el otorgamiento de las autorizaciones de uso. (Decreto 1088, 15 de mayo de 2008. Art.2-3).

4. Incrementar las capacidades nacionales y locales para la implementación de estrategias nacionales; reformas normativas e institucionales para la gestión integrada del agua, que asegure el acceso al agua para consumo humano; y, la eficacia y sostenibilidad de los servicios de agua y saneamiento.

---

<sup>46</sup>Ministerio Coordinador de los Sectores Estratégicos

5. Incrementar la sostenibilidad de los servicios de agua y saneamiento, a través del fortalecimiento de las capacidades de gestión de las entidades prestadoras de servicios (EPS) en la integralidad el territorio nacional.

6. Incrementar el empoderamiento de las mujeres, organizaciones sociales, y comunidades que participan en la vigilancia ciudadana de la calidad del agua y la gestión sostenible y transparente de los servicios de agua y saneamiento en las zonas de ejecución del Programa.

7. Incrementar el acceso a servicios de calidad en agua y saneamiento, bajo un enfoque de gestión integrada del agua, por parte de la población más pobre, aportando al logro de la meta 10 del ODM 7, con impactos positivos en el desarrollo humano sostenible en todas las provincias.

#### 4.1.4 Escala salarial

**TABLA # 9**

<b>No.</b>	<b>Puesto o Cargo</b>	<b>Remuneración Mensual Unificada</b>
1	MINISTRO COORDINADOR	6.122,00
2	SERVIDOR PÚBLICO 1 - SECRETARIA DE MINISTRO	817,00
3	SECRETARIO TECNICO	5.566,00
4	SERVIDOR PÚBLICO DE APOYO 4 - SECRETARIA	733,00
5	EJECUTIVA 2	4.174,00
6	ASESOR 2	4.174,00
7	ASESOR 3	3.339,00

8	ASESOR 4	2.783,00
9	ASESOR 5	2.226,00
10	SERVIDOR PÚBLICO 1 - ASISTENTE DE ASESORÍA INSTITUCIONAL	817,00
11	DIRECTOR TECNICO DE AREA - DIRECTOR DE ASESORÍA JURÍDICA	2.546,00
12	SERVIDOR PÚBLICO 7 - ABOGADO 3	1.676,00
13	SERVIDOR PÚBLICO 6 - ABOGADO 2	1.412,00
14	SERVIDOR PÚBLICO DE APOYO 3 - SECRETARIA EJECUTIVA 1	675,00
15	DIRECTOR TECNICO DE AREA - DIRECTOR DE COMUNICACIÓN SOCIAL	2.546,00
16	SERVIDOR PÚBLICO 5 - PERIODISTA 2	1.212,00
17	SERVIDOR PÚBLICO DE APOYO 4 - ASISTENTE DE PERIODISMO	733,00
18	SERVIDOR PÚBLICO DE APOYO 4 - TÉCNICO EN ARTES GRÁFICAS	733,00
19	SERVIDOR PÚBLICO 6 - PERIODISTA 2	1.412,00
20	SERVIDOR PÚBLICO 1 -ASISTENTE DE PERIODISMO	817,00
21	COORDINADOR GENERAL DE PLANIFICACIÓN Y POLÍTICAS	4.174,00
22	DIRECTOR TECNICO DE AREA - DIRECTOR DE POLÍTICAS Y PROGRAMACIÓN	2.546,00

<b>No.</b>	<b>Puesto o Cargo</b>	<b>Remuneración Mensual Unificada</b>
23	SERVIDOR PÚBLICO 7- ANALISTA DE POLÍTICAS Y PROGRAMACIÓN 3	1.676,00
24	SERVIDOR PÚBLICO 6- ANALISTA DE POLÍTICAS Y PROGRAMACIÓN 2	1.412,00
25	SERVIDOR PÚBLICO 5 - ANALISTA DE POLÍTICAS Y PROGRAMACIÓN 2	1.212,00
26	SERVIDOR PÚBLICO 7 - ANALISTA DE POLÍTICAS Y PROGRAMACIÓN 3	1.676,00
27	SERVIDOR PÚBLICO 6- ANALISTA DE POLÍTICAS Y PROGRAMACIÓN 2	1.412,00
28	SERVIDOR PÚBLICO 4 - ANALISTA DE POLÍTICAS Y PROGRAMACIÓN 1	1.086,00
29	SERVIDOR PÚBLICO 1 - ASISTENTE DE POLÍTICAS Y PROGRAMACIÓN	817,00
30	DIRECTOR TECNICO DE AREA - DIRECTOR DE INVERSIONES	2.546,00
31	SERVIDOR PÚBLICO 7 - ANALISTA DE INVERSIÓN 3	1.676,00
32	SERVIDOR PÚBLICO 7 - ANALISTA DE FINANCIAMIENTO	1.676,00
33	SERVIDOR PÚBLICO 3 - ANALISTA DE INVERSIÓN Y FINANCIAMIENTO 1	986,00
34	DIRECTOR TECNICO DE AREA - DIRECTOR DE GESTIÓN INTERNACIONAL	2.546,00
35	SERVIDOR PÚBLICO 6 - ANALISTA DE GESTIÓN INTERNACIONAL 2	1.412,00
36	SERVIDOR PÚBLICO 3 - ANALISTA DE GESTIÓN INTERNACIONAL 2	986,00
37	SERVIDOR PÚBLICO 1 - ASISTENTE DE GESTIÓN INTERNACIONAL	817,00
38	COORDINADOR GENERAL DE PROYECTOS EMBLEMÁTICOS	4.174,00
39	SERVIDOR PÚBLICO 6 - ANALISTA DE PROYECTOS 2	1.412,00
40	SERVIDOR PÚBLICO DE APOYO 4 - SECRETARIA EJECUTIVA 2	733,00

No.	Puesto o Cargo	Remuneración Mensual Unificada
41	COORDINADOR GENERAL DE CONTROL DE GESTIÓN	4.174,00
42	SERVIDOR PÚBLICO DE APOYO 3 - SECRETARIA EJECUTIVA 1	675,00
43	DIRECTOR TECNICO DE AREA - DIRECTOR DE LA INFORMACIÓN DE LOS SECTORES ESTRATÉGICOS	2.546,00
44	SERVIDOR PÚBLICO 7 - ANALISTA DE LA INFORMACIÓN DE SECTORES ESTRATÉGICOS 3	1.676,00
45	SERVIDOR PÚBLICO 4 - ANALISTA DE LA INFORMACIÓN DE LOS SECTORES ESTRATÉGICOS 1	1.086,00
46	DIRECTOR TECNICO DE AREA - DIRECTOR DE CONTROL Y SEGUIMIENTO	2.546,00
47	SERVIDOR PÚBLICO 7 - ANALISTA DE CONTROL Y SEGUIMIENTO 3	1.676,00
48	SERVIDOR PÚBLICO 4 - ANALISTA DE CONTROL Y SEGUIMIENTO 1	1.086,00
49	SERVIDOR PÚBLICO DE APOYO 4 - ASISTENTE DE CONTROL Y SEGUIMIENTO	733,00
50	DIRECTOR TECNICO DE AREA - DIRECTOR DE EVALUACIÓN	2.546,00
51	SERVIDOR PÚBLICO 7 - ANALISTA DE EVALUACIÓN 3	1.676,00
52	SERVIDOR PÚBLICO 4 - ANALISTA DE EVALUACIÓN 1	1.086,00
53	COORDINADOR GENERAL ADMINISTRATIVO FINANCIERO	4.174,00
54	SERVIDOR PÚBLICO 7 - ANALISTA DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN 3	1.676,00
55	SERVIDOR PÚBLICO 7 - CONTADOR GENERAL	1.676,00
56	SERVIDOR PÚBLICO 7 - ANALISTA DE PRESUPUESTO 3	1.676,00

No.	Puesto o Cargo	Remuneración Mensual Unificada
57	SERVIDOR PÚBLICO 7 - ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS 3	1.676,00
58	SERVIDOR PÚBLICO 7 - TESORERO	1.676,00
59	SERVIDOR PÚBLICO 6 - ANALISTA DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN 2	1.412,00
60	SERVIDOR PÚBLICO 6 - ANALISTA DE TALENTO HUMANOS 2	1.412,00
61	SERVIDOR PÚBLICO 5 - ANALISTA DE ACTIVOS FIJOS 2	1.212,00
62	SERVIDOR PÚBLICO 4 -ANALISTA DE TECNOLOGIA DE LA INFORMACION 1	1.086,00
63	SERVIDOR PÚBLICO 4 - ANALISTA DE ACTIVOS FIJOS	1.086,00
64	SERVIDOR PÚBLICO 4 - ANALISTA DE SERVICIOS INSTITUCIONALES	1.086,00
65	SERVIDOR PÚBLICO 4 - ANALISTA DE TALENTO HUMANOS 1	1.086,00
66	SERVIDOR PÚBLICO 3 - ANALISTA DE DOCUMENTACIÓN Y ARCHIVO	986,00
67	SERVIDOR PÚBLICO 1 - ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS	817,00
68	SERVIDOR PÚBLICO 1 - ASISTENTE DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN	817,00
69	SERVIDOR PÚBLICO 1 - SECRETARIA DE DESPACHO	817,00
70	SERVIDOR PÚBLICO 1 - ASISTENTE DE CONTABILIDAD	817,00
71	SERVIDOR PÚBLICO DE APOYO 4 - TÉCNICO DE ARCHIVO	733,00
72	SERVIDOR PÚBLICO DE APOYO 4 - SECRETARIA EJECUTIVA 2	733,00
73	SERVIDOR PÚBLICO DE APOYO 3 - ASISTENTE ADMINISTRATIVO 1	675,00
74	SERVIDOR PÚBLICO DE APOYO 4 – PROVEEDOR	733,00

<b>No.</b>	<b>Puesto o Cargo</b>	<b>Remuneración Mensual Unificada</b>
75	SERVIDOR PÚBLICO DE APOYO 4 – GUARDALMACÉN	733,00
76	SERVIDOR PÚBLICO DE APOYO 4 - SECRETARIA EJECUTIVA 2	733,00
77	SERVIDOR PÚBLICO DE APOYO 2 – OFICINISTA	622,00
78	SERVIDOR PÚBLICO DE APOYO 2 – RECEPCIONISTA	622,00
79	SERVIDOR PÚBLICO DE APOYO 2 - ASISTENTE DE TALENTO HUMANO	622,00
80	CHOFER	537,00
81	CONSERJE INTERNO	537,00
82	MENSAJERO	531,00

**Elaborado por: Eleana Peñafiel**

**Fuente: Ministerio Coordinador de los Sectores Estratégicos**

## **4.2 EFECTOS EN CRECIMIENTO Y DESARROLLO**

La idea de incluir igualitariamente a cada uno de los y las ecuatorianas hace referencia por una parte a la orientación política actual del Estado y por otra a la necesidad de lograr una estructura social fuertemente cohesionada. Se trata de crear una ciudadanía con capacidad de tomar decisiones sin presión o la tutela del poder de círculos privados. Se apuesta por un modelo igualitario que garantice la participación de los sujetos, más allá de su condición de clase, del lugar ocupado en la estructura formal de trabajo, de su sexo u origen racial. Esta institución está creando un marco de referencia junto con los necesarios

mecanismos operativos e institucionales para rediseñar su sector energético y la matriz energética nacional en su conjunto. Los sectores de hidrocarburos, electricidad, y las diversas formas de energías renovables deben ser administrados y manejados como un todo, y con criterios de sustentabilidad económica y social. Además, el Estado Nacional está decidido a apoyar el desarrollo de energías renovables y eficiencia energética mediante una política pública clara que aliente el uso eficiente de la energía disponible y fortalezca una cultura de ahorro.

#### **4.2.1 Contexto Económico**

El marco legal que respalda la gestión del Ministerio Coordinador de los Sectores Estratégicos señala también las líneas de su gestión económica:

*Art. 313.-* El Estado se reserva el derecho de administrar, regular, controlar y gestionar los sectores estratégicos, de conformidad con los principios de sostenibilidad ambiental, precaución, prevención y eficiencia. Los sectores estratégicos, de decisión y control exclusivo del Estado, son aquellos que por su trascendencia y magnitud tienen decisiva influencia económica, social, política o ambiental, y deberán orientarse al pleno desarrollo de los derechos y al interés social.

*Art. 316.-* El Estado podrá delegar la participación en los sectores estratégicos y servicios públicos a empresas mixtas en las cuales tenga mayoría accionaria. La delegación se sujetará al interés nacional y respetará los plazos y límites fijados en la ley para cada sector estratégico. El Estado podrá, de forma excepcional,

delegar a la iniciativa privada y a la economía popular y solidaria, el ejercicio de estas actividades, en los casos que establezca la ley.<sup>47</sup>

*Art. 317.-* Los recursos naturales no renovables pertenecen al patrimonio inalienable e imprescriptible del Estado. En su gestión, el Estado priorizará la responsabilidad Intergeneracional, la conservación de la naturaleza, el cobro de regalías u otras contribuciones no tributarias y de participaciones empresariales; y minimizará los impactos negativos de carácter ambiental, cultural, social y económico.<sup>48</sup>

*Art. 318.-* El agua es patrimonio nacional estratégico de uso público, dominio inalienable e imprescriptible del Estado, y constituye un elemento vital para la naturaleza y para la existencia de los seres humanos. Se prohíbe toda forma de privatización del agua. La gestión del agua será exclusivamente pública o comunitaria. El servicio público de saneamiento, el abastecimiento de agua potable y el riego serán prestados únicamente por personas jurídicas estatales o comunitarias.<sup>49</sup>

La estructura económica y energética ecuatoriana ha sido históricamente un sistema basado en alto consumo de recursos naturales no renovables, fuentes de energía de origen fósil y energías renovables. No es todo, a pesar de la alta participación de las energías renovables en la producción eléctrica ecuatoriana, hasta el momento la mayor parte del potencial hidroeléctrico del país

---

<sup>47</sup>Ministerio Coordinador de los Sectores Estratégicos

<sup>48</sup>Ministerio Coordinador de los Sectores Estratégicos

<sup>49</sup>Ministerio Coordinador de los Sectores Estratégicos

permanece sin utilizar. Aún siendo Ecuador un país productor y exportador de energía, no logra ser autosuficiente. La liberalización financiera, la tergiversación en la orientación del gasto público y la apertura comercial en beneficio de unos pocos fueron, hasta hace pocos años, los principios rectores de una economía primario exportadora que favorecía el rentismo y que afianzó los procesos de acumulación de la riqueza en pocas manos y sumergió en extremos niveles de pobreza a la mayor parte de sectores poblacionales de nuestro país.

Hoy en día, la política económica marca una ruptura dirigiendo nuestra visión y labor diaria hacia la construcción de un sistema económico social y solidario en el que el ser humano es el sujeto y fin. La nueva y real orientación de la política económica, pretende realizar el objetivo de la construcción de una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza, que garantice la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el Buen Vivir. Desde el Ministerio Coordinador de los Sectores Estratégicos se profundiza el proceso para que el objetivo central de la búsqueda y consecución de Financiamiento, la consolidación y maduración de las áreas de Planificación y el robustecimiento de la Capacidad de Gestión sea el logro y ejecución de mayores niveles de inversión. Es decir, la consecución de recursos para el logro de planes sectoriales tiene que estar soportado en la generación de Alianzas Estratégicas sustentables con otros Estados, en la participación de un mercado interno sano y

en crecimiento junto con mercados internacionales, Inversión privada, y los recursos propios del país.

Nuestra institución se esfuerza en consolidar los procesos de planificación integral e intersectorial, la priorización estratégica, a mediano y largo plazo y el fortalecimiento de nuevas capacidades, en base a la experiencia adquirida; se reafirman los mecanismos para ejercer un control estricto de gestión y evaluación de la eficiencia y eficacia en el manejo de recursos. Se trata de empujar institucionalmente y a escala nacional la autosuficiencia en generación eléctrica, en la refinación de derivados, en el acceso a las TIC y en la gestión de los recursos hídricos. En la entrega de servicios de calidad en los sectores eléctrico y telecomunicaciones; en el aprovechamiento de hidrocarburos y minerales como de recursos hídricos.<sup>50</sup>

En este contexto, este Ministerio se ha formulado los siguientes cuestionamientos operativos:<sup>51</sup>

1. Cómo asegurar que la gestión en cada uno de los sectores estratégicos, permita niveles óptimos de acumulación para la transición y profundización de la re-distribución, en la primera etapa (5 años) de la Estrategia Nacional de Desarrollo para el Buen Vivir.

---

<sup>50</sup>Ministerio Coordinador de los Sectores Estratégicos

<sup>51</sup>Ministerio Coordinador de los Sectores Estratégicos

2. Cómo lograr la sostenibilidad de la transferencia de tecnología aplicada en los primeros 5 años, en cada uno de los sectores estratégicos y hacia la población.
3. Cómo contribuir con una gestión renovada permanentemente hacia la eficiencia de los SE con la profundización de la redistribución en éstos primeros 5 años.
4. Cómo fortalecer el rol de los sectores estratégicos en el cumplimiento de las estrategias de la Estrategia Territorial Nacional.
5. Cómo plantear una operatividad real a las estrategias nacionales que lleva adelante la institución, pues todos los sectores deben contribuir a la realización de los objetivos, y en especial los sectores estratégicos. En la primera fase los sectores estratégicos juegan un rol fundamental.

#### **4.2.2 Contexto Social**

De acuerdo al objetivo 11 del PNBV, nuestra institución se orienta a Establecer un sistema económico social, solidario y sostenible.

Para operativizar esa premisa se han formulado las siguientes líneas de política:

1. Fortalecer y ampliar la cobertura de infraestructura básica y de servicios públicos para extender las capacidades y oportunidades económicas.
2. Promover el acceso a conocimientos y tecnologías y a su generación endógena como bienes públicos.

3. Propender hacia la sostenibilidad macroeconómica fortaleciendo al sector público en sus funciones económicas de planificación, redistribución, regulación y control.

#### **4.2.3 Contexto Político**

En su permanente compromiso con el cumplimiento de las Políticas del Plan Nacional del Buen Vivir, cabe resaltar la prioridad que establece el Ministerio de Coordinación de los Sectores Estratégicos, para armonizar su gestión y actuar en concordancia con las nuevas directrices legales y reglamentarias, identificando evidentemente, el mayor o menor impacto que tienen sobre la relación que existe con cada uno de los grupos de interés. El debate sobre el carácter estratégico de ciertas actividades económicas, fuente para que el resto de sectores pueda desarrollarse, parte del punto que no sólo se requiere de una inversión sostenida sino también de una institucionalización eficiente de estas, antes dispersas en una serie de organismos de desarrollo regional (ODR). Los sectores estratégicos del Ecuador incluyen los ministerios de Recursos Naturales No Renovables, donde están las empresas públicas como Petroamazonas, La Refinería del Pacífico, Río Napo; el Ministerio de Telecomunicaciones; el Ministerio de Electricidad y la Secretaría Nacional del Agua.

## **CAPITULO V**

### **5. HABILIDADES GERENCIALES**

Dado que la investigación que se realizó fue “Habilidades Gerenciales de Funcionarios Públicos de Quito, basándose en la propuesta de Edgar Schein” tiene como objetivo central el identificar el grado de presencia de éstas habilidades en los Funcionarios Públicos que desempeñan altos cargos en el Sector Público.

En éste capítulo podemos conocer las habilidades con las que deben contar dichos funcionario para desempeñar sus roles y responsabilidades.

En el sector público donde actualmente se adopta modelos de alta competencia laboral es de mucha importancia contar con habilidades gerenciales y competencias, con el fin de que estas instituciones cuenten con capital humano íntegro, idóneo y de alto rendimiento para que se puedan adaptar a las exigencias de los perfiles laborales, en este sentido se puede decir que los profesionales deben contar tanto con habilidades humanas, como con habilidades gerenciales, para desarrollar eficiente y efectivamente su puesto de trabajo. El mercado de hoy en día obliga a cada uno de los profesionales a estar en continua capacitación y autodesarrollar éstas habilidades en cantidad y calidad, para poder estar al nivel del cargo que desarrolla, o que quiere alcanzar.

## **5.1. PROPUESTA DE EDGAR SCHEIN**

Ésta investigación estuvo basada en el modelo de evaluación de habilidades gerenciales desarrolladas por Edgar H. Schein, el cuál propone cuatro habilidades indispensables que los mandos gerenciales deben dominar para una correcta dirección de las compañías y son:

Habilidades de Motivación y Valores, Habilidades Analíticas, Habilidades Interpersonales, Habilidades Emocionales.

Según Schein un gerente / funcionario debe dominar estas cuatro categorías de habilidades para de ésta manera ser técnicamente eficiente, tener una excelente relación del ejecutivo con su entorno tanto con sus colaboradores internos como actores externos y tomar decisiones adecuadas puesto que se desarrollará una visión gerencial más amplia para actuar incluso en situaciones de emergencia evitando cometer errores.

Las cuatro categorías de habilidades establecidas por Edgar Schein se las puede explicar de la siguiente manera:

Las habilidades de Motivación y Valores se refieren al compromiso del funcionario con la organización y el cumplimiento de los objetivos a su

cargo, el desarrollo de su carrera en el organismo y principalmente tener los valores e intereses tanto personales como los de la organización.

La segunda categoría de habilidades Analíticas tiene que ver con las competencias intelectuales necesarias para ocupar un cargo gerencial es decir poseer ciertas habilidades cómo: creatividad para solucionar problemas tanto en el aspecto externo como en el interno con sus subordinados, conocimiento de sus propias fortalezas y debilidades, entre otras.<sup>52</sup>

Las habilidades Interpersonales son las que mayor importancia deben tener en la dirección gerencial de los funcionarios ya que son la suma de factores que contribuyen al liderazgo, comunicación y dirección de todos los individuos. La capacidad de escuchar, la forma correcta de interpretar los mensajes, son destrezas claves que conforman ésta habilidad.

En el sector Público se manejan estructuras funcionales llamadas “horizontal” donde se deben respetar las jerarquías, pero a la vez establecer vínculos interpersonales que permitan generar ambientes de trabajo adecuados para un óptimo desarrollo organizacional, esto se lo puede conseguir estableciendo relaciones adecuadas con el equipo de trabajo para el cumplimiento de metas y objetivos de trabajo.

---

<sup>52</sup> Edgar Schein. Daniel Elias Castillo. (Septiembre 2010) Cultura Organizacional-El Gurú.

En cuanto a las habilidades emocionales se refieren a la capacidad de un gerente / funcionario para tomar decisiones bajo presión, enfrentar dificultades sin caer en la desesperación, solucionar conflictos internos en un ambiente de trabajo amigable. Se puede concluir que éstas son las habilidades que marcan la diferencia entre el gerente/ funcionario exitoso del que lleva a su equipo por un camino equivocado.<sup>53</sup>

A continuación se desarrolla ampliamente las cuatro habilidades que un gerente debe desarrollar según el Modelo propuesto por Edgar Schein que diseñó en el año de 1978.

### **5.1.1 Enfoque de Motivación y Valores**

**5.1.1.1 Responsabilidad:** Es un valor que está en la conciencia de las personas y es propia del ejecutivo que ya ha alcanzado un nivel gerencial, que debe demostrar preocupación por el cumplimiento de sus deberes y responsabilidades comprometidas con su trabajo y con la organización.

*“La responsabilidad es la obligación moral que las personas tenemos para reconocer las decisiones que tomamos, a su vez aceptar las consecuencia que conllevan todas nuestras acciones y cumplir con los compromisos previamente planteados, convirtiéndose en el pilar fundamental en todas las organizaciones, pero la responsabilidad no solo se debe dar del empleado hacia*

---

<sup>53</sup> Edgar Schein. Daniel Elias Castillo. (Septiembre 2010) Cultura Organizacional-El Gurú.

*la empresa con el cumplimiento de objetivos y tareas, sino que también debe ser de la empresa hacia el empleado, otorgándole todos los beneficios de ley que se deben aportar, a su vez debe haber responsabilidad de la empresa hacia el medio ambiente, debido a que no solo se debe buscar una rentabilidad sino que también hay que evaluar los posibles impactos a nuestro planeta en el que vivimos todos.”<sup>54</sup>*

### **5.1.1.2 Orientación al logro:**

*“Es una capacidad que consiste en preocuparse por trabajar bien conseguir un estándar de excelencia. Este estándar puede consistir en cuestiones como una actuación personal pasada, una medida objetiva, la actuación de otros profesionales o un reto que se pone uno mismo para conseguir algo que no se ha hecho anteriormente”.*<sup>55</sup>

Ésta habilidad es expresada en los funcionarios cuando logra el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas buscando alcanzar niveles de eficiencia y eficacia adecuados así como estándares propuestos .

*“Existen ciertas conductas que manifiestan la presencia de ésta sub-habilidad como son: creación de medidas de excelencia propias, asunción de riesgos para cumplir con las metas propuestas, análisis de costo – beneficio, realizar cambios para mejorar los resultados obtenidos, proponer objetivos difíciles pero a su vez realistas y que sean posibles de cumplir”.*<sup>56</sup>

---

<sup>54</sup>Cfr. La Responsabilidad. (27 de Noviembre 2011). [<http://www.ideasrapidas.org/responsabilidad.htm>]

<sup>55</sup> Google Docs. Las Competencias y su desarrollo. [[http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:xMhEn2qX56gJ:www.popomega.com/articulos/popomega\\_competencias.pdf+Orientaci%C3%B3n+al+logro+sub+habilidad&hl=es&gl=ec&pid=bl&s.](http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:xMhEn2qX56gJ:www.popomega.com/articulos/popomega_competencias.pdf+Orientaci%C3%B3n+al+logro+sub+habilidad&hl=es&gl=ec&pid=bl&s.)]

<sup>56</sup> Excelencia orientada al logro. [[http://190.2.38.164:8080/claves/diccionari/competencias\\_es.html](http://190.2.38.164:8080/claves/diccionari/competencias_es.html)]

### 5.1.1.3 Asunción de riesgos.

*“El riesgo según su definición.- Es la posibilidad de que ocurra un acontecimiento que tenga un impacto en el alcance de los objetivos, por lo cual el riesgo se mide en términos de consecuencias y probabilidad”<sup>57</sup>*

*“El riesgo es un rasgo distintivo del comportamiento emprendedor y además un componente esencial de sus funciones según los propios gestores y la sociedad. "Existe riesgo cuando se tienen dos o más posibilidades entre las cuales optar, sin poder conocer de antemano los resultados a que conducirá cada una. Todo riesgo encierra, pues, la posibilidad de ganar o de perder, cuanto mayor es la posible pérdida, tanto mayor es el riesgo”<sup>58</sup>*

La Asunción de Riesgo es un proceso en el cual se debe responsabilizar en optar más opciones y poseer un grado de incertidumbre, de las cuales se debe esperar el resultado deseado. Un buen funcionario alienta a su equipo a asumir riesgos en situaciones difíciles y a aceptar tomar riesgos siempre y cuando la ventaja sea importante.

### 5.1.1.4 Compromisos con la Organización.

*“Es el nivel en el que un empleado o funcionario se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella.”<sup>59</sup>*

Es el involucramiento de la persona con una entidad para el logro de objetivos empresariales, también esta

<sup>57</sup> Riesgo [<http://www.monografias.com/trabajos52/riesgos-empresariales/riesgos-empresariales.shtml>]

<sup>58</sup> Riesgo [[http://www.congresos.ulpgc.es/ecocan\\_vi/pdfs/ecocan\\_18\\_def.pdf](http://www.congresos.ulpgc.es/ecocan_vi/pdfs/ecocan_18_def.pdf)]

<sup>59</sup> Compromisos con la organización: [<http://www.eumed.net/Libros/2007/compromiso%20organizacional>]

habilidad debe ser retransmitida a sus colaboradores para lograr un compromiso de grupo y mantenerse motivados.

#### **5.1.1.5 Liderazgo:**

*“El liderazgo es el conjunto de capacidades que una persona tiene para influir en la mente de las personas, en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, aunque la realidad sea diferente, en el logro de metas y objetivos. También se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo”.*<sup>60</sup>

Ésta habilidad debe ser desarrollada para poder influir de manera positiva en el equipo de trabajo y para que éstos se encuentren incentivados en sus trabajos para lograr un objetivo común.

#### **5.1.1.6 Orientación al éxito:**

Un buen gerente es quien busca el éxito constantemente y trabaja fuerte para conseguirlo.

A ésta habilidad se la puede definir como una tendencia a lograr un desempeño personal excelente, independencia, satisfacción en nuestras vidas y asegurar un crecimiento laboral, normalmente se basa en cualidades de la persona:

---

<sup>60</sup> Liderazgo (2010): [<http://es.wikipedia.org/wiki/Liderazgo>]

trabajadora, competente, que cuenta con objetivos realizables y que siempre se encuentra enfocada en superarse.

El gerente que tenga ésta habilidad es el que acepta metas retadoras orientadas a su autorrealización y busca constantemente el éxito y logra estar siempre dentro de los estándares de excelencia.

#### **5.1.1.7 Orientación al Crecimiento personal:**

*“Esto implica desarrollar la autoestima, autodirección, auto eficacia y excelencia personal, conducentes a una vida de bienestar personal, familiar, laboral y social. Esta realización personal debe proyectar lo mejor de sí sobre los demás”.*<sup>61</sup>

Ésta subhabilidad es la disposición para conseguir la realización personal, la misma que puede ser en el campo laboral o en la vida privada de cada individuo, el crecimiento personal se da con las experiencias que se obtienen en el día a día, cumpliendo las metas propuestas en plazos planteados, también se puede lograr aprendiendo de los errores y mejorando en cada momento.

---

<sup>61</sup> Orientación al logro (2011): [<http://www.exitoya.com/glosario.htm>]

#### **5.1.1.8 Autoconfianza:**

*“Autoconfianza es el coraje, auto valoración y comodidad que uno demuestra en situaciones de tipo social, de solución de problemas, y de liderazgo.”<sup>62</sup>*

Es la capacidad de creer en uno mismo, de tener la seguridad y estima de saber que es capaz de lograr las metas. La autoconfianza es seguridad en sí mismo para asumir situaciones complejas, sostiene sus ideas y puntos de vista con fundamento y criterio, en situaciones fuera de su cotidianidad.

#### **5.1.1.9 Pensamiento Estratégico:**

*“El pensamiento estratégico, es una de las principales competencias que se debe desarrollar no solo a nivel profesional, sino también en lo personal. El saber dónde estamos, para dónde queremos ir, cómo visualizamos, cuáles son nuestras fortalezas y nuestras oportunidades”<sup>63</sup>*

Es un pensamiento interactivo que desarrolla la inteligencia a través de su práctica y que autoproduce conocimientos para incrementar la capacidad de generar alternativas viables para definir objetivos y transformarlos en resultados. Mismo que mantiene alianzas con clientes, proveedores y competidores a fin

---

<sup>62</sup> Autoconfianza. (2011) [<http://www.sappiens.com/castellano/glosario>].

<sup>63</sup> Pensamiento Estratégico (2011) [<http://www.monografias.com/trabajos68/pensamiento-estrategico/pensamiento-estrategico2.shtml>]

de potenciar el negocio, evaluando escenarios alternativos y estrategias teniendo en cuenta las amenazas, fortalezas y debilidades de la organización.

## **5.1.2 Enfoque de Habilidades Analíticas:**

### **5.1.2.1 Evaluación de alternativas:**

Es el método de medir el progreso de una tarea, o un objetivo en formas distintas.

*“Cuando se tienen dos o más opciones para decidir es primordial la evaluación individual de cada alternativa, esto significa verificar el costo – beneficio que individualmente cada alternativa traería si se la eligiera. Se debe tomar en cuenta: estudios de factibilidad, antecedentes de los proyectos, análisis de los factores económicos, características fundamentales de las alternativas (tamaño, localización, tecnología), factores cuantitativos (medición en términos numéricos), factores cualitativos (calidades necesarias), organización e integración, análisis financiero y sobretodo como la alternativa cumpliría los estándares que se desea alcanzar o lograr con la implementación de la misma, en muchas ocasiones escoger la alternativa correcta es la diferencia entre la prosperidad o una pérdida cuantiosa en la empresa.”<sup>64</sup>*

### **5.1.2.2 Configuración y Abstracción de situaciones:**

Es la capacidad de ordenar, planear y resumir un entorno.

---

<sup>64</sup> Evaluacion de Alternativas (2009)

[[http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:bkii8jLBqjgJ:www.ingenieria.unam.mx/~jkuri/Apunt\\_Planeacion\\_internet/TEMAVI.1.pdf](http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:bkii8jLBqjgJ:www.ingenieria.unam.mx/~jkuri/Apunt_Planeacion_internet/TEMAVI.1.pdf)]

*“En algunas ocasiones los diferentes mandos gerenciales enfrentan situaciones en donde se encuentran en total incertidumbre o la información con la que cuentan no es suficiente, por ende es necesario poseer la habilidad de configurar y abstraer toda la información más relevante que se pueda obtener con el fin de tener una mejor herramienta en el momento de tomar decisiones y que las mismas tengan el menor riesgo para la organización y cumplan con los parámetros que se desea llegar.”<sup>65</sup>*

### **5.1.2.3 Creatividad e Ingenio:**

*“La creatividad es la facultad de crear o la capacidad de creación. Consiste en encontrar métodos u objetos, para realizar tareas de maneras nuevas o distintas, con la intención de satisfacer un propósito. La creatividad permite cumplir los deseos de forma más rápida, fácil, eficiente o económica.*

*La generación de nuevas ideas y conceptos también se conoce como inventiva, pensamiento original, pensamiento divergente o imaginación constructiva.*

*Se trata de conceptos que suponen el acto de inventar cualquier cosa nueva, la capacidad de encontrar soluciones originales y la voluntad de modificar el mundo.”<sup>66</sup>*

*“Del latín ingenium, el ingenio es la facultad de una persona para inventar con prontitud o solucionar algo con facilidad. El concepto está asociado a la intuición, la creatividad, la maña y el talento. El ingenio también aparece vinculado con la chispa para captar y mostrar el lado gracioso de las cosas”.<sup>67</sup>*

Consiste en encontrar métodos para realizar tareas de maneras nuevas o distintas, con la intención de satisfacer

---

<sup>65</sup> Definición de creatividad. (2009) [<http://definicion.de/creatividad/Cfr.DEFINICIÓN.ORG>. Definición de autoevaluación]

<sup>66</sup> Evaluacion de Alternativas (2008)

[[http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:bkii8jLBqjgJ:www.ingenieria.unam.mx/~jkuri/Apunt\\_Planeacioninternet/TEMAVI.1.pdf](http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:bkii8jLBqjgJ:www.ingenieria.unam.mx/~jkuri/Apunt_Planeacioninternet/TEMAVI.1.pdf)]

<sup>67</sup> Evaluacion de Alternativas (2008)

[[http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:bkii8jLBqjgJ:www.ingenieria.unam.mx/~jkuri/Apunt\\_Planeacioninternet/TEMAVI.1.pdf](http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:bkii8jLBqjgJ:www.ingenieria.unam.mx/~jkuri/Apunt_Planeacioninternet/TEMAVI.1.pdf)]

un propósito, misma que permite cumplir los deseos de forma más rápida, fácil y eficiente.

#### **5.1.2.4 Visión Prospectiva:**

Ayuda a entender mejor los problemas del futuro y a la preparación de los diferentes factores para enfrentarlos.

La visión prospectiva es mantener siempre una actitud, mentalidad y una proyección positiva hacia las diferentes situaciones laborales o personales que se enfrenten independientemente del grado de dificultad de la misma, con esto se busca ser mejores día a día aplicando conocimientos adquiridos, utilizando nuevas metodologías y aprendiendo de experiencias pasadas con el único fin de llegar a la excelencia en todos los campos.

#### **5.1.2.5 Toma de Decisiones:**

*“La toma de decisiones es un proceso a través del cual los gerentes, jefes y supervisores escogen entre dos o más alternativas planteadas, algunas decisiones tienden a ser más gravitantes que otras pero todas son importantes de una u otra forma, en la mayoría de los casos los mandos gerenciales consideran a la toma de decisiones como su mayor responsabilidad en las organizaciones y como el motor que hace que la misma funcione y que se dirija a la consecución de los objetivos planteados, muchos*

*aseguran que es el principal trabajo de los administradores.”<sup>68</sup>*

Aparte de formar parte del proceso de definición de problemas, recopilación de datos, generación de alternativas y selección de un curso de acción, la toma de decisiones es importante para cualquier buen Funcionario, porque está en juego su nombre y su carrera empresarial al tomar decisiones.

#### **5.1.2.6 Capacidad para obtener Información Relevante:**

Es la habilidad que se debe tener, o a su vez desarrollarla para conseguir información importante, necesaria para poder resolver situaciones u objetivos planteados. Trata también de la facilidad de distinguir la información relevante de la menos importante para resolver problemas; así como, si identifica fuentes de recopilación de datos poco comunes con información valiosa para la empresa.

#### **5.1.2.7 Aprendizaje continuo:**

*“El aprendizaje continuo es desarrollar habilidades tanto en la reflexión como en la investigación poniendo especial énfasis en la retroalimentación de las acciones y decisiones que hemos realizado, aprendiendo constantemente. Existen ciertos requisitos para conseguir un aprendizaje continuo como son: reflexionar sobre las experiencias que se han tenido, reconocer las prioridades y valores personales, mantenerse abierto a la*

---

<sup>68</sup> Mary Emily (2008) Toma de decisiones. [<http://www.monografias.com/trabajos12/decis/decis2.shtml/>]

*retroalimentación, tomarse el tiempo para investigar y sobretodo tener coraje y humildad para el cambio”.*<sup>69</sup>

Es la capacidad de las personas para adquirir conocimientos constantemente, los ejecutivos por ejemplo pueden aprender de todas las experiencias que suceden cada momento debido a la interacción con el medio en el cual se desenvuelven evaluando su entorno captar lo que sirve y mejorarlo y descartar lo que no.

#### **5.1.2.8 Autoevaluación:**

*“La autoevaluación es una de las herramientas más prácticas y de mejores resultados con la que cuentas los diferentes niveles gerenciales, a través de la misma se puede reconocer el cumplimiento, avance o desviación en la consecución de metas y objetivos laborales, la autoevaluación es muy necesaria para corregir procedimientos o técnicas que no han dado los resultados esperados, es necesario mencionar que la autoevaluación no solo se debe dar al final de una tarea, sino mientras se realiza la misma para asegurar mejores resultados y lograr conocimientos nuevos, exponiendo el grado de eficiencia y eficacia que se ha logrado obtener”.*<sup>70</sup>

Para los funcionarios que ocupan cargos gerenciales es importante que sean reflexivos y examinen en forma sistemática los resultados de la organización y los contraste con un modelo de excelencia para tomar acciones. Además debe tener la capacidad de analizar a

---

<sup>69</sup> Aprendizaje Continuo (2010) [<http://www.monografias.com/trabajos32/Aprendizaje%continuo/>]

<sup>70</sup> Definición de autoevaluación (2010) [ <http://www.definicion.org/autoevaluacion/%auto%/>]

profundidad los resultados de la organización e implementar cambios importantes orientados a trabajar con calidad.

#### **5.1.2.9 Identificación de Problemas:**

Teniendo la habilidad de abstraer lo sustancial de situaciones complejas y si con el contexto, puede identificar las situaciones complejas y ambiguas que podrían ocasionar problemas dentro de la empresa podrá solucionarlos a tiempo o hasta en muchos casos evitarlos.

#### **5.1.2.10 Capacidad de decisión:**

Ésta subhabilidad quiere decir que es capaz de considerar las consecuencias de acciones previas como una enseñanza para acciones presentes; y que analiza todas las alternativas y posibles consecuencias antes de tomar cualquier decisión. Es la habilidad que debe tener o desarrollar un Funcionario para tomar la mejor alternativa en una situación inesperada.

### **5.1.3 Enfoque de Habilidades Interpersonales**

#### **5.1.3.1 Trabajo en Equipo:**

Al trabajo en equipo se lo denomina como al conjunto de personas que se organizan de una forma determinada para lograr un objetivo común.

*“Es el trabajo que se efectúa por parte de dos o más individuos asignados de acuerdo a sus habilidades o competencias específicas, que se encuentran comprometidos con un propósito y buscan una misma meta, compartiendo la responsabilidad del éxito o el fracaso del proyecto. Es fundamental que exista: voluntad, responsabilidad y cooperación entre todos los miembros del grupo, esté equipo de trabajo debe estar bajo la conducción de un coordinado (líder).*

*Existen varias ventajas del trabajo en equipo como por ejemplo: todos los miembros se enfocan en el cumplimiento de una meta, los equipos de trabajo, al estar conformado por diferentes personas, tienen en cuenta diferentes puntos de vista y se presentan mayores conocimientos, se aprende a escuchar y a respetar a los demás individuos, entre otras ventajas.*

*Las desventajas del trabajo en equipo es que básicamente en ciertas ocasiones los equipos de trabajo fallan debido en muchos casos a que no se estableció claramente la meta u objetivo, el liderazgo no fue el adecuado o se encuentra el problema de la individualidad, es decir, pensar solo en uno mismo y no en el bien del equipo”.<sup>71</sup>*

### **5.1.3.2 Comunicación Efectiva:**

*“La Comunicación es el medio o canal para entendernos con las demás personas, y la comunicación efectiva es el medio para generar confianza, bienestar y efectividad en las relaciones con otros individuos, para mantener una comunicación efectiva se debe cumplir con ciertos requisitos entre ellos se destacan: ser claro y preciso en lo que se expresa o se desea dar a conocer, aprender a escuchar de forma activa, es decir, prestar atención al tema y entender el punto de vista de la persona que habla. La comunicación debe darse en todos los niveles de la empresa para mantener una adecuada relación*

---

<sup>71</sup> Trabajo en Equipo (2010). <http://www.monografias.com/trabajos10/tequip/tequip.shtml>

*laboral y poder llegar a los objetivos propuestos o solucionar rápidamente problemas que se presenten”.*<sup>72</sup>

Para que exista un excelente trabajo tanto en el ambiente laboral como en el profesional debe haber una buena comunicación efectiva ya que sin ésta puede haber suposiciones erróneas o despreocupación de algún tema.

### **5.1.3.3 Selección efectiva de colaboradores:**

*“La selección de colaboradores consiste en encontrar al personal de trabajo idóneo para cada uno de los cargos que son parte en una organización, siendo esencial contar con talento humano de calidad, con esto se busca mejores resultados organizacionales y menores costos tanto en tiempo como en dinero”.*<sup>73</sup>

Para un buen trabajo en equipo hay que tener un buen equipo es decir alguien que trabaje con uno no contra uno, es decir alguien que colabore y esté siempre pendiente de cumplir las metas y objetivos, pero lo más importante que se acople al ambiente.

### **5.1.3.4 Desarrollo de Personas:**

El desarrollo de personas trata de no ser egoístas con el conocimiento que se posee y por lo tanto desarrollar

---

<sup>72</sup> Comunicación efectiva. (2009) [<http://www.monografias.com/trabajos70/comunicacion-efectiva/comunicacion-efectiva2.shtml>]

<sup>73</sup> Selección de colaboradores, (2008) [<http://cursoadministracion1.blogspot.com/2011/06/la-seleccion-de-colaboradores.html>]

oportunidades de crecimiento para sus colaboradores porque el momento que los colaboradores se sienten felices y realizados no buscan otros empleos, más bien se comprometen más con la organización

*“El desarrollo del personal en una empresa está estrechamente vinculado con el crecimiento y desarrollo de la propia organización, sobre todo en las empresas pequeñas donde cada empleado juega un papel vital en las funciones más importantes de la compañía. Esto significa que nuestra empresa tendrá pocas esperanzas de sobrevivir si cuenta con empleados poco capacitados, adiestrados o motivados para el desarrollo de las actividades que les corresponden. Por otro lado, cuando una empresa cuenta con personal altamente capacitado y motivado, su crecimiento estará impulsado por cada uno de ellos y contará así con mucho mayores posibilidades de éxito.”<sup>74</sup>*

#### **5.1.3.5 Influencia e Impacto con colaboradores:**

Para un buen funcionario la clave de su éxito está en que su mensaje llegue a sus empleados y que estos a su vez respondan positivamente a sus planes; a pesar de que se puede encontrar con diferentes tipos de personas en un mismo ambiente laboral y con las mismas metas y objetivos resultando difícil generar un cambio en sus colaboradores pero es ahí donde se puede medir ésta sub/habilidad.

---

<sup>74</sup> Desarrollo de personas en la organización (2009) [<http://www.jesusguerrero.com/2007/03/como-impulsar-el-desarrollo-del-personal/>]

#### **5.1.3.6 Diagnóstico de Equipo:**

En el ámbito laboral existen varias ocasiones en que los altos funcionarios tiene que transformarse en consejeros de cada uno de los miembros de la empresa y por lo tanto puede percibir situaciones que influyen en las relaciones interpersonales de sus colaboradores, pero ésta es la única forma de saber que sucede con cada persona y que cosa puede influir en el momento del trabajo en la organización. De la misma manera también debe manejar con competencia los procesos de negociación y solución de conflictos entre sus colaboradores evitando que exista algún tipo de confusión o abuso.

#### **5.1.3.7 Confianza con colaboradores:**

Al momento de hacer la selección de personal es muy importante visualizar éste aspecto, que la persona genere confianza para con su superior y esto se lo corroborará a lo largo de su desempeño en la organización. Lo que se busca principalmente es generar relaciones basadas en el respeto y la mutua confianza; y busca crear un ambiente que facilita las buenas relaciones con sus colaboradores.

### **5.1.3.8 Confianza con Compañeros:**

*“La confianza es mantener una credibilidad y fe con nuestros compañeros, cumpliendo los acuerdos o compromisos que contraemos. Los seres humanos convivimos en un mundo de relaciones sociales, estas relaciones muchas veces influyen en el desenvolvimiento individual de las personas, la confianza es uno de los pilares fundamentales que llevan a un adecuado ambiente de trabajo y a generar progresos en los equipos de trabajo o en las organizaciones, la cuáles básicamente están conformadas por un grupo de individuos, este valor debe ser cultivado día a día.”<sup>75</sup>*

El poder contar con los compañeros de trabajo es un apoyo muy importante para el desarrollo de un buen ambiente laboral y que en cierta medida ayuda a la consecución de objetivos o a la aclaración de alguna idea o el mejoramiento de la misma, para lo cual se busca que propicie relaciones de confianza con sus colegas para compartir información para el bien exclusivo de la organización.

### **5.1.3.9 Facilitador:**

*“El facilitador es una persona que se desempeña como orientador o instructor en una actividad”.<sup>76</sup>*

---

<sup>75</sup> Confianza con los compañeros de trabajo [[http://redalyc.uaemex.mx%confianza%comp\\_empr%](http://redalyc.uaemex.mx%confianza%comp_empr%)]

<sup>76</sup> Confianza con los compañeros de trabajo [[http://redalyc.uaemex.mx%confianza%comp\\_empr%](http://redalyc.uaemex.mx%confianza%comp_empr%)]

En el ámbito laboral el facilitador se lo puede definir como la persona que orienta o dirigen en una actividad, siendo directamente responsable de ayudar a que se culmine adecuadamente el proceso, el ser facilitador no es igual a ser líder, un facilitador realiza su principal enfoque a estimular a las personas o grupos de personas a encontrar sus propias soluciones a los problemas que enfrentan, en síntesis hace posible que algo suceda”.<sup>77</sup>

El tener facilitadores en la empresa afirman que el trabajo en equipo es más rentable.

#### **5.1.3.10 Sentido de Efectividad:**

*“Existe una relación entre objetivos/resultados bajo condiciones reales: Efectividad = Objetivos/Resultados. Estos resultados son los que se obtienen bajo condiciones reales. El concepto de efectividad quiere decir que el propósito se ha logrado bajo las condiciones reales del lugar donde se llevó a cabo”.*<sup>78</sup>

Cuando se llevan a la práctica acciones para lograr el propósito que previamente se alcanzó bajo condiciones ideales y éste se consigue bajo las condiciones reales existentes, los recursos puestos en función para ese fin fueron efectivos.

---

<sup>77</sup> Facilitador. [<http://definicion.de/facilitador/>]

<sup>78</sup> Efectividad. [[http://bvs.sld.cu/revistas/spu/vol26\\_1\\_00/spu07100.htm](http://bvs.sld.cu/revistas/spu/vol26_1_00/spu07100.htm)]

## **5.1.4 Enfoque de Habilidades Emocionales**

### **5.1.4.1 Adaptación al cambio:**

Lo ideal que debe mostrar un gerente es transmitir una actitud abierta a los integrantes de su equipo frente a innovaciones organizacionales; así como, aceptar y enfrentar con versatilidad las nuevas situaciones del entorno.

Un cambio es muy difícil pero es un paso muy necesario para seguir avanzando en cualquiera de los retos propuestos laborales o personales, en el entorno se denota que el mundo está en constante evolución, siendo necesario contar con las herramientas adecuadas para que las organizaciones sean capaces de adaptarse a nuevas oportunidades o amenazas que el mercado presente, la flexibilidad organizacional es una ventaja competitiva de vital importancia que puede ser la diferencia entre perdurar en el tiempo o lamentablemente cerrar las actividades. Rechazo al cambio significa miedo, hay que vencer esos temores para no estancarse en un punto, siempre estar atento a consejos y proponerse retos constantemente.

#### **5.1.4.2 Adaptabilidad:**

Una cualidad importante que debe adoptar un gerente si no la posee o trabajar un poco en ella si es necesario es cultivar en sí mismo la flexibilidad, es decir no tener problema alguno en aceptar acoplarse a nuevas situaciones, personas y no le debería incomodar afrontar situaciones desconocidas. Debemos estar conscientes que no todos los gerentes poseen estas subhabilidades pero la mayoría de éstas se las va trabajando en el camino, es decir esto va dado más por los años de experiencia.

#### **5.1.4.3 Responsabilidad social:**

La Responsabilidad Social es el compromiso y obligación de los miembros de una sociedad ya sea como individuos o como miembros de algún grupo. Es un valor agregado que deben tener los altos funcionarios ya que se necesita gerentes conscientes que es importante poner en práctica en la organización políticas de Responsabilidad Social Empresarial promoviendo así una conciencia sobre la necesidad de ejecutar acciones relacionadas con Responsabilidad. “Se educa con el ejemplo”.

#### **5.1.4.4 Resiliencia:**

Ésta sub-habilidad se refiere a la capacidad de los sujetos para sobreponerse a períodos de dolor emocional y traumas, a situaciones de crisis y cambios abruptos que tienden a paralizarlos

Se debe tener la capacidad de enfrentar adversidades, para mantenerse en pie de lucha, con dosis de perseverancia, actitud positiva y acciones, que permiten avanzar en contra corriente y superarlas.

#### **5.1.4.5 Tolerancia al Riesgo:**

*“La tolerancia al riesgo es un factor individual que está relacionado con la personalidad de los diferentes niveles gerenciales, es por esta razón que ciertas personas poseen mayor grado de tolerancia al riesgo que otras, lo importante es llevar a cabo un análisis indicado del riesgo inherente en los negocios y tomar en cuenta todas las variables de las decisiones que se toman”.*<sup>79</sup>

Es la habilidad por parte de los altos funcionarios que poseen o deberían poseerlos para mantenerse tranquilos y aceptar un específico nivel de incertidumbre con respecto a negocios, inversiones, decisiones entre otros aspectos relacionados con la representación de su gestión.

---

<sup>79</sup> Tolerancia al riesgo.[<http://www.ahorrando.org/Templates/ah/Content.aspx?id=1638>]

#### **5.1.4.6 Capacidad para despedir personas:**

Esta es un sub-habilidad que es muy difícil ponerla en práctica por el sentido de humanidad que poseemos las personas, pero que a nivel profesional se lo tiene que cumplir y estar preparado para cuando se dé el caso.

*“Las organizaciones siempre buscan contar con personal calificado, que cumpla los estándares planteados y las políticas presentes, pero en muchas ocasiones se hace indispensable prescindir de ciertos trabajadores que por cualquiera que sea la situación no cumplen o han dejado de cumplir tanto objetivos como metas, convirtiéndose en una carga para la organización; es ahí donde los mandos gerenciales deben poder tomar la decisión de despedir a un trabajador, pero es preponderante hacer hincapié que antes de realizar el despido de uno de los miembros de la empresa, los niveles gerenciales o el personal a cargo tienen que agotar todos los medios posibles para hacer que el empleado continúe en su cargo como son: capacitación, motivación, liderazgo, comunicación, entre otros. Para un despido debe existir una justificación adecuada y debe ser realizada respetando la libertad del trabajador y los beneficios que la ley le otorga, a su vez es importante comunicar las causas de la separación del empleado para que no se creen resentimientos futuros”.<sup>80</sup>*

#### **5.1.4.7 Seguridad:**

Establece el grado de convicción que tenemos en nuestras habilidades innatas y aprendidas, además de la autoconfianza que presentamos en las tareas que realizamos o planeamos realizar, conjuntamente con el

---

<sup>80</sup> ¿Cómo despedir de buena manera? [<http://www.ee-iese.com/91/afondo5.php>]

conocimiento de nuestras fortalezas y debilidades. En esta parte se establece el grado de seguridad con el que cuenta el gerente, si actúa con convicción en toda situación crítica a pesar de altos niveles de presión por parte de otras personas; y si se muestra inequívoco en las disposiciones impartidas.

#### **5.1.4.8 Humildad y sencillez:**

Éstas se definen como cualidades más personales y que en ciertas circunstancias salen a flote, se tiene como opciones que validan la cualidad si, el gerente, se siente cómodo con sus conocimientos o si por el contrario estimula a su gente a actuar con sencillez y humildad. Humildad es la característica que define a una persona modesta, alguien que no se cree mejor o más importante que nadie en ningún aspecto. La sencillez se utiliza para hacer mención a una cualidad del ser humano que tiene que ver con el interés por cosas simples.

#### **5.1.4.9 Sociabilidad:**

*“La sociabilidad resulta ser aquella calidad o cualidad sociable que presenta una persona, es decir, aquel que de manera natural tiende a vivir en sociedad y también, o aquel individuo le gusta relacionarse con el resto de las personas”.*<sup>81</sup>

---

<sup>81</sup> Definición de Sociabilidad [<http://www.definicionabc.com/social/sociabilidad.php>]

El gerente por lo general desarrolla las competencias necesarias como para ser capaz de generar relaciones productivas en las organizaciones y además debe establecer adecuadas relaciones con redes complejas de personas.

#### **5.1.4.10 Empatía:**

*“Es la identificación mental y afectiva de una persona con el estado de ánimo de otra”.*<sup>82</sup>

La ventaja que tiene un Gerente es poseer estas habilidades dentro de su gestión porque le permitirá desempeñarse con profesionalismo y competitividad, destacándose así entre los demás; dando un valor agregado muy importante para que sus colaboradores puedan sentirse tranquilos porque saben que otra persona las está representando y se sientan a gusto para desempeñar su cargo.

---

<sup>82</sup> Definición de Sencillez [<http://www.definicionabc.com/general/sencillez.php>]

## **5.2. ENFOQUE DE HABILIDADES DE MAX WEBER**

Desde el punto de vista de éste pensador alemán que tuvo un profundo efecto entre los Sociólogos y Politólogos, no ha sido sino hasta en años recientes que se han utilizado sus conceptos en los planes de estudio de la carrera de administración de empresas.

Max Weber Contribuyó de manera notable al pensamiento económico, social y administrativo. Weber dice que los administradores modernos saben que una organización debe tener reglas claras, procedimientos indicativos y estructuras bien diseñadas.

De lo contrario, por mucho que los administradores de la excelencia sostengan que los esquemas rígidos y pensados de antemano son obsoletos, lo cierto es que dependerá siempre de la naturaleza humana el buen desempeño de la organización.

*"La experiencia tiende a demostrar universalmente que el tipo de Organización administrativa, es decir, la variedad monocrática de burocracia es, desde un punto de vista técnico, capaz de lograr el grado más alto de eficiencia, y en este sentido es el medio formal más racional que se conoce para lograr un control efectivo sobre los seres humanos. Es superior a cualquiera otra forma en cuanto a precisión, estabilidad, disciplina y operabilidad. Por tanto, hace posible un alto grado en el cálculo de resultados para los dirigentes de la Organización y para quienes tienen relación con ella. Finalmente, es superior tanto en*

*eficiencia como en el alcance de sus operaciones, y es formalmente capaz de realizar cualquier tipo de tareas administrativas".<sup>83</sup>*

En el medio en el cuál nos desarrollamos las organizaciones tienen un creciente tamaño y la complejidad de las empresas pasó a exigir modelos organizacionales mejor definidos.

*"La industria en gran escala depende de la organización, de la administración y de las personas con diferentes habilidades. Hombres y mujeres deben situarse en diferentes sectores de producción y en diferentes niveles jerárquicos: deben ejecutar tareas específicas, y ser dirigidos y controlados".<sup>84</sup>*

El líder se impone por ser alguien fuera de lo común, que posee habilidades mágicas y/o poder mental de persuasión y no debido a su posición o jerarquía. Es una autoridad basada en la devoción afectiva y personal y en el arrebató emocional de los seguidores hacia la persona que posee el mencionado carisma.

Weber menciona que existe un tipo ideal o puro de administración burocrática construida formalmente por él, Weber ha contribuido a interpretar y explicar el comportamiento normativo y dinámico de las organizaciones de gran escala. Ninguna organización "puede funcionar", si no cuenta con administradores profesionales.

---

<sup>83</sup> Enfoque de Habilidades (2008) [ <http://www.monografias.com/trabajos12/burocra/burocra.shtml#OBRA> ]

<sup>84</sup> Enfoque de Habilidades (2008) [ <http://www.monografias.com/trabajos12/burocra/burocra.shtml#OBRA> ]

Según Max Weber un gerente es profesional por las siguientes razones:

- Es un especialista en el desempeño de las actividades a su cargo; en los altos mandos tiende a ser generalista, mientras que en los mandos bajos se va transformando en un especialista.
- Es designado por en superior en base a sus méritos y desempeños. Su trabajo habla por él.
- Su cargo es por tiempo indeterminado no porque el cargo sea vitalicio, sino porque la única norma de permanencia es su desempeño.
- La organización es el ámbito de su carrera y dentro de ella la realiza escalando las diversas posiciones.
- No es el dueño de los activos ni de los medios de producción de la empresa.
- Es fiel al puesto y se identifica con los objetivos de la empresa.

Existen características técnicas que debe desarrollar un ideal funcionario para el desenvolvimiento de sus tareas.

- *“Clara separación entre esfera privada y de trabajo: Los miembros del aparato de dominio burocrático, incluyendo el propietario de la empresa, separan totalmente ambas esferas. Esta separación, hoy tan natural, surgió en virtud del fenómeno burocrático.*
- *Consideración del ser humano como pieza en un mecanismo social: Al diferenciar ambas esferas de actividad se inicia una consideración mecanicista del ser humano en su trabajo, pues la persona no inserta en éste todo su ser, sino meramente un estrato de sus capacidades. Con*

*ello se convierte en miembro de un conjunto de nivel superior en el que se reduce a simple factor de producción.*

- *Creciente formalismo, mayor valoración de actitudes impersonales:*
- *La separación entre esferas privada y profesional se realiza temporal y espacialmente, y además exige actitudes de objetividad (contrapuesta a toda perspectiva subjetiva) al cumplir tareas. Esta actitud impone objetivizar sus actitudes personales de forma que el funcionario actuará "sine ira et studio", pero también sin amor ni entusiasmo, sólo bajo la presión de sus obligaciones, sin consideración de personas, indiferente ante cualquier otro sujeto del sistema.*
- *Valoración de la Disciplina: La actitud de "objetividad" exigida, implica la ejecución de tareas de forma impersonalizada, aprendida según un plan, exacta, y al sujetar la actividad propia a dictámenes o reglas supraindividuales, se reprime también toda propia crítica ante la orden. Como en las organizaciones militares se acomoda todo el dinamismo propio a la consecución del fin señalado por las órdenes superiores. No ha sido infrecuente la expresión de esta disciplina en una uniformidad absoluta de conductas, e incluso de formas de comunicar, de moverse y, a veces, de vestirse. Un fenómeno no limitado al militar, pues es sabido como en ciertas empresas se exige seguir ciertas modas en el vestido, etc. Por otra parte, la uniformidad interna y externa no sólo apaga todo espíritu de crítica, sino también cierra toda perspectiva de iniciativa y creatividad. El sistema burocrático carece así de todo impulso individual a la renovación.*
- *Dependencia del funcionario ante el aparato burocrático y ante su jefe: El puesto de trabajo es concebido como "cargo" público, no se "elige" a una persona, sino se le "designa" por los jefes - que naturalmente deben orientarse según las cualificaciones del candidato. El funcionario debe responder a los criterios del seleccionador. Normalmente precisará una formación de años de duración para prepararse al desempeño de un cargo. En este sentido la dependencia de la persona frente a la burocracia comienza ya antes del trabajo directo en el interior del sistema.*
- *Integración mental o indoctrinación:*
- *El proceso de integración supone pues una cierta dosis de "indoctrinación", que a veces se manifiesta (sobre todo en sistemas donde no existen controles democráticos) en "lavados de cerebro".*
- *Posición social del funcionario: En tiempos de Weber era clara la ventaja social que se adquiría al entrar como funcionario en el Estado. Al mismo tiempo, como sucede en la organización militar todavía, quedaba también definida la posición y rango social, incluso con normativas o reglamentos muy precisos, o con "títulos". En el derecho penal se sancionaba la injuria al funcionario.*

- *Definición de "carrera" (y escalafón): Por otra parte se le definía una carrera con ascensos regulados, pero que implicaba una total vinculación al aparato. El funcionario procura así fortalecer su posición, y dado que la edad es el factor número uno en su ascenso, carece de otra motivación y se limita al cumplimiento más formal y menos comprometido de las obligaciones de su cargo.*
- *Mayor influjo del aparato y estructura burocrática: La estructura definida por reglamentos, organigramas etc. tiene tanta fuerza que el individuo carece casi de capacidad para influir en el sistema. El mecanismo funciona sobre el individuo, al que no queda otra alternativa que someterse e integrarse también en la comunidad de intereses del resto del colectivo formado por los funcionarios.*<sup>85</sup>

### **5.3. ENFOQUE DE OTROS AUTORES SOBRE HABILIDADES GERENCIALES.**

Son numerosos los intentos que se han hecho por describir las habilidades que debe poseer un alto funcionario de nivel jerárquico superior. Al realizar la investigación se ha encontrado que existen diferentes enfoques de habilidades según el criterio varios autores, los cuáles se detallan a continuación:

#### **➤ KAO JOHN.**

Según John Kao, en su libro "*Jamming: The Art and Discipline of Business Creativity*" Las habilidades gerenciales son "un conjunto de capacidades y conocimientos que una persona posee para realizar las actividades de administración y liderazgo en el rol de gerente o líder de una organización o grupo de trabajo.

---

<sup>85</sup> Enfoque de Habilidades (2008) [ <http://www.monografias.com/trabajos12/burocra/burocra.shtml#OBRA> ]

*Existen tres grandes grupos de habilidades gerenciales que debe dominar un gerente para ser exitoso:*

- **Habilidades Técnicas:** *Involucran el conocimiento y experticia en determinados procesos, técnicas o herramientas propias del cargo o área específica que ocupa. Este tipo de habilidades van muy relacionadas con el perfil profesional y con la trayectoria que tenga el gerente.*
- **Habilidades Humanas:** *Se refiere a la habilidad de interactuar efectivamente con las personas.*

*Un gerente interactúa y coopera principalmente con los empleados a su cargo; muchos también tienen que tratar con clientes, proveedores, aliados.*

- **Habilidades Estratégicas o Conceptuales:** *Se trata de la formulación de nuevas ideas o conceptos, entender relaciones abstractas y resolver problemas en forma creativa.*

*Estas habilidades conceptuales tienen que ver con la capacidad del gerente de tomar decisiones integrando distintos puntos de vista y poder anticiparse a eventos futuros.”<sup>86</sup>*

#### ➤ **DRUCKER PETER.**

Peter Drucker fue un precursor en estudios sobre administración y liderazgo en los últimos treinta años. Drucker señala la importancia del control del cumplimiento de las metas y objetivos a lo largo de todo el proceso de dirección gerencial, y nos indica que se debe comparar el rendimiento individual real con el rendimiento planificado.

Drucker en sus artículos menciona que el empleado es cada día más dueño de sí mismo y toma las decisiones de manera autónoma. Con el

---

<sup>86</sup> Habilidades Según Otros Autores John Kao,(2007). "*Jamming: The Art and Discipline of Business Creativity*" [<http://books.google.com.ec/books/about/Jamming.html?id=/>]

paso acelerado del cambio, las funciones y las tareas evolucionan constantemente, de modo que es necesario formar nuevos juicios y aprender por el camino.

*La Dirección por Objetivos también incluye el seguimiento de forma continua de los procesos y proporciona información para alcanzar los objetivos esperados, a su vez ayuda a que los gerentes no solo realicen sus actividades diarias y se olviden de las metas planificadas en el corto, mediano y largo plazo.*<sup>87</sup>

Peter Drucker menciona que un gerente requiere ciertas habilidades específicas, las mismas que se detallan a continuación:

- *“Adoptar decisiones efectivas.”*
- *“Mantener comunicaciones dentro y fuera de la organización.”*
- *“El uso apropiado de controles y mediciones”*
- *“El uso apropiado de instrumentos analíticos es decir, de las ciencias de la administración.”*<sup>88</sup>

#### ➤ **HENRY FAYOL**

Henry Fayol identificó tres tipos de habilidades básicas que son: La habilidad técnica, la habilidad humanista y la habilidad conceptual.

- *“La habilidad técnica es la destreza para usar los procedimientos, técnicas y conocimientos de un campo especializado, gerencia de primera línea.”*

---

<sup>87</sup> Drucker (2007). Habilidades Según Otros Autores.

[<http://translate.google.com.ec/translate?hl=es&langpair=en%7Ces&u=>]

<sup>88</sup> Drucker (2007). Habilidades Según Otros Autores.

[<http://translate.google.com.ec/translate?hl=es&langpair=en%7Ces&u=>]

- “La habilidad humanista es la destreza de trabajar con otros, entenderlos y motivarlos, sea en forma individual o en grupos, gerencia media”.
- “La habilidad conceptual es pericia para coordinar e integrar todas las actividades y los intereses de una organización, alta gerencia.”<sup>89</sup>

➤ **KATZ ROBERT.**

Robert Katz identificó tres clases de habilidades administrativas que los gerentes necesitan para realizar los deberes y actividades relacionadas con el logro de sus responsabilidades. Estas son:

- “Habilidad Técnica: Se refiere al conocimiento para realizar actividades. Incluye métodos, procesos y procedimientos. Tanto los gerentes de línea como los de nivel medio requieren conocer los aspectos técnico-operativos. Requieren conocimiento, tener alguna especialidad.”
- “Habilidad Humana: Capacidad para trabajar con personas, trabajo en equipo, crear ambiente agradable. Capacidad de trabajar bien con otros. Es importante en todos los niveles. Habilidades para comunicar, motivar, dirigir, inspirar entusiasmo y confianza.”
- “Habilidad Conceptual: Visualizar a la empresa como un solo conjunto, como un todo. Reconoce los elementos importantes en una situación y comprender la relación. Pensar y conceptualizar sobre situaciones abstractas. La organización como un todo, visualizar cómo encaja en su ambiente.”<sup>90</sup>

---

<sup>89</sup> Habilidades Según Otros Autores, Fayol (2010)  
[<http://translate.google.com.ec/translate?hl=es&langpair=en%7Ces&u=http://www.allfreeessays.com/topics/peter-drucker-the-practice-of-management/>]

<sup>90</sup> Habilidades Según Otros Autores, Robert Katz (2010)  
[<http://ciam.ucol.mx/directorios/Administracion/HA.ppt>]

## ➤ KOUZES Y POSNER

Plantean cinco ejes que contribuyen con las habilidades gerenciales sobretodo en el ámbito del liderazgo, que son:

- *“Desafío del Proceso.- Se debe conocer a la organización estudiarla y encontrar las áreas o ámbitos de la misma que se pueden mejorar.”*
- *“Inspirar una Visión Compartida.- Se debe comunicar a todos los trabajadores que conforman la organización la visión, misión, metas y objetivos de la alta gerencia pero en un lenguaje que comprendan todos los individuos.”*
- *“Permitir que otros Actúen.- Los gerentes deben contribuir en los conocimientos de los empleados y ayudarlos a resolver problemas dándoles las herramientas y dejando que los trabajadores encuentren las mejores soluciones dado que son ellos quienes están en contacto directo en las labores diarias.”<sup>91</sup>*

## ➤ ROBBINS

En 1998 Robbins realizado un estudio que se denomina las habilidades gerenciales como interpersonales y explica que estas se crean como fenómeno de la comunicación interpersonal que se da en toda organización. Robbins clasifica a las habilidades interpersonales en:

- *“Habilidad de manejo de conflicto, entendida no solo como la simple solución de conflicto, sino que también considera el lado positivo que tiene todo conflicto que es el de mantener grupos de trabajos viables autocríticos y creativos, por lo que el trabajo del gerente será equilibrar estas fuerzas que acarrear los conflictos y*

---

<sup>91</sup> Habilidades Según Otros Autores, Kouzes Y Posner. Review of Public Personnel Administration. [http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:3Dxvcw1RyWcJ:rop.sagepub.com/cgi/reprint/13/1/87.pdf+Sims+y+Lorenzi,+1992+habilidades+gerenciales&hl=es&gl=ec&pid=bl&srcid=ADGEESg6reZTXXewiFq2ptXDHvDNLm6Y\_kk87IL8Te9GN4Wghn\_kpHKWyjRNebHhirwy5PN6MAPFUOjg3Cz7DG50QWDbHZzKSpFRtn\_NRy4\_PX\_IpDloapYpkpfjrUvIc1eat4cmbH&sig=AHIEtbRiGIKjsmhmp2xTjpvL2SUT7y41jg]

*mantenerlas en un nivel óptimo, ya que todos los extremos son malos.”*

- *“Habilidades para delegar, entendida como la facultad que deben tener los gerentes para asignar autoridad a otras personas para que lleven a cabo actividades específicas.”*
- *“Habilidades de asesoramiento, consisten en que los directivos puedan discutir un problema, usualmente de contenido emocional, con un empleado a fin de superar el problema o por lo menos ayudar al empleado a resolverlo mejor.”*
- *“Habilidades políticas, entendida como las acciones que se pueden tomar para influir, o tratar de influir, en la distribución de las ventajas y desventajas dentro de su organización.”*
- *“Habilidades de negociación, entendida como la capacidad de llegar a acuerdos con los distintos actores que participan dentro y fuera de la organización.”<sup>92</sup>*

#### **5.4. DEL BURÓCRATA AL FUNCIONARIO PÚBLICO INNOVADOR.**

Para desarrollar a profundidad este tema es importante conocer las definiciones tanto de Burócrata como de Funcionario Público.

***Burócrata** es “una estructura organizativa caracterizada por procedimientos regularizados, división de responsabilidades y especialización del trabajo, jerarquía y relaciones impersonales. El término puede referirse a cualquier tipo de organización. La burocracia significa lentitud, exceso de trámites, distanciamiento total entre el prestador de los servicios públicos y el usuario de los mismos, producto de una exagerada adherencia de los funcionarios y empleados públicos a los reglamentos y rutinas, a los procedimientos y métodos consignados en los manuales de*

---

<sup>92</sup> Habilidades Según Otros Autores, Robbins. (2002) “Habilidades Gerenciales: Análisis de una muestra”.  
[<http://cybertesis.uach.cl/tesis/uach/2002/Robbins%/>]

*organización. La burocracia es un mal "irremediable" que el ciudadano percibe como un fantasma que pesa demasiado y que le resulta muy costoso".<sup>93</sup>*

***Funcionario Público** es aquel trabajador que desempeña funciones en un organismo, ya sea el legislativo, el ejecutivo o el judicial. El funcionario público resalta la esencia real y única que un cargo público debe tener, que es servir a la comunidad que le paga su sueldo. Un verdadero servidor público no tiene otra razón de existir sino servir a su comunidad.<sup>94</sup>*

¿Cómo el burócrata se convierte en funcionario público? según la revista líderes del Ecuador los burócratas buscaron especializarse consiguiendo títulos universitarios, maestrías entre otros para cumplir con los parámetros de contratación actual del sector público.

Los cargos en la función pública comienzan a ser ocupados por profesionales jóvenes con títulos en carreras universitarias, maestrías y hasta doctorados. Estos profesionales, incluso, fueron reclutados luego de trabajar en empresas privadas. Además son parte de una suerte de renovación entre los funcionarios del Estado. Así opinan los especialistas y representantes de los empleados públicos consultados por LÍDERES.

Estos nuevos requerimientos académicos para ingresar en la función pública forman parte de los actuales perfiles profesionales en las instituciones del estado. Tal es el caso por ejemplo de la Aduana del

---

<sup>93</sup> Significado De Burócrata Blanca Olías [<http://www.ucm.es/info/eurotheo/diccionario/B/burocracia.pdf>]

<sup>94</sup> Significado De Funcionario Público [<http://www.eluniverso.com/2010/20/1/1363/servidores-publicos.htm>]

Ecuador, Correos del Ecuador, Servicio de Rentas Internas (SRI), incluso en los ministerios.

Es una tendencia positiva que se adoptó en nuestro país obligando así que las personas que trabajan en éste sector nos brindan a la comunidad un servicio de calidad, es interesante en la actualidad visitar una institución pública porque usted ya no se encuentra con lo típico que los funcionarios no pueden resolver problemas porque no es su área porque son nuevos y demostraban con hechos que el puesto les quedaba grande, creando una decepción para los beneficiarios del servicio.

20 años atrás para ocupar un puesto de trabajo en el sector público no se pedían ningún tipo de especializaciones profesionales ni se exigía capacitación continua en los funcionarios públicos. Hoy en día el panorama ha cambiado, las nuevas exigencias mejoran la eficiencia pública al contar con personas que tienen conocimientos técnicos actualizados y esto que repercute en la toma de decisiones correctas.

Para él, en los cargos medios y medios altos predomina la demanda de profesionales con especializaciones como maestrías o doctorados; en los puestos más bajos, los títulos de tercer nivel.

Roberto Villacreses, analista económico del Instituto Ecuatoriano de Economía Política (IEEP). Comenta que existe un problema relacionado con la estructura centralizada de la función pública.

*“Entra gente joven y preparada a estas instituciones, pero se encuentra con trabas internas dadas por un aparato burocrático lento y obeso donde hay una cabeza visible que no delega funciones”.*<sup>95</sup>

Hace unos años, para entrar al sector público se necesitaba ser egresado de una carrera universitaria, ahora tiene que ser un profesional con título de cuarto nivel.

*“Todos estos son avances en la burocracia”, “Tiene que estar contento con lo que uno hace y tener conciencia de que no es intocable porque ahora los cargos públicos son sometidos a una valoración de servicio.”*<sup>96</sup>

*“Para la consultora Knowledgegan Jobs Elizabeth López, comenta que la cultura de la empresa privada la imponen los dueños de la institución. En el caso de las empresas públicas, la impone el presidente de la República. “El actual presidente es académico. Para él, es importante el nivel educativo del servidor público”. López agrega el cambio real, llevará tiempo. “Primero por el choque de culturas entre los nuevos funcionarios con aquellos que llevan varios años en una entidad, luego por la estructura burocrática y finalmente por el manejo vertical que continúa en las instituciones públicas”.*<sup>97</sup>

La estabilidad sería uno de los beneficios que obtienen los nuevos funcionarios públicos y otro beneficio es que los nuevos salarios se rigen en función de la competencia, conocimiento y experiencia y no en

---

<sup>95</sup> Significado De Funcionario Público [<http://www.eluniverso.com/2010/20/1/1363/servidores-publicos.htm>]

<sup>96</sup> Significado De Funcionario Público [<http://www.eluniverso.com/2010/20/1/1363/servidores-publicos.htm>]

<sup>97</sup> Significado De Funcionario Público [<http://www.eluniverso.com/2010/20/1/1363/servidores-publicos.htm>]

prebendas. Las exigencias de homologación de los sueldos reduciría la visión de que ciertas instituciones públicas benefician más que otras, por una función similar.<sup>98</sup>

El intervencionismo Público es un fenómeno que aparece como una categoría claramente innovadora en términos históricos, implicando no sólo una distinta concepción de la posición del estado frente a la sociedad, sino adicionalmente la movilización activa de todo un conjunto de recursos no sólo jurídicos, sino financieros, organizativos que deben tener su traducción final en una acción pública eficaz.

“Las nuevas adopciones que se ha tomado en el país para los funcionarios públicos tiene enormes aspectos positivos pues en muchos sentidos viabiliza la justicia distributiva. Sin embargo, también se han cometido errores. Dicho análisis se detalla a continuación.”<sup>99</sup>

- *ASPECTOS POSITIVOS:*

***Remuneraciones y unificación de salarios:*** *En el tema de las remuneraciones se limita el valor que recibían los funcionarios de entidades como Andinatel, Petroecuador, y otras instituciones autónomas. Estos recibían cualquier remuneración sobre 10.000 o 20.000 dólares sin dar razón a nadie, sin que se sepa los sueldos y sin que el Gobierno sea sensible al clamor ciudadano de conocer esos sueldos, explicó Terán. Es un cambio importante del burócrata al Funcionario innovador, ya que el burócrata al recibir antes una cantidad de dinero grande el pensaba que el dinero es poder, no solo en el ámbito laboral sino en todos los aspectos. Los únicos excluidos de esta disciplina y de la obligación de no ganar más que el presidente de la República, son los superintendentes, pero el resto del personal está sometido a esas limitaciones.*

---

<sup>98</sup> De Burócrata A Funcionario Público (2011) [<http://www.revistalideres.ec/2011-08-08/Informe/LD110808P10INFORME2.aspx>]

<sup>99</sup> Funconario Público (2011); programa Justicia para Todos

*En la ley se aprobó que se sumará todo lo que recibe el burócrata durante el año y se dividirá para 12. Esto controlará especialmente al burócrata dorado, que actualmente tiene una remuneración con 15 o 18 rubros distintos y dividir para 12. A parte de ese salario los burócratas no tienen derecho, sino, al décimo tercer sueldo, que es un sueldo al año y al décimo cuarto sueldo que es un salario mínimo unificado para cada uno de los trabajadores. Esto es bueno porque al fin se sabrá, sin engaños, cuánto gana cada cuál y se podrá saber a dónde va nuestro dinero.*

*La homologación es importante porque se trata de aplicar el principio constitucional de que en el Estado, el que desempeña función similar al otro, debe tener una remuneración equitativa. Antes era injusto que una secretaria en Petroecuador gane 12 veces más que la del Ministerio de Salud.<sup>100</sup>*

- **ASPECTOS NEGATIVOS:**

**Nepotismo:** *En el Art. 7 de la ley, se condena al nepotismo, porque se califica de nepotismo al acto ilegal de nombrar a un pariente próximo. Sigue abierta la posibilidad de nepotismo pues no se enfrenta el hecho de que cuatro familias dirijan tantas empresas estatales como sea posible.*

**Regreso a la función pública:** *El Art. 15 permite que un ex funcionario público pueda volver a trabajar en la Función Pública, siempre que devuelva la indemnización recibida. Sin embargo, un problema adicional es el cálculo de esa indemnización pues se licuaría el valor al calcularlo con la moneda actual.*

**Sanciones:** *Hay una serie de sanciones disciplinarias para los servidores públicos que cometan faltas. Pero la redacción de ese artículo es jurídicamente tan mal hecha que difícilmente se podrá sancionar a un servidor que no cumple su deber.<sup>101</sup>*

Los nuevos funcionarios públicos se han convertido en personas innovadoras que brindan un excelente servicio y que se esfuerzan para

---

<sup>100</sup> Funconario Público (2011); programa Justicia para Todos

<sup>101</sup> Funconario Público (2011); programa Justicia para Todos

mantener su puesto de trabajo, a diferencia de los burócratas que tenían asegurados sus puestos y nos les importaba brindar un buen servicio o no.

En la actualidad el país está conformado por una sociedad activa, que no solo maneja conocimiento sobre su realidad económica y social, sino que también demanda participación directa en la gestión de las condiciones encaminadas a mejorar su calidad de vida, Ecuador actualmente tiene niveles de administración territorial más cercanos a la ciudadanía, aprovecha de una mejor manera el acceso a nuevas tecnologías de información, comunicación y oportunidades laborales. Los funcionarios públicos según el Plan Nacional del Buen Vivir 2009:2013 son personas calificadas para ocupar los cargos, hoy en día está claro que en el sector público los funcionarios ya no solo están ahí por compromisos, sino por su capacidad intelectual – laboral.

## **CAPITULO VI**

### **6. HABILIDADES GERENCIALES IDENTIFICADAS EN LOS FUNCIONARIOS DEL MINISTERIO COORDINADOR DE LOS SECTORES ESTRATÉGICOS.**

Ésta investigación fue realizada en la ciudad de Quito a los colaboradores del Ministerio Coordinador de los Sectores Estratégicos por medio de un cuestionario el mismo que fue realizado a una muestra de 32 colaboradores.

La encuesta estaba conformada por cuarenta preguntas las cuales cuentan con cinco opciones de respuesta siendo cinco la puntuación más alta y uno la más baja utilizando la escala de Likert.

Al finalizar la investigación se desea conocer que cuales son la habilidades que poseen los altos funcionarios en éste ministerio, cuáles son las áreas para futuras capacitaciones, entre otros.

Para poder estudiar los resultados en forma general es necesario separarlos primero en variables, para luego ir las combinando.

**Variables:**

**TABLA No.10**

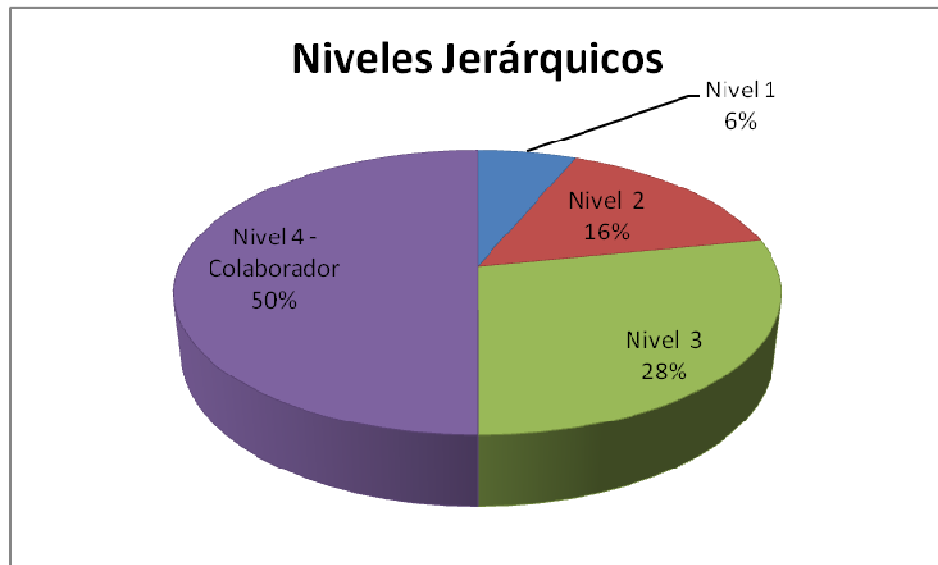
**Nivel Jerárquico**

<b>Niveles Jerárquicos</b>	<b>Número</b>	<b>Ponderación</b>
Nivel 1	2	6,25%
Nivel 2	5	15,63%
Nivel 3	9	28,13%
Nivel 4 - Colaborador	16	50,00%
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Eleana Peñafiel

**GRÁFICO No.2**



**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Eleana Peñafiel

La muestra para la investigación fue realizada a 32 personas de las cuales el 50% lo ocupan Colaboradores de cuarto nivel; y el otro 50% está repartido entre los otros tres niveles. El 28% corresponde al Nivel 3 el 16% al Nivel 2 y un 6% lo ocupa el Nivel uno. Que en este caso sería el Ministro y viceministro.

Como la gráfica lo demuestra el Ministerio de los Sectores estratégicos cuenta con la gran mayoría de Colaboradores ubicados en el 4to Nivel.

**TABLA No.11**

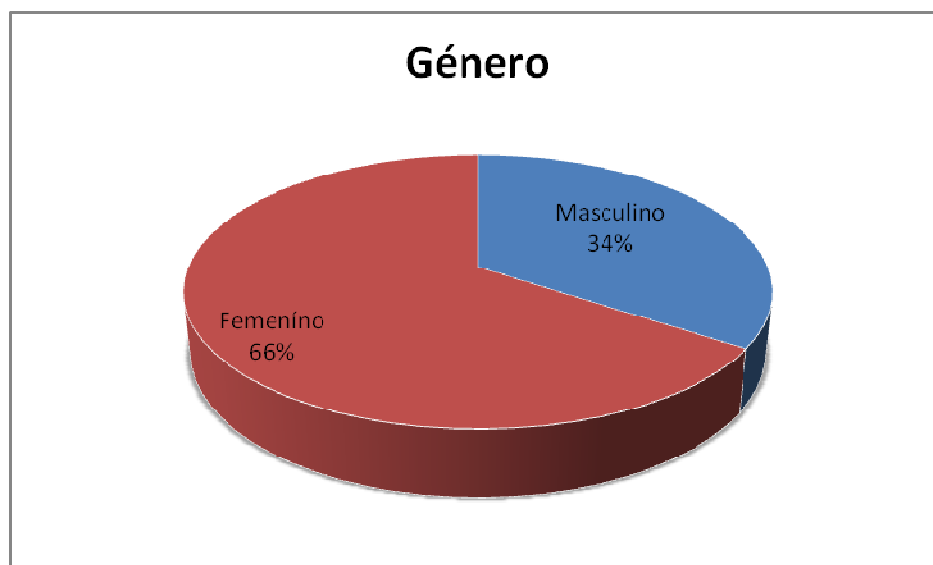
**Género**

<b>Género</b>	<b>Número</b>	<b>Ponderación</b>
Masculino	11	34,38%
Femenino	21	65,63%
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Eleana Peñafiel

**GRÁFICO No.3**



**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Eleana Peñafiel

En cuanto al Género se tuvo presencia mayoritaria del género masculino con un 66% y el género femenino un 34% por lo que podemos decir que en el sector público sigue predominando el Género Masculino para los altos funcionarios, pero el número de mujeres ocupando éstos cargos cada vez son más.

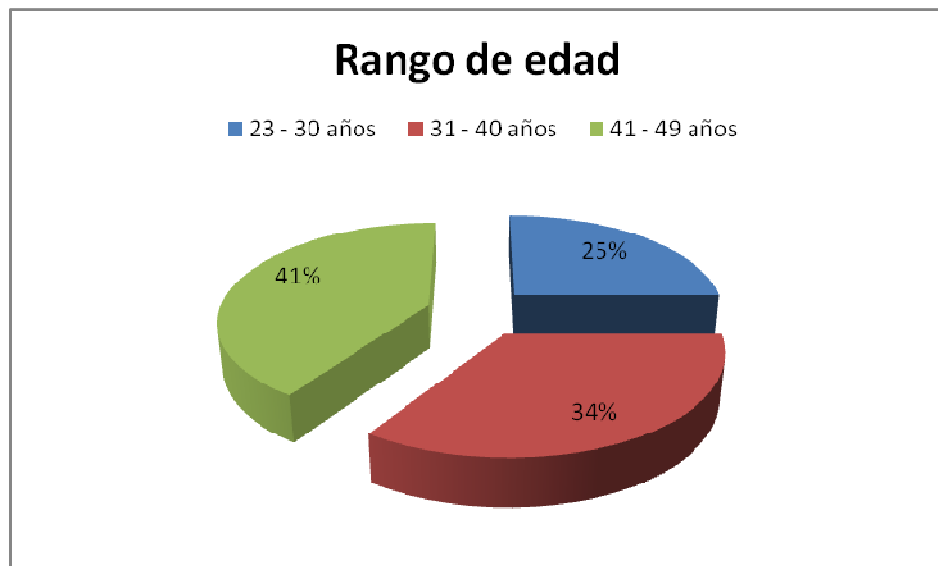
**TABLA No.12**

**Rango de Edad**

Rango de edad	Número	Ponderación
23 - 30 años	8	25,00%
31 - 40 años	11	34,38%
41 - 49 años	13	40,63%
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación Realizada  
**Elaborado por:** Eleana Peñafiel

**GRÁFICO No.4**



**Fuente:** Investigación Realizada  
**Elaborado por:** Eleana Peñafiel

El rango de edad es el resultado de uno de los proyectos que realizó nuestro presidente que es renovar el sector público es decir que gente más joven con nuevas ideas y fáciles de adaptar al cambio ocupen cargos importantes.

Es interesante saber que en éste ministerio los altos cargos de los funcionarios no lo ocupan personas de avanzada edad, pero esto no quiere decir que no sea preparada o sin experiencia, sino al contrario.

**TABLA No.13**

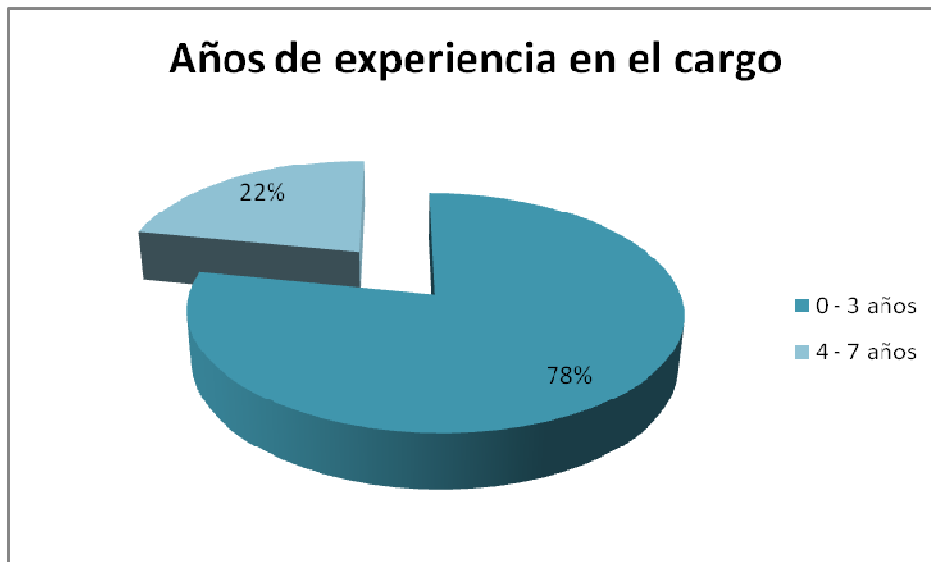
**Años de Experiencia en el Cargo**

Años de experiencia en el cargo	Número	Ponderación
0 - 3 años	25	78,13%
4 - 7 años	7	21,88%
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Eleana Peñafiel

**GRÁFICO No.5**



**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Eleana Peñafiel

Por el factor de edad determinado anteriormente, la mayoría de colaboradores son relativamente jóvenes, por lo que su experiencia no va más allá de 7 años en el cargo. Teniendo un 22% de rango de edad entre 0 a 3 años y un 78% de 4 a 7 años.

**TABLA No.14**

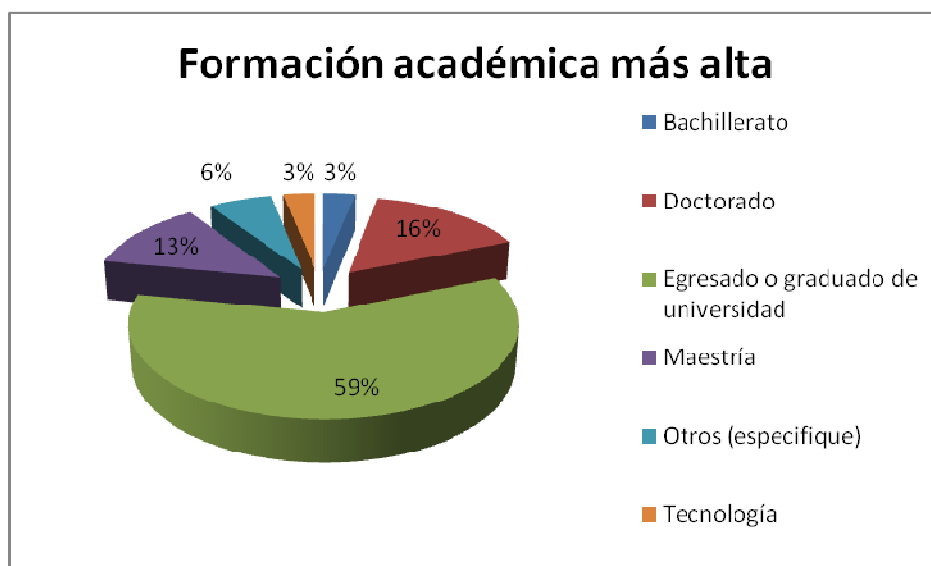
**Formación académica**

<b>Formación académica más alta</b>	<b>Número</b>	<b>Ponderación</b>
Bachillerato	1	3,13%
Doctorado	5	15,63%
Egresado o graduado de universidad	19	59,38%
Maestría	4	12,50%
Otros (especifique)	2	6,25%
Tecnología	1	3,13%
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Eleana Peñafiel

**GRÁFICO No.6**



**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Eleana Peñafiel

Los resultados obtenidos del cuestionario realizado a los empleados del sector público del Ministerio de los sectores estratégicos, muestran que los cargos de los altos funcionarios son desempeñados en un mayor porcentaje con personas que han egresado de la universidad o son graduados de la misma y tan solo un 3% de los encuestados manifestaron tener una formación académica con base en el bachillerato, mientras que el 13% que no es un porcentaje bajo pero que se espera que siga creciendo tiene maestría.

**TABLA No.15**

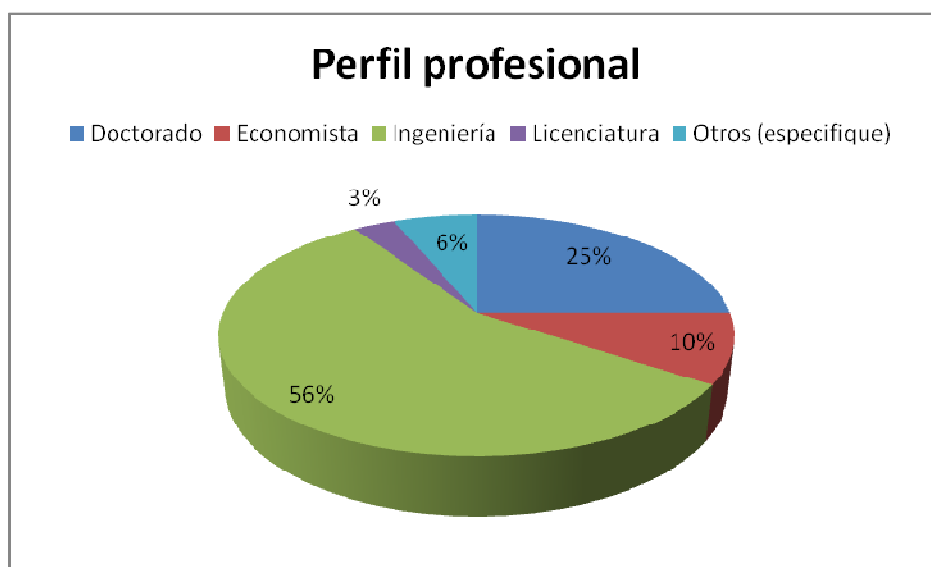
**Perfil Profesional**

Perfil profesional	Número	Ponderación
Doctorado	8	25,00%
Economista	3	9,38%
Ingeniería	18	56,25%
Licenciatura	1	3,13%
Otros (especifique)	2	6,25%
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Eleana Peñafiel

**GRÁFICO No.7**



**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Eleana Peñafiel

De la muestra de 32 personas encuestadas el 56 % tiene un perfil profesional con base en ingeniería, el 25% de los funcionarios tiene un perfil profesional de Doctorado y un 6% se

encuentra definido en el rango de otros; que comprende la aprobación de niveles universitarios y cursos realizados en áreas específicas.

**TABLA No.16**

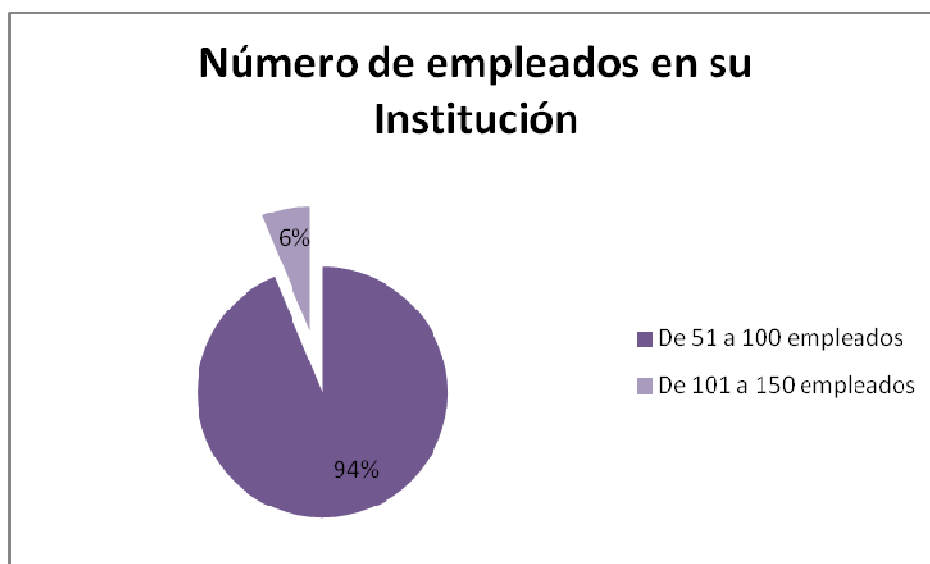
**Número de empleados en su Institución**

Número de empleados en su Institución		
	Número	Ponderación
De 51 a 100	30	93,75%
De 101 a 150	2	6,25%
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Eleana Peñafiel

**GRÁFICO No.8**



**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Eleana Peñafiel

En el Ministerio Coordinador de los sectores estratégicos poseen un total de 98 empleados en toda la institución, al realizar esta pregunta a los colaboradores del mismo, solo 2 personas que corresponde a un 6% contestó que en su empresa existe más de 100 personas. Un 94% respondió correctamente.

**TABLA No. 17**

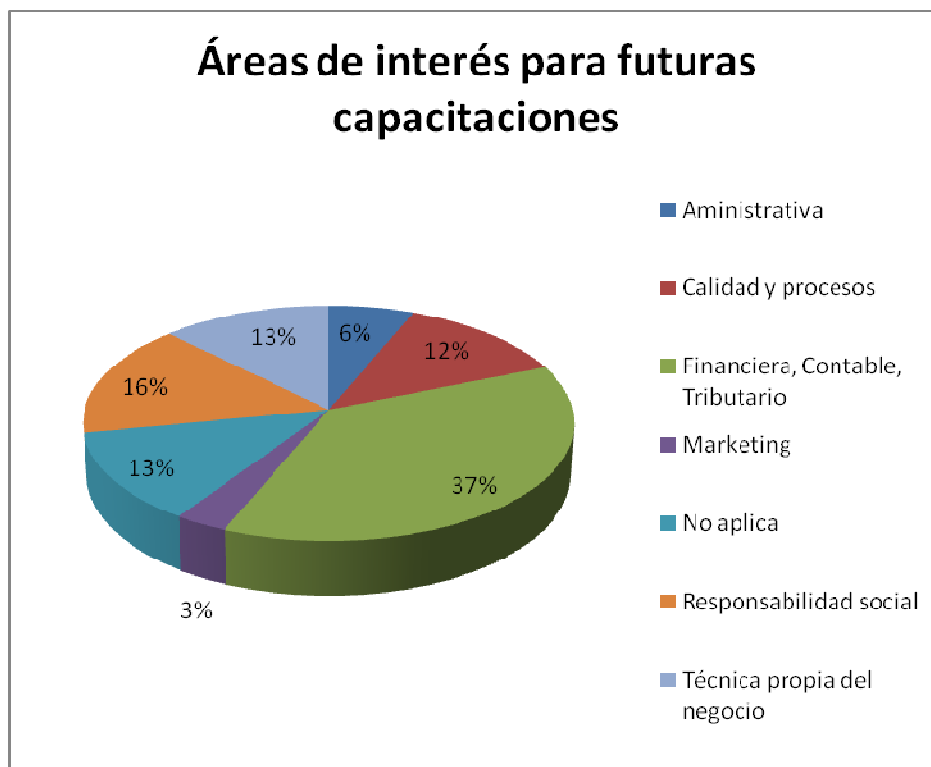
**Áreas de interés para futuras capacitaciones**

<b>Áreas de interés para futuras capacitaciones</b>	<b>Número</b>	<b>Ponderación</b>
Aministrativa	2	6,25%
Calidad y procesos	4	12,50%
Financiera, Contable, Tributario	12	37,50%
Marketing	1	3,13%
No aplica	4	12,50%
Responsabilidad social	5	15,63%
Técnica propia del negocio	4	12,50%
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Eleana Peñafiel

**GRÁFICO No.9**



**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Eleana Peñafiel

Los altos directivos entrevistados del Ministerio de los sectores estratégicos en un 37% se encuentran atraídos por la idea de realizar futuras capacitaciones en áreas referentes a Financiera, contable y tributario, a un 13 % no les interesa ningún tipo de capacitación, y un tema que cada vez se le suman más interesados es Responsabilidad Social que a un 16% de los encuestados les agrada la idea de hacer futuras capacitaciones en éste tema.

**TABLA No.18**

**Ántigüedad en la institución**

Antigüedad en la institución.	Número	Ponderación
0 - 4 años	32	100,00%
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Eleana Peñafiel

**GRÁFICO No.10**



**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Eleana Peñafiel

De la muestra de 32 colaboradores del Ministerio todos respondieron que llevan en la institución de 0 a 4 años, ésto se debe a que el Ministerio es relativamente nuevo.

**TABLA No.19**

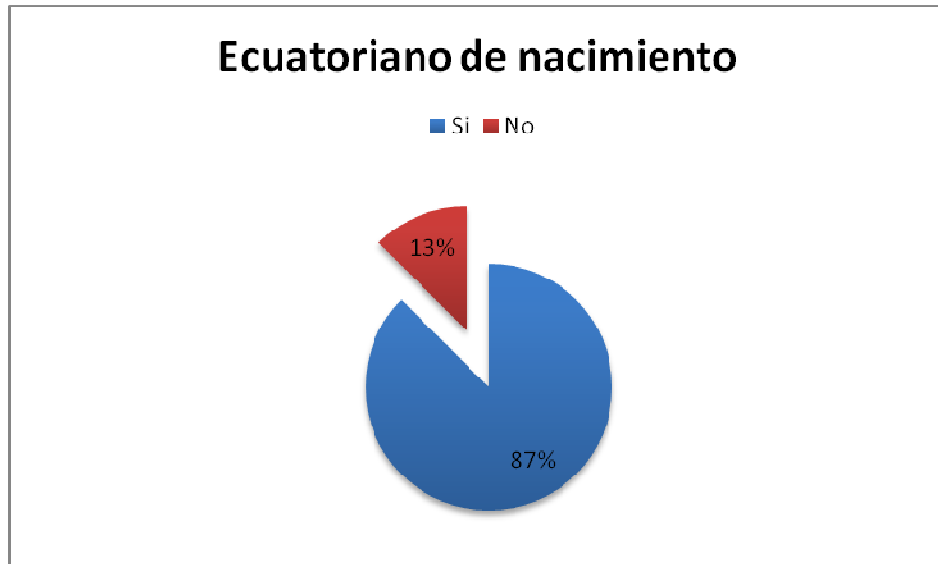
**Ecuatoriano de Nacimiento**

Ecuatoriano de nacimiento	Número	Ponderación
Si	28	87,50%
No	4	12,50%
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Eleana Peñafiel

**GRÁFICO No.11**



**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Eleana Peñafiel

El 87% de las personas encuestadas son ecuatorianos de nacimiento y tan solo un 13% no lo son.

**TABLA No.20**

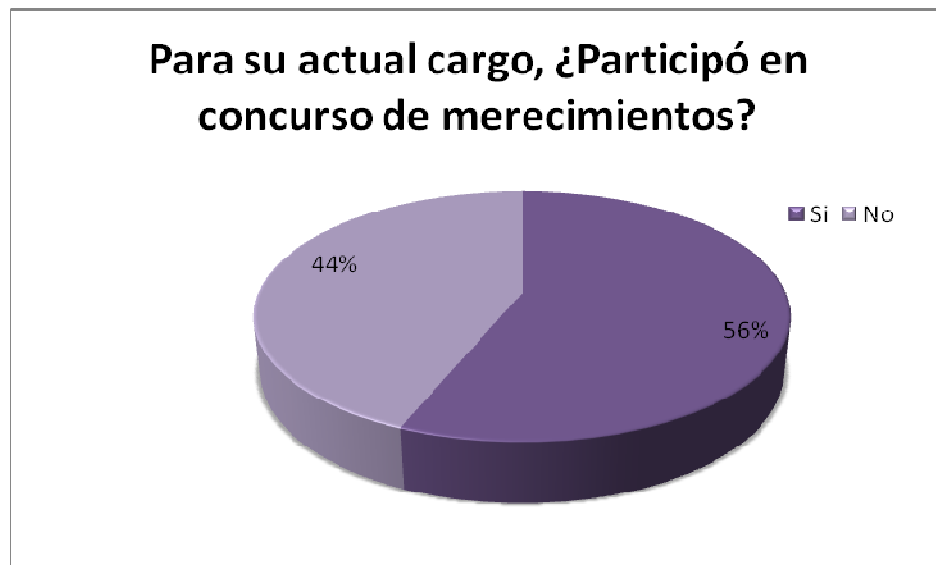
**Para su actual cargo, ¿Participó en concurso de merecimientos?**

Para su actual cargo, ¿Participó en concurso de merecimientos?	Número	Ponderación
Si	18	56,25%
No	14	43,75%
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Eleana Peñafiel

**GRÁFICO No.12**



**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Eleana Peñafiel

Los funcionarios de éste ministerio en un 56% participó en un curso de merecimientos y 44% no lo hizo. Esto quiere decir que es su mayoría los cargos son ocupados por altos funcionarios que cumplen el perfil que el puesto lo amerita. Y que el resto de personas

todavía son aceptadas en el sector público por que mucho de los funcionarios necesitan trabajar con personal de su entera confianza.

### 6.1 Identificación de Habilidades

Al realizar las encuestas a los altos funcionarios del sector público pudimos identificar que las 4 habilidades propuestas por Schein tienen un desarrollo casi igual de los cuatro tipos.

**TABLA No.21**

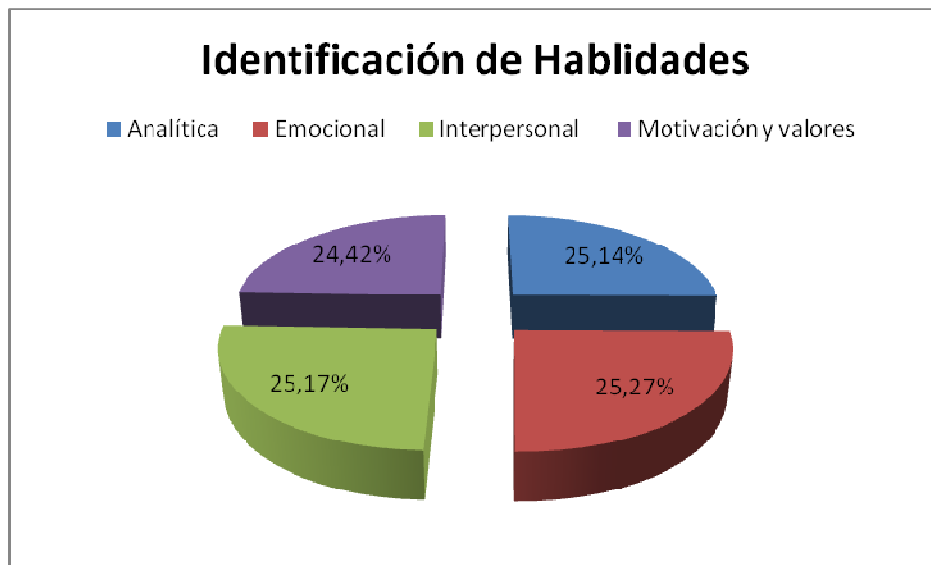
#### **Identificación de Habilidades**

<b>Identificación de Habilidades</b>	<b>Número</b>	<b>Ponderación</b>
Analítica	1498	25,14%
Emocional	1506	25,27%
Interpersonal	1500	25,17%
Motivación y valores	1455	24,42%
<b>Total</b>	<b>5959</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Eleana Peñafiel

**GRÁFICO No.13**



**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Eleana Peñafiel

### 6.1.1 Motivación y Valores

**TABLA No.22**

#### **Habilidad Motivación y Valores – Subhabilidades**

<b>Subhabilidades Motivación y Valores</b>	<b>Porcentaje</b>
Orientación al logro	9,90%
Orientación a la supervisión y el control	9,97%
Compromiso con la organización	10,10%
Liderazgo	10,03%
Orientación al éxito	10,03%
Asunción de Riesgos	10,17%
Responsabilidad	9,83%
Orientación al crecimiento personal	10,10%
Pensamiento estratégico	9,90%
Autoconfianza	9,97%
<b>Total</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Eleana Peñafiel

**GRÁFICO No.14**



**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Eleana Peñafiel

La habilidad de Motivación y Valores tiene diez subhabilidades, entre los funcionarios encuestados sobresale la subhabilidad de asunción al riesgo con un 10.17% en segundo lugar se encuentra con el mismo porcentaje del 10.10% Compromiso con la organización y Orientación al crecimiento personal, la subhabilidad que es menos desarrollada entre este grupo de entrevistado es Responsabilidad con un porcentaje de 9.83%.

## 6.1.2 Habilidades Analíticas

**TABLA No.23**

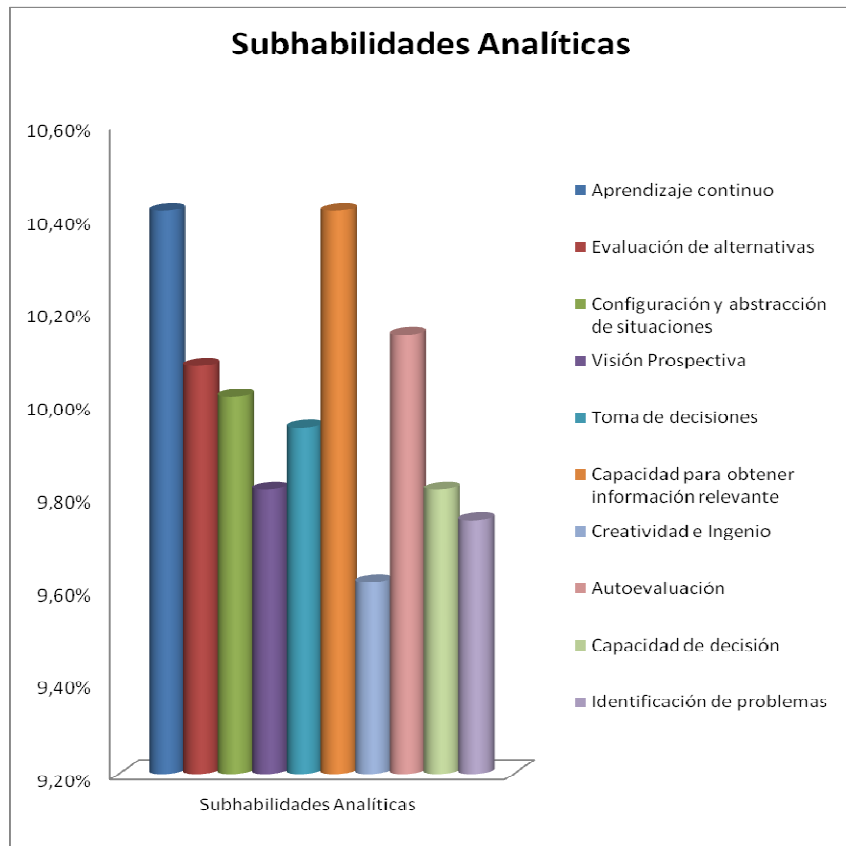
### **Habilidad Analítica – Subhabilidades**

<b>Subhabilidades Analíticas</b>	<b>Porcentaje</b>
Aprendizaje continuo	10,41%
Evaluación de alternativas	10,08%
Configuración y abstracción de situaciones	10,01%
Visión Prospectiva	9,81%
Toma de decisiones	9,95%
Capacidad para obtener información relevante	10,41%
Creatividad e Ingenio	9,61%
Autoevaluación	10,15%
Capacidad de decision	9,81%
Identificación de problemas	9,75%
<b>Total</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Eleana Peñafiel

**GRÁFICO No.15**



**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Eleana Peñafiel

En la habilidad Analítica poseemos dos subhabilidades que tiene el mayor puntaje de 10,41% Aprendizaje continuo y Capacidad para obtener información relevante, esto es muy interesante ya nos demuestra que los altos funcionarios tiene la subhabilidad del Aprendizaje continuo, es decir que nunca van a dejar de aprender y que tiene también desarrollada la subhabilidad para obtener información relevante, una de las subhabilidades que

posee el segundo mayor puntaje de las habilidades que poseen los Funcionarios, es la autoevaluación que significa q constantemente los funcionarios se encuentran preocupados por lo que saben, por lo que hacen y si no se encuentran satisfechas con los resultados se preparan más.

### 6.1.3 Habilidades Interpersonales

**TABLA No.24**

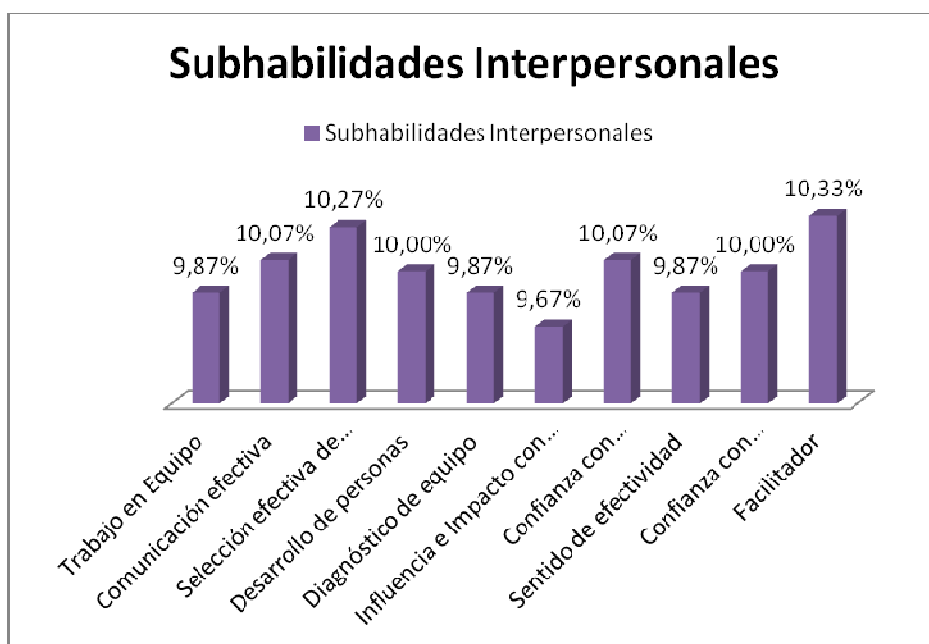
#### **Habilidades Interpersonales – Subhabilidades**

<b>Subhabilidades Interpersonales</b>	<b>Porcentaje</b>
Trabajo en Equipo	9,87%
Comunicación efectiva	10,07%
Selección efectiva de colaboradores	10,27%
Desarrollo de personas	10,00%
Diagnóstico de equipo	9,87%
Influencia e Impacto con colaboradores	9,67%
Confianza con colaboradores	10,07%
Sentido de efectividad	9,87%
Confianza con compañeros	10,00%
Facilitador	10,33%
<b>Total</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Eleana Peñafiel

**GRÁFICO No.16**



**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Eleana Peñafiel

En las subhabilidades interpersonales podemos ver que las subhabilidades que menos se destacan entre los funcionarios del ministerio es con un 9.67% Influencia e impacto con los colaboradores , le sigue tres subhabilidades con 9.87% que es trabajo en equipo , Diagnostico en equipo, sentido de efectividad. Estas son las subhabilidades que más se deben trabajar para poder trabajar más en equipo. De la habilidad interpersonal la subhabilidad que mas se destaca e la de Facilitador con un 10.33 %.

### 6.1.4 Habilidades Emocionales

**TABLA No.25**

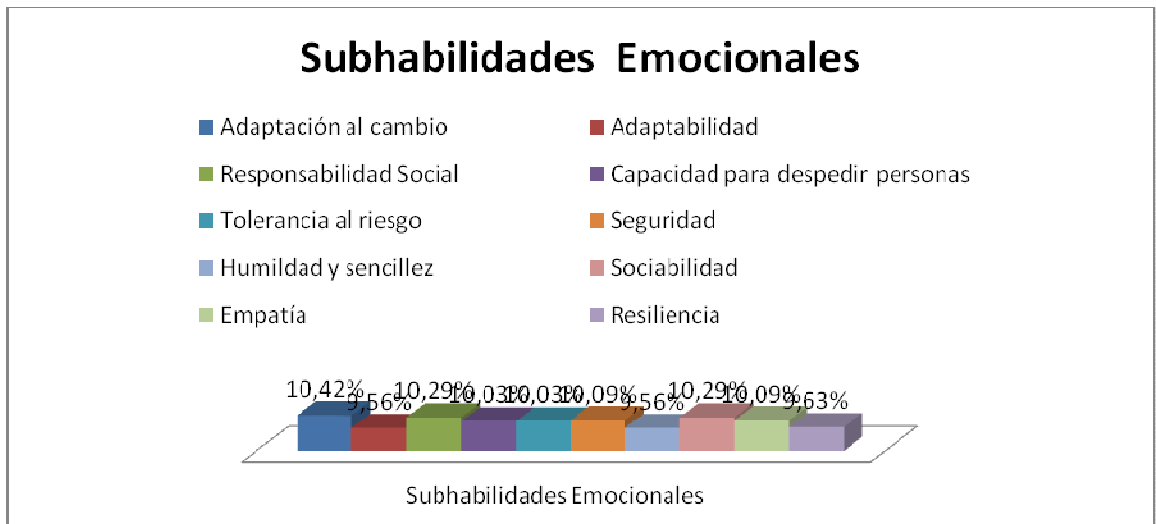
#### Habilidades Emocionales – Subhabilidades

Subhabilidades Emocionales	Porcentaje
Adaptación al cambio	10,42%
Adaptabilidad	9,56%
Responsabilidad Social	10,29%
Capacidad para despedir personas	10,03%
Tolerancia al riesgo	10,03%
Seguridad	10,09%
Humildad y sencillez	9,56%
Sociabilidad	10,29%
Empatía	10,09%
Resiliencia	9,63%
<b>Total</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Eleana Peñafiel

**GRÁFICO No.17**



**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Eleana Peñafiel

La adopción al cambio con un 10.42% es la subhabilidad emocional que posee el mayor puntaje, es un aspecto positivo que el personal tenga desarrollada esta subhabilidad ya que esto quiere decir que no pondrá el personal algún tipo de resistencia si existiera algún cambio.

La subhabilidades con menor puntaje de la Habilidad emocional son adaptabilidad y Humildad y sencillez con un 9.56%.

## 6.2 Listado de habilidades predominantes

**TABLA No.26**

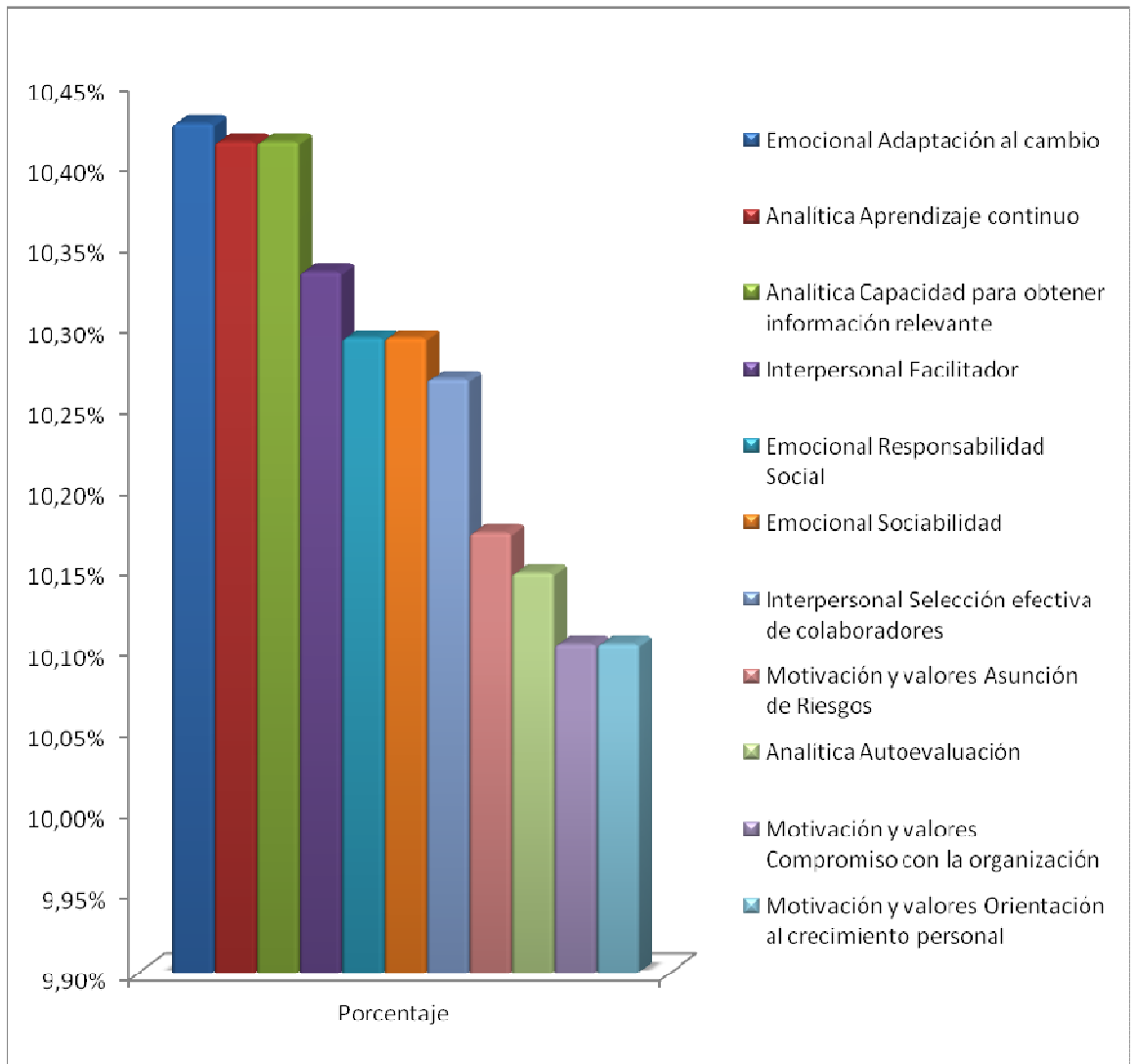
### **Habilidades Predominantes**

<b>Habilidades</b>	<b>Sub Habilidades</b>	<b>Porcentaje</b>
Emocional	Adaptación al cambio	10,42%
Analítica	Aprendizaje continuo	10,41%
	Capacidad para obtener información relevante	10,41%
Interpersonal	Facilitador	10,33%
Emocional	Responsabilidad Social	10,29%
	Sociabilidad	10,29%
Interpersonal	Selección efectiva de colaboradores	10,27%
Motivación y valores	Asunción de Riesgos	10,17%
Analítica	Autoevaluación	10,15%
Motivación y valores	Compromiso con la organización	10,10%
	Orientación al crecimiento personal	10,10%

**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Eleana Peñafiel

**GRÁFICO No.18**



**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Eleana Peñafiel

Las habilidades y subhabilidades más destacadas en las encuestas son las siguientes: la Habilidad Emocional que se destaca la subhabilidad de Adaptación al cambio con 10.42% .

En segundo lugar se ubica con un 10.41% la Habilidad analítica con dos subhabilidades Aprendizaje continuo y capacidad para obtener relevante.

### 6.3 Combinación de Habilidades por Variables

**TABLA No.27**

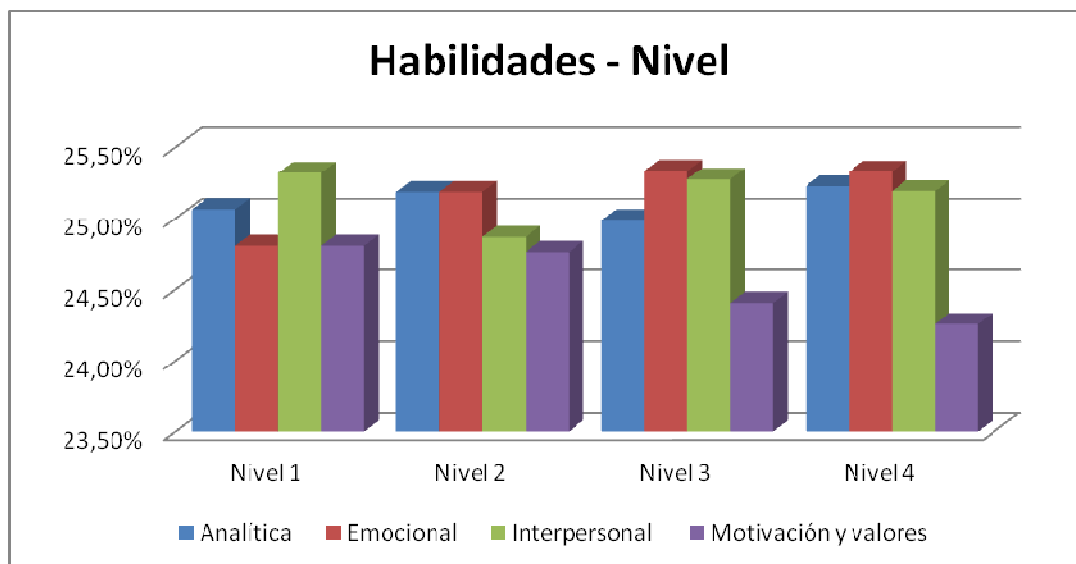
#### **Habilidades – Niveles Jerárquicos**

<b>Habilidades</b>	<b>Nivel 1</b>	<b>Nivel 2</b>	<b>Nivel 3</b>	<b>Nivel 4</b>
<b>Analítica</b>	25,06%	25,18%	24,99%	25,22%
<b>Emocional</b>	24,81%	25,18%	25,33%	25,33%
<b>Interpersonal</b>	25,32%	24,87%	25,28%	25,19%
<b>Motivación y valores</b>	24,81%	24,76%	24,41%	24,26%
<b>Totales</b>	100%	100%	100%	100%

**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Eleana Peñafiel

**GRÁFICO No.19**



**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Eleana Peñafiel

En el nivel uno la habilidad que más se destaca es la habilidad Interpersonal y entre las dos menos destacadas están la de Motivación y valores y la Emocional con 24.81%.

Con un 25.18% en el nivel jerarquico 2 se encuentra las habilidades la Analítica y la Emocional y la menos destacada es la habilidad de Motivación y Valores con un 24.76%.

En el nivel 3 la habilidad más predominante es la emocional con 25.33% y la menos predominante para éste nivel es la de Motivación y Valores con un 24.41%.

La habilidad emocional predomina también en éste cuarto nivel con un 25.33% y de la misma manera se encuentra como habilidad menos predominante la de Motivación y valores teniendo un 24.26% siendo el porcentaje más bajo de todas las habilidades comparadas con los niveles jerárquicos.

**TABLA No.28**

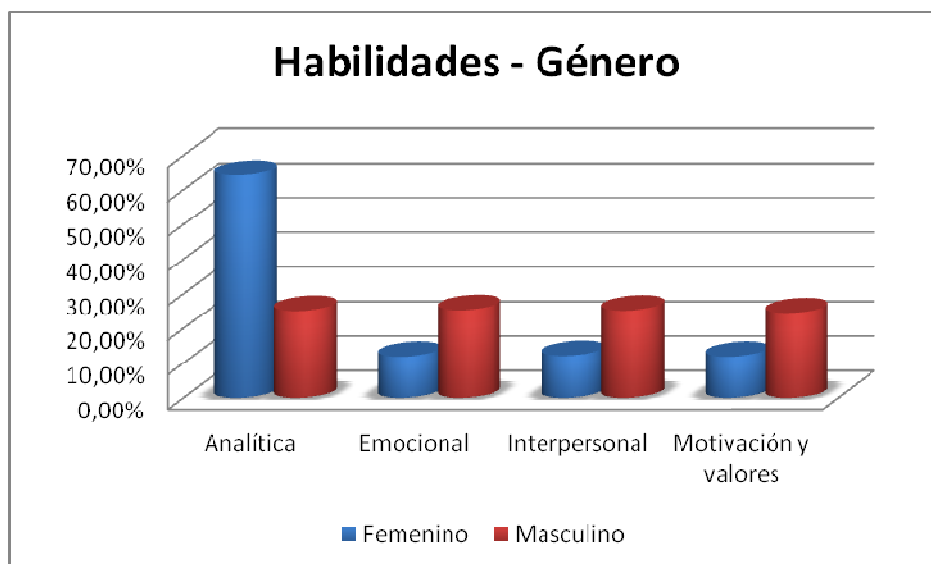
**Habilidades – Género**

Habilidades	Femenino	Masculino
<b>Analítica</b>	64,22%	25,07%
<b>Emocional</b>	11,84%	25,30%
<b>Interpersonal</b>	12,09%	25,17%
<b>Motivación y valores</b>	11,84%	24,45%
Totales	100%	100%

**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Eleana Peñafiel

**GRÁFICO No.20**



**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Eleana Peñafiel

Los funcionarios que tienen desarrollada más la habilidad Analítica son mujeres ya que las mujeres somos más detallistas al elaborar las actividades que tienen a su cargo. El Género que predomina en las otras tres habilidades es el masculino.

**TABLA No.29**

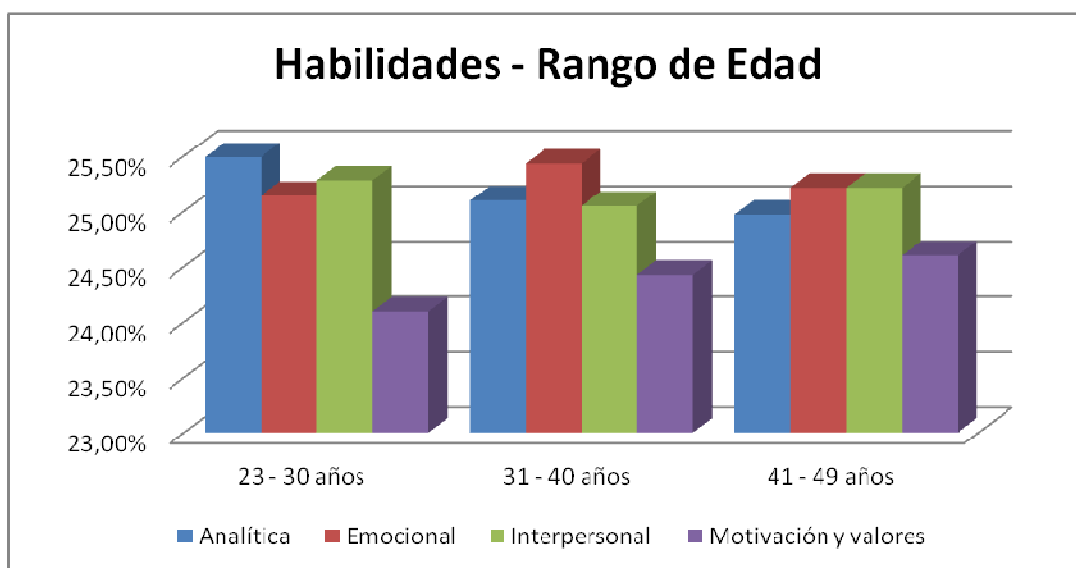
**Habilidades – Rango de Edad**

<b>Habilidades</b>	<b>23 - 30 años</b>	<b>31 - 40 años</b>	<b>41 - 49 años</b>
<b>Analítica</b>	25,49%	25,10%	24,97%
<b>Emocional</b>	25,14%	25,43%	25,22%
<b>Interpersonal</b>	25,28%	25,05%	25,22%
<b>Motivación y valores</b>	24,09%	24,43%	24,60%
Totales	100%	100%	100%

**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Eleana Peñafiel

**GRÁFICO No.20**



**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Eleana Peñafiel

En el Rango de edad de 23 a 30 años, es decir los Altos funcionarios más jóvenes del ministerio predomina la habilidad Analítica y la menos predominante en éste rango es la de Motivación y Valores.

La habilidad emocional es la más frecuente en el rango de edad de 31 a 40 años y sigue siendo la habilidad de motivación y valores la que tiene menor presencia entre éstas edades.

De 41 a 49 años se encuentra a la par las habilidades Emocionales e Interpersonales siendo éstas de mayor predominación para éste rango y la habilidad de Motivación y Valores la de menor ponderación.

**TABLA No.30**

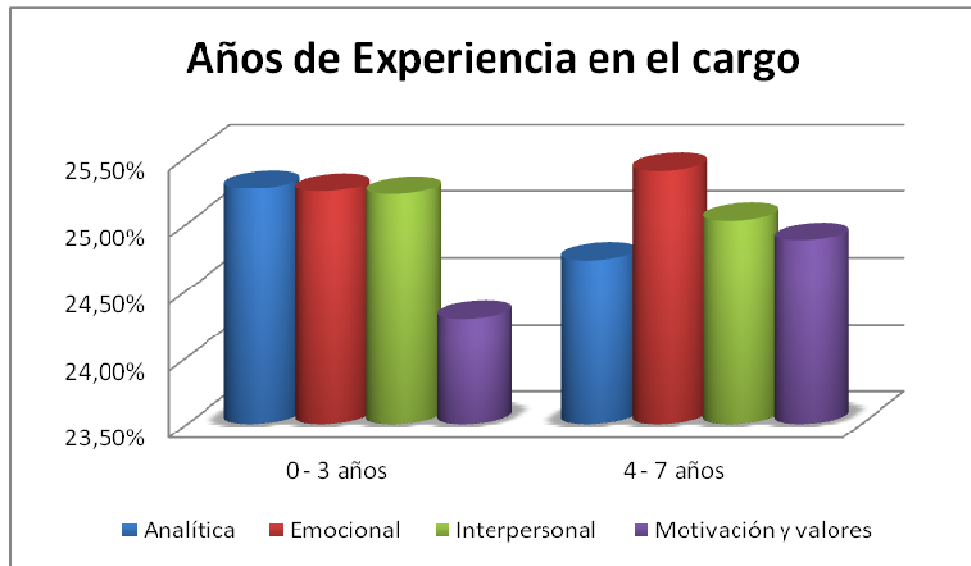
**Habilidades – Años de Experiencia en el Cargo**

Habilidades	0 - 3 años	4 - 7 años
Analítica	25,26%	24,72%
Emocional	25,24%	25,39%
Interpersonal	25,22%	25,02%
Motivación y valores	24,29%	24,87%
Totales	100%	100%

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Eleana Peñafiel

**GRÁFICO No.21**



Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Eleana Peñafiel

Los Funcionarios de éste ministerio que cuentan con un rango de años de experiencia de 4 a 7 poseen mayores habilidades Emocionales y tienen menos desarrolladas las habilidades analíticas. Al contrario de los

funcionarios que cuentan con un rango de años de experiencia de 0 a 3 años las habilidades más predominantes son las analíticas y las que tienen menor ponderación son las de motivación y valores.

**TABLA No. 31**

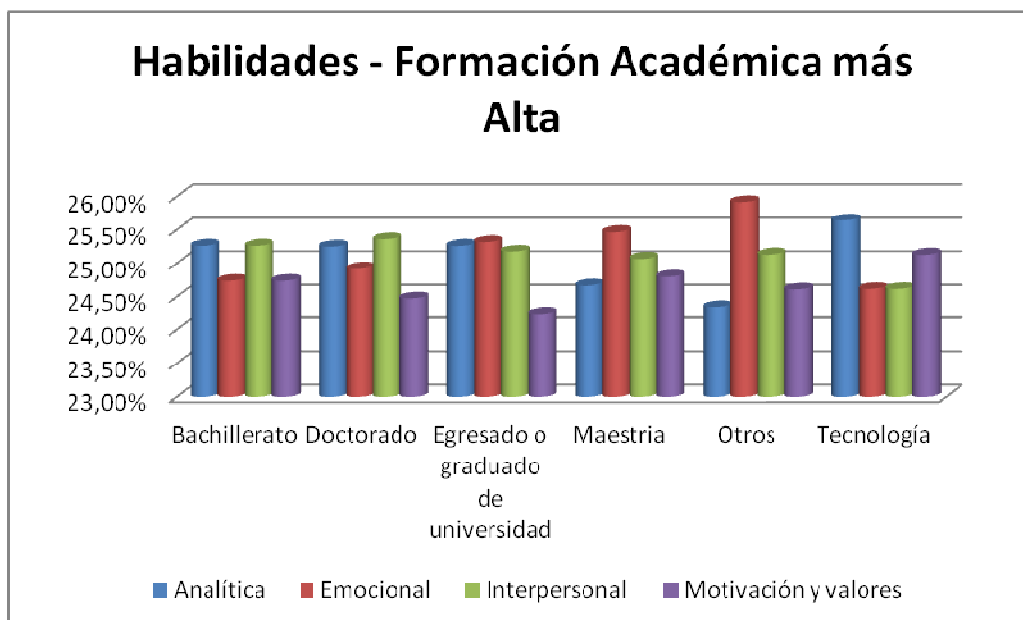
**Habilidades – Formación Académica más Alta**

<b>Habilidades</b>	<b>Bachillerato</b>	<b>Doctorado</b>	<b>Egresado o graduado de universidad</b>	<b>Maestría</b>	<b>Otros</b>	<b>Tecnología</b>
Analítica	25,26%	25,25%	25,26%	24,67%	24,35%	25,64%
Emocional	24,74%	24,92%	25,32%	25,47%	25,92%	24,62%
Interpersonal	25,26%	25,36%	25,18%	25,07%	25,13%	24,62%
Motivación y valores	24,74%	24,47%	24,24%	24,80%	24,61%	25,13%
<b>Totales</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Eleana Peñafiel

**GRÁFICO No.22**



**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Eleana Peñafiel

Las habilidad más alta que presenta un Funcionario que posee un Bachillerato es la analítica con un 25.26%. Con la formación académica de Doctorado es la habilidad Interpersonal con un 25.36% y la menos desarrollada es la habilidad Motivacional con un 24.47%.

Un funcionario graduado de la universidad o egresado posee más habilidades analíticas que de Motivación y Valores.

Los funcionarios que tiene una maestría tienen mayor porcentaje en la habilidad emocional que en la analítica.

**TABLA No. 32**

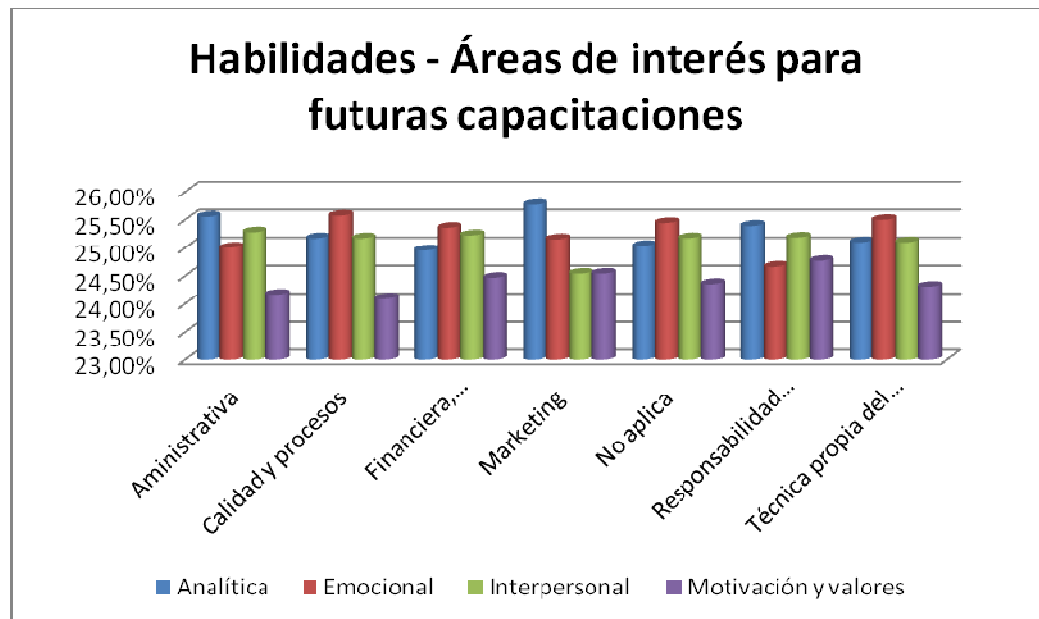
**Habilidades – Áreas de interés para futuras capacitaciones**

Habilidades	Aministrativa	Calidad y procesos	Financiera, contable, tributario	Marketing	No aplica	Responsabilidad Social	Técnica propia del negocio
Analítica	25,56%	25,17%	24,96%	25,77%	25,03%	25,39%	25,10%
Emocional	25,00%	25,57%	25,36%	25,15%	25,44%	24,66%	25,50%
Interpersonal	25,28%	25,17%	25,22%	24,54%	25,17%	25,18%	25,10%
Motivación y valores	24,17%	24,09%	24,46%	24,54%	24,35%	24,77%	24,31%
<b>Totales</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Eleana Peñafiel

**GRÁFICO No.23**



**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Eleana Peñafiel

Las personas que tienen más desarrollada la habilidad Analítica sienten interés en realizar futuras capacitaciones en áreas Administrativas,

mientras que las que tienen habilidades Emocionales más desarrolladas sienten interés por Calidad y procesos.

A los funcionarios que les interesaría realizar futuras capacitaciones en Marketing tienen desarrolladas más habilidades Analíticas y menos de Motivación y valores.

**TABLA No.33**

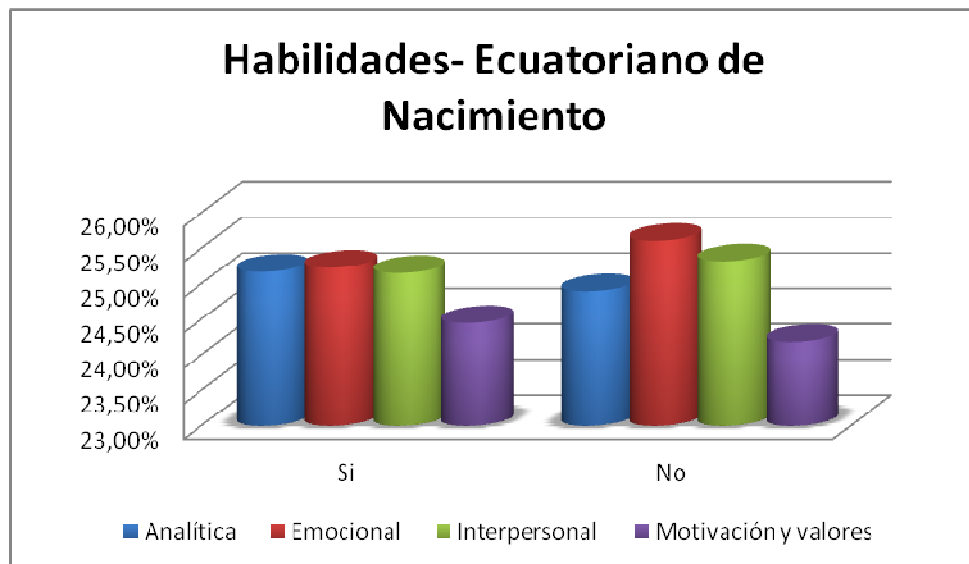
**Habilidades – Ecuatorianos de Nacimiento**

<b>Habilidades</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
<b>Analítica</b>	25,17%	24,89%
<b>Emocional</b>	25,23%	25,60%
<b>Interpersonal</b>	25,15%	25,32%
<b>Motivación y valores</b>	24,45%	24,18%
Totales	100%	100%

**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Eleana Peñafiel

**GRÁFICO No.24**



**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Eleana Peñafiel

Con un 25.23% la Habilidad emocional es más desarrollada en Funcionarios que son Ecuatorianos de Nacimiento y con un 25.60% a funcionarios que no lo son. En Ambos casos la habilidad de motivación y valores es menos desarrollada.

**TABLA No.34**

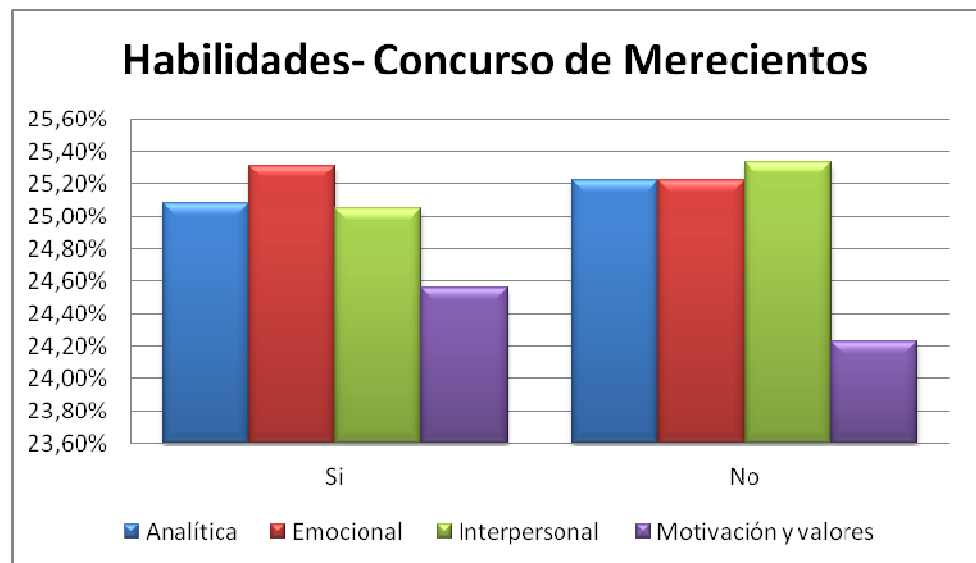
**Habilidades – Para su actual cargo, ¿participó en concurso de merecimientos?**

Habilidades	Si	No
Analítica	25,08%	25,22%
Emocional	25,31%	25,22%
Interpersonal	25,05%	25,34%
Motivación y valores	24,56%	24,23%
Totales	100%	100%

**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Eleana Peñafiel

**GRÁFICO No.25**



**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Eleana Peñafiel

Los funcionarios que participaron en un concurso de merecimientos tienen desarrollada más la habilidad Emocional con un 25.31%, como

segunda habilidad más frecuente poseen la analítica y como la menos frecuente poseen la de motivación y valores.

En el caso de las personas que no entraron al ministerio por medio de un concurso de merecimientos tienen como habilidad predominante las interpersonales y como menos ponderada la habilidad de Motivación y valores.

#### 6.4 Listado de habilidades aparentemente menos aplicadas

**TABLA No.35**

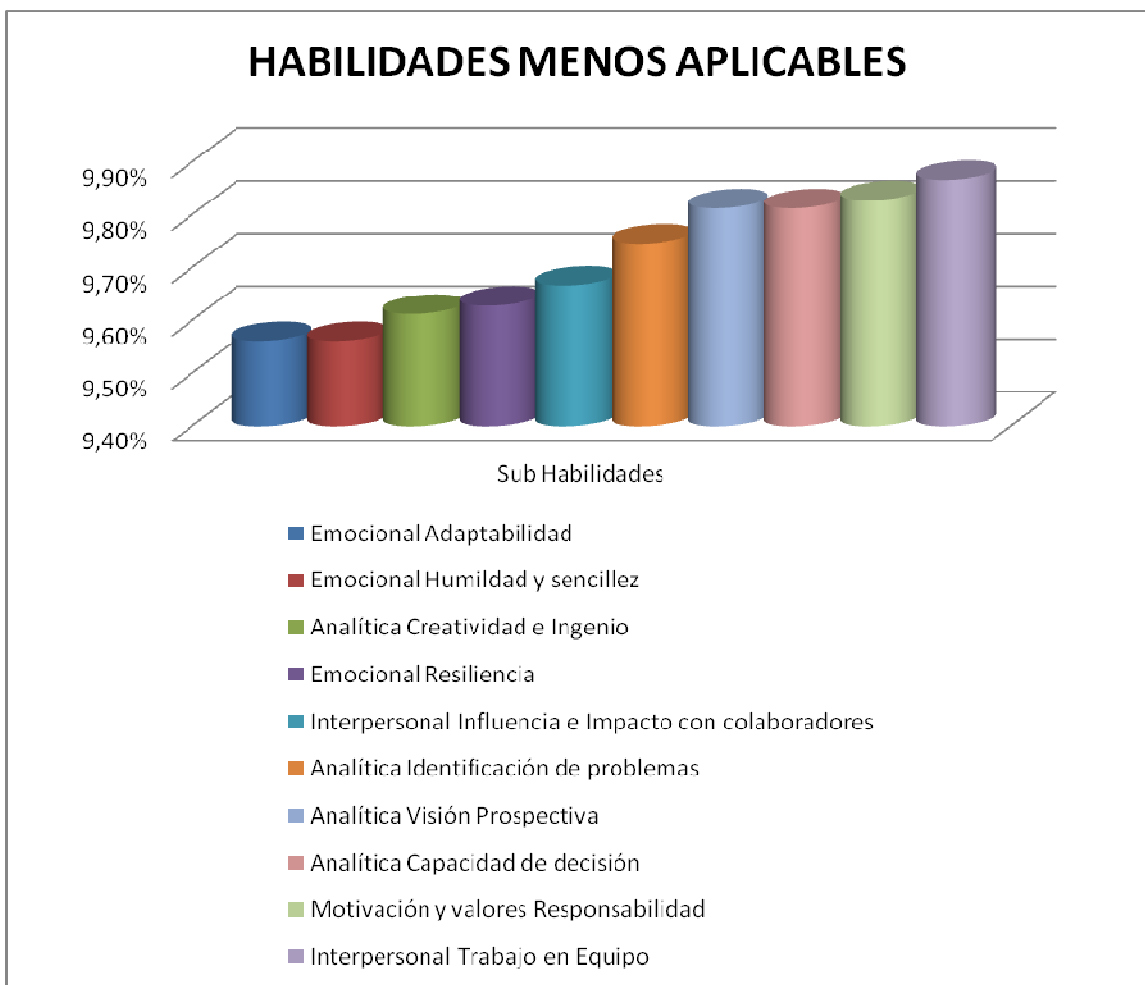
#### **Habilidades Menos Aplicadas**

<b>Habilidades</b>	<b>Sub Habilidades</b>	<b>Porcentaje</b>
Emocional	Adaptabilidad	9,56%
	Humildad y sencillez	9,56%
Analítica	Creatividad e Ingenio	9,61%
Emocional	Resiliencia	9,63%
Interpersonal	Influencia e Impacto con colaboradores	9,67%
Analítica	Identificación de problemas	9,75%
Analítica	Visión Prospectiva	9,81%
	Capacidad de decision	9,81%
Motivación y valores	Responsabilidad	9,83%
Interpersonal	Trabajo en Equipo	9,87%

**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Eleana Peñafiel

**GRÁFICO No.26**



**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Eleana Peñafiel

Las habilidades menos predominantes con un 9.56% son las habilidades Emocionales representadas por las subhabilidades de Adaptabilidad y la de Humildad y Sencillez. Las habilidades analíticas por su parte poseen cuatro suhabilidades que tienen menor utilización y estas son: Creatividad e Ingenio, Identificación de Problemas, Visión Prospectiva, Capacidad de decisión.

## **7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Con la finalidad de destacar el propósito de la presente investigación, en este capítulo se presentan las conclusiones y recomendaciones, las cuales, dan respuesta a los objetivos planteados.

### **7.1. Conclusiones**

Los resultados obtenidos en la investigación realizada a los funcionarios públicos de nivel jerárquico superior de la ciudad de Quito, Caso: Ministerio Coordinador De Los Sectores Estratégicos, las habilidades emocionales, las interpersonales son las predominantes, seguidas por las habilidades analíticas y de motivación y valores que son las de menos proporción, basándonos en la propuesta por Edgar Schein.

Dentro del Ministerio Coordinador De Los Sectores Estratégicos la habilidad de mayor presencia es la habilidad Emocional, seguida por la habilidad Interpersonal, en tercer lugar la habilidad Analítica y por último la habilidad de menos presencia fue Motivación y Valores.

Refiriéndonos a la Habilidad de Motivación y Valores se ha encontrado que las sub-habilidades más relevantes son aquellas que van con el compromiso organizacional,

orientación al logro y principalmente con la asunción de riesgos, aquellas que muestran que los funcionarios de nivel jerárquico superior del Ministerio están involucrados con los objetivos y las metas que se desean lograr y con todo lo relacionado a la actitud que poseen para con sus obligaciones.

Respecto a las habilidades Analíticas y sus sub-habilidades muestran la capacidad de los funcionarios de nivel jerárquico superior para captar información, ideas y con estas concretar soluciones originales, importantes y de gran impacto para el Ministerio. Los resultados obtenidos proyectan a afirmar que las sub-habilidades más predominantes son aquellas en las que los funcionarios de nivel jerárquico superior consideran a consecuencias de acciones previas como una enseñanza para acciones presentes, obteniendo información relevante que les permita aprender rápidamente a partir de la experiencia, valorando así su entorno y como consecuencia se lleve a la práctica nuevas formas de realizar las actividades en base a la experiencia propia y de otros, las decisiones tomadas apuntan siempre a la consecución de objetivos.

En cuanto a las habilidades Interpersonales, se encontró que las sub-habilidades más importantes para los funcionarios de nivel jerárquico superior del Ministerio Coordinador de los Sectores Estratégicos son aquellas que involucran a los niveles superiores con el afán de desarrollar confianza, comunicación efectiva y sobretodo buenas relaciones para con su equipo de trabajo. La sub-habilidad que también se manifestó es la selección efectiva de colaboradores, creación de relaciones basadas en el respeto, confianza y creación de un ambiente que facilite dichas relaciones, y alinearlas con los colaboradores, para cumplir con los objetivos planteados.

En cuanto a la habilidad Emocional se puede decir que se evidenció que dentro de las sub-habilidades considerables se encontró la adaptación al cambio, es importante que el personal tenga desarrollada dicha sub-habilidad, hoy en día el sector público es uno de los más afectados al cambio, para cumplir muchos de los objetivos propuestos, la generación de relaciones productivas en la organización, comunicar con delicadeza los despidos a los colaboradores, el estimular al personal a actuar con sencillez y humildad, transmitir una actitud abierta a los integrantes del equipo de trabajo y actuar con convicción con las habilidades propuestas por E. Schein,

El grupo de investigadores de la PUCE en la continua búsqueda de mejorar las condiciones educativas, laborales, de investigación, conocimiento, y ampliando lo que poco se conoce acerca de los reorganizados Ministerios, la investigación trató de identificar primordialmente las habilidades gerenciales que poseen los actuales funcionarios de nivel jerárquico Superior y analizarlas basándose en la propuesta de Edgar Schein.

Con la información recolectada se identificó que la habilidad menos mencionada por los funcionarios de nivel jerárquico superior del Ministerio Coordinador de los Sectores Estratégicos, fue la habilidad de Motivación y Valores.

Esta investigación tuvo un impacto positivo en el campo social, ya que al describir detalladamente las habilidades presentes en el Ministerio Coordinador de los Sectores

Estratégicos a las autoridades les da un criterio para ajustar si así lo ven conveniente éstas habilidades a un perfil profesional que vaya acorde a su cultura organizacional.

En cuanto al campo Científico, se ha contribuido a identificar las habilidades gerenciales que poseen los funcionarios de nivel jerárquico superior en el Ministerio Coordinador de los Sectores Estratégicos, según la propuesta por E. Schein.

En relación al campo Cultural se va a fortalecer y ayudar en los hábitos investigativos tanto de los estudiantes, docentes y de los funcionarios fomentando una cultura de investigación

## **7.2. Recomendaciones**

Una vez concluido el presente proyecto, se considera conveniente enunciar las siguientes recomendaciones para que lo aprendido pueda ser aplicado en beneficio de este Ministerio o de otros sectores.

- El presente proyecto puede servir para tomar como un punto de apoyo para que las autoridades capaciten a sus funcionarios en aquellas habilidades que consideren esenciales en el perfil profesional requerido, ya que el nivel jerárquico superior del Sector público está buscando la manera en la cual el personal satisfaga las necesidades de acuerdo a su cultura organizacional.

- Se recomienda extender los estudios expuestos en este proyecto a otros tipos de sectores, industrias y empresas, no solo del sector público, sino también del privado, para tener de esta manera un panorama mucho más amplio de las habilidades que poseen funcionarios de nivel jerárquico superior y/o gerentes, y cuales se necesitan desarrollar.
- Los institutos educativos es decir tanto como las universidades y otras instituciones de enseñanza deben fomentar la cultura investigativa, ya que ésta promueve a un mejor aprendizaje además de ser fuente vital en la búsqueda de nuevos e interesantes conocimientos.
- Las Universidades deben realizar programas orientados al desarrollo de habilidades, tanto para los estudiantes como para empresarios, se recomienda que la PUCE realice cursos y talleres para fomentar el desarrollo de estas habilidades desde los primeros niveles, para que de esta manera tenga profesionales muy bien preparados.

## GLOSARIO DE TÉRMINOS

- **Funcionario Público:** *“es aquel trabajador que desempeña funciones en un organismo, ya sea el legislativo, el ejecutivo o el judicial. Habitualmente estos organismos son el Gobierno, el Congreso o Parlamento, los tribunales, la Administración pública y, en general, todos aquellos organismos que no pertenezcan al sector privado.”*<sup>102</sup>
- **Burócrata:** *“El burócrata es el personaje más influyente en toda administración pública tercermundista. Los ciudadanos tienen en general un concepto del gobernante, muy semejante al concepto que tienen del funcionario que los atiende. Son pues los burócratas, causa de popularidad o desprecio para muchas administraciones. El empleado tiene por tanto un gran poder; sólo que su mando no sirve para construir, sino para obstaculizar y destruir.”*<sup>103</sup>
- **Nivel jerárquico superior:** *“son autoridades y funcionarios que trabajan a tiempo completo y desempeñan funciones del sector público”.*<sup>104</sup>
- **Gerente:** *“Es aquella persona que en una determinada empresa u organización tiene la responsabilidad y las tareas de guiar a los demás, de ejecutar y dar órdenes y de*

---

<sup>102</sup> Funconario Público (2011); programa Justicia para Todos

<sup>103</sup> Definición Burócrata: [<http://www.eumed.net/libros-gratis/2007c/341/el%20burocrata.htm>]

<sup>104</sup> Definición Nivel jerárquico Superior: [[www.derechoecuador.com/index.php?option.](http://www.derechoecuador.com/index.php?option.)]

*lograr que las cosas se hagan para poder cumplir cierta y correctamente con el objetivo y la misión que promueve la organización.”<sup>105</sup>*

El cargo de gerente es por no decirlo de otra manera uno de los cargo más importantes en una empresa, ya que es la persona quién guiará a su equipo para cumplir metas conjuntas.

- **Competencias:** *“Las competencias son características fundamentales del hombre e indican formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo período de tiempo. Una competencia tiene tres componentes: el saber hacer (conocimientos), el querer hacer (factores emocionales y motivacionales) y el poder hacer (factores situacionales y de estructura de la organización)”<sup>106</sup>*

Las competencias de habilidades y conocimientos son características visibles y las competencias de concepto son características que están más escondidas, más adentro de la personalidad.

- **Habilidades Gerenciales:** *“La capacidad para aprender más rápidamente que los competidores, es probablemente la única ventaja sostenible”<sup>107</sup>*
- **Competencia analítica:** *“La habilidad de identificar, analizar y resolver el problema bajo condiciones de información incompleta y de incertidumbre”<sup>108</sup>*

---

<sup>105</sup> Definición Gerente: [<http://www.definicionabc.com/general/gerente.php>]

<sup>106</sup> Spencer, L., Spencer, S. (1993). Competence at Work, Models for Superior Performance. John Wiley y Sons, Inc., Nueva York, Estados Unidos.

<sup>107</sup> Arie de Gueus

- **Competencia interpersonal:** *“La habilidad de influir, supervisar, guiar, manipular y controlar personas en todos los niveles de la organización, hacia el logro más efectivo de las metas organizacionales”.*<sup>109</sup>
- **Competencia emocional:** *“La capacidad de ser estimulado por crisis emocionales e interpersonales, en vez de sentirse exhausto o debilitado por ellas; la capacidad de asumir niveles altos de responsabilidad sin sentirse paralizado.”*<sup>110</sup>
- **Líderar:** *“Liderar una organización empieza por la tarea de desarrollar una visión de futuro. No se trata de una declaración de deseos o ideales, sino que significa infundir un propósito, crear proyecciones y estrategias a largo plazo de forma precisa, planteándose a dónde queremos llegar”.*<sup>111</sup>
- **Liderazgo:** *“Habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada. Inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. Establecer objetivos, darles adecuado seguimiento y retroalimentación, integrando las opiniones de los otros”*<sup>112</sup>
- **Ministerio de Coordinación de los Sectores Estratégicos:** *“El Ministerio de Coordinación de los Sectores Estratégicos tendrá a su cargo la coordinación y*

---

<sup>109</sup> Spencer, L., Spencer, S. (1993). Competence at Work, Models for Superior Performance. John Wiley y Sons, Inc., Nueva York, Estados Unidos.

<sup>110</sup> Spencer, L., Spencer, S. (1993). Competence at Work, Models for Superior Performance. John Wiley y Sons, Inc., Nueva York, Estados Unidos.

<sup>111</sup> Artículos Gratuitos Online de Articuloz.com

<sup>112</sup> Rodríguez, D. (2001). Gestión Organizacional. Chile: Universidad Católica de Chile.

*articulación de las políticas y acciones que asuman los distintos organismos que integren sus áreas de actividad y proponer, coordinar y aplicar las políticas intersectoriales, desarrollar vínculos entre las necesidades Ministeriales y las decisiones Presidenciales, y ejecutar los temas de gestión asignados por el Ejecutivo.*

*El Ministerio de Coordinación de los Sectores Estratégicos será la máxima autoridad de esta dependecnia de Estado y ejecutará su representación legal, tendrá la responsabilidad de emitir acuerdos y resoluciones para la reglamentación y estructura orgánica funcional, desarrollo de actividades, nombrar y remover a su personal de conformidad a las disposiciones previstas en la Ley de la materia”.<sup>113</sup>*

---

<sup>113</sup> Movimiento país (artículos de Interés) [<http://www.movimientopaisusa.com/>]

## **BIBLIOGRAFÍA,**

### ***Páginas de Internet***

1. Cayetano – Heredia (05 – 2011). ***Planificación Estratégica*** [<http://Ensayo-Plan-Estrategico-Hospital-Cayetano-Heredia/2074721.html>]
2. Cfr. AUTORES Y CONSULTORES CLAVES. ***Comportamiento y Desarrollo Organizacional Schein, Edgar H.*** [ <http://www.theodinstitute.org>]
3. Cfr. ***La Responsabilidad.*** (27 de Noviembre 2011).  
[<http://www.ideasrapidas.org/responsabilidad.htm>]
4. Drucker (2007). ***Habilidades Según Otros Autores.***  
[<http://translate.google.com.ec/translate?hl=es&langpair=en%7Ces&u=>]
5. Escuela Superior de Informática (18-10-2011). ***Utilización De Spss*** [[http://www.google.com.ec/#hl=es-19&gs\\_nf=1&cp=9&gs\\_id=1b&xhr=t&q=SPSS+concepto&pf=p&sclient=psy.](http://www.google.com.ec/#hl=es-19&gs_nf=1&cp=9&gs_id=1b&xhr=t&q=SPSS+concepto&pf=p&sclient=psy.)]
6. Evaluacion de Alternativas (2008) ***Internet***  
[[http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:bkii8jLBqjJ:www.ingenieria.unam.mx/~jkuri/Apunt\\_Planeacion\\_internet/TEMAVI.1.pdf](http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:bkii8jLBqjJ:www.ingenieria.unam.mx/~jkuri/Apunt_Planeacion_internet/TEMAVI.1.pdf)]
7. ***Excelencia orientada al logro.***  
[[http://190.2.38.164:8080/claves/diccionari/competencias\\_es.htm](http://190.2.38.164:8080/claves/diccionari/competencias_es.htm)]
8. ***Fuentes Primarias*** (2010): [<http://www.slideshare.net/cursosan/fuentes-primarias-y-secundarias>]

9. Google Docs. *Las Competencias y su desarrollo.*  
[\[http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:xMhEn2qX56gJ:www.popomega.com/articulos/popomega\\_competencias.pdf+Orientaci%C3%B3n+al+logro+sub+habilidad&hl=es&gl=ec&pid=bl&s.\]](http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:xMhEn2qX56gJ:www.popomega.com/articulos/popomega_competencias.pdf+Orientaci%C3%B3n+al+logro+sub+habilidad&hl=es&gl=ec&pid=bl&s.)
10. Jesús Reynaga Obregón,(2007). *Método Estadístico*  
[\[http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:RjvgZ0LEOGQJ:www.cobatab.edu.mx/descargasrales/\]](http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:RjvgZ0LEOGQJ:www.cobatab.edu.mx/descargasrales/)
11. Juan Carlos M. Coll, 2010. *Planeación Estratégica:*  
[\[http://planeacionestrategica.blogspot.es/1236115440/\]](http://planeacionestrategica.blogspot.es/1236115440/)
12. John Kao,(2007). *Habilidades Según Otros Autores* "Jamming: The Art and Discipline of Business Creativity"  
[\[http://books.google.com.ec/books/about/Jamming.html?id=/\]](http://books.google.com.ec/books/about/Jamming.html?id=/)
13. Luz Castellanos (03-2010) *Método Inductivo- Deductivo*  
[\[http://www.slideshare.net/LUZCASTELLANO/mtodos-deductivo-y-inductivo-7318991\]](http://www.slideshare.net/LUZCASTELLANO/mtodos-deductivo-y-inductivo-7318991)
14. Mary Emily (2008) *Toma de decisiones.*  
[\[http://www.monografias.com/trabajos12/decis/decis2.shtml/\]](http://www.monografias.com/trabajos12/decis/decis2.shtml/)
15. MCSE (2011) *Organigrama Institucional* [ <http://www.sectoresestrategicos.gob>].
16. *Presupuesto 2010- 2014*  
[\[http://finanzas.gob.ec/PRESUPUESTO\\_20102014/PRESUPUESTO%202010-2014\\_archivos/CARPETA\\_ARCHIVOS/PROG\\_PRESUPUESTARIA\\_CUATRIANU AL\\_2011\\_2014.pdf \]](http://finanzas.gob.ec/PRESUPUESTO_20102014/PRESUPUESTO%202010-2014_archivos/CARPETA_ARCHIVOS/PROG_PRESUPUESTARIA_CUATRIANU AL_2011_2014.pdf)

17. Riesgo [<http://www.monografias.com/trabajos52/riesgos-empresariales/riesgos-empresariales.shtml>]
18. RAMÍREZ, *Plan Nacional Del Buen Vivir 2008: 387*  
[<http://issuu.com/publisenplades/docs/portada-indice-presentacion-pnbv>]
19. TIPOS DE INVESTIGACIÓN (2008-03)  
[[http://www.mitecnologico.com/Main/InvestigacionPuraYAplicada/metodologia-de-investigacion\\_1.html](http://www.mitecnologico.com/Main/InvestigacionPuraYAplicada/metodologia-de-investigacion_1.html)]
20. Wood Gray, *Historian's handbook, a key to the study and writing of history* (Houghton Mifflin, 1964) *Fuentes Primarias*: [[http://es.wikipedia.org/wiki/Fuente\\_primaria](http://es.wikipedia.org/wiki/Fuente_primaria)]

### *Libros*

- Rodríguez, D. (2001). *Gestión Organizacional*. Chile: Universidad Católica de Chile.
- Spencer, L., Spencer, S. (1993). *Competence at Work, Models for Superior Performance*. John Wiley y Sons, Inc., Nueva York, Estados Unidos.
- Arie de Gueus
- SCHEIN, Edgar. *Dinámica de la Carrera Empresarial*. Versión en español de Moreno Manzur Gilda, Fondo Educativo Interamericano. México, D.F. 1982. Pág. 229
- Apunte de cátedra basado en los aportes de Edgard Schein
- Plan Nacional Del Buen Vivir 2008: 387
- PRESUPUESTO 2010-2014
- Constitución del Ecuador: 2008; Art. 313

## **ABSTRACT**

In the beginning of the twentieth century, Public Institutions, Ministries and Agencies of Control have faced challenges such as globalization and requirements necessary changes in Ecuadorian State that drives today's society to demand better management of public sector, in previous years in our country commonly observed disorganization and mismanagement of higher hierarchical level officials who have failed to manage properly and lead the public sector.

This research is aimed at clearly identifying the skills that the highest hierarchical level officials in the Ministry Coordinator of Strategic Sectors in Quito now days they have, and there are compared with the skills named by Edgar Schein.

The exploration of the skills possessed by officials higher hierarchical level, pretends to know what skills to dominate them, framed in the proposal by E. Schein which are made by the Securities and motivational skills, analytical, emotional and interpersonal and sub-skills, to identify those skills has been conducted field research consisted of surveys of higher hierarchical level officials.

After the information collected was processed and analyzed the results, in order to know what skills which more and less presence among the top hierarchy level officials of the MCSE.