

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

**HABILIDADES GERENCIALES DE LOS  
FUNCIONARIOS PÚBLICOS DE QUITO,  
CASO: MINISTERIO COORDINADOR DE  
PATRIMONIO**

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

**LENIN ROBERTO MORENO PAZMIÑO**

**DIRECTOR: MGTR. RENÉ TOLA**

**QUITO, 2012**

**DIRECTOR DE DISERTACIÓN:**

Ing. René Tola Mgtr.

**INFORMANTES:**

Ing. Lilia Terán

Ing. Fabiola Jarrín J. Mgtr.

## **DEDICATORIA**

Dedico esta tesis, primero a mi buen Dios que me ha dado la vida, la fortaleza y el conocimiento para poder desarrollar este proyecto; a mis padres que confiaron en mí y me han brindado su amor y respeto a lo largo de toda mi carrera.

A mis hermanos Karen y Luis por brindarme su apoyo incondicional y a mi abuela Elsa que nunca me faltó con sus bendiciones.

Lenin Roberto.

## **AGRADECIMIENTOS:**

Agradezco a Dios por la vida de Estuardo y su Familia que me brindaron su apoyo y guía espiritual.

A mi segunda madre María Esther que me brindo su amor incondicional a pesar de la distancia, a Susanita por su consejo oportuno y a mi querida sierva Abigail que me concedió un espacio especial en su vida.

Finalmente agradezco infinitamente a la Ing. Fabiola Jarrín por haber confiado en mí y darme la oportunidad de formar parte de este proyecto y a Graciela una buena amiga.

Lenin Roberto

## ÍNDICE

Dedicatoria, iii  
Agradecimiento, iv

### **RESUMEN EJECUTIVO, X** **INTRODUCCIÓN, 1**

- 1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN, 4**
  - 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, 4
  - 1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA, 6
  - 1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA, 6
  - 1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN, 7
    - 1.4.1 Objetivo general, 7
    - 1.4.2 Objetivos específicos, 7
  - 1.5 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN, 8
    - 1.5.1 Importancia del proyecto, 9
      - 1.5.1.1 Impacto en la solución de los problemas de la sociedad, 9
      - 1.5.1.2 Impacto científico, 10
      - 1.5.1.3 Impacto educativo, 10
      - 1.5.1.4 Impacto cultural, 11
      - 1.5.1.5 Impacto en la responsabilidad social empresarial (RSE), 11
  - 1.6 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA, 12
  - 1.7 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA, 13
  - 1.8 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA, 13
  - 1.9 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN, 13
- 2. MARCO METODOLÓGICO, 15**
  - 2.1 METODOLOGÍA, 15
    - 2.1.1 Métodos de Investigación, 15
      - 2.1.1.1 Método hipotético – deductivo, 16
    - 2.1.2 Método Estadístico, 17
      - 2.1.2.1 Etapa de Recolección (medición), 18
        - 2.1.2.1.1 Escala de Likert, 19
      - 2.1.2.2 Etapa de Recuento (computo), 20
      - 2.1.2.3 Etapa de Presentación, 21
      - 2.1.2.4 Etapa de Síntesis, 21
      - 2.1.2.5 Etapa de Análisis, 22
    - 2.1.3 Fuentes de información, 22**
      - 2.1.3.2 Fuentes Primarias, 22
      - 2.1.3.3 Fuentes Secundarias, 23
      - 2.1.3.4 Procesamiento de Datos, 24
  - 2.2 HIPÓTESIS DE TRABAJO, 25

- 3. NUEVA ESTRUCTURA DEL ESTADO ECUATORIANO VS LA ANTERIOR, 25**
  - 3.1 CAMBIO INSTITUCIONAL, 30
    - 3.1.1 Presupuesto general del Estado, 36
    - 3.1.2 Políticas y legislación, 43
    - 3.1.3 Servicios, 50
    - 3.1.4 Migración, 61
  - 3.2 COSTOS ADICIONALES DEL CAMBIO, 68
  - 3.3 BENEFICIOS DERIVADOS DEL CAMBIO, 68
  
- 4. EL MINISTERIO COORDINADOR DE PATRIMONIO EN EL CONTEXTO ECONOMICO SOCIAL Y POLÍTICO DEL PAÍS, 71**
  - 4.1 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL, 71
    - 4.1.1 Plan estratégico institucional, 72
    - 4.1.2 Funcionarios públicos, 78
      - 4.1.2.1 Funcionario de nivel jerárquico superior, 79
      - 4.1.2.2 Otros funcionarios, 81
    - 4.1.3 Políticas institucionales, 84
    - 4.1.4 Escala salarial, 84
  - 4.2 EFECTOS EN CRECIMIENTO Y DESARROLLO, 87
    - 4.2.1 Contexto Económico, 87
    - 4.2.2 Contexto Social, 88
    - 4.2.3 Contexto Político, 90
  
- 5. HABILIDADES GERENCIALES, 92**
  - 5.1 PROPUESTA DE EDGAR SCHEIN, 93
    - 5.1.1 Enfoque de Motivación y Valores, 96
    - 5.1.2 Enfoque de Habilidades Analíticas, 101
    - 5.1.3 Enfoque de Habilidades Interpersonales, 104
    - 5.1.4 Enfoque de Habilidades Emocionales, 108
  
  - 5.2 ENFOQUE DE MAX WEBER, 112
  - 5.3 OTROS ENFOQUES, 114
  - 5.4 DEL BUROCRATA AL FUNCIONARIO PÚBLICO INNOVADOR, 116
  
- 6. HABILIDADES GERENCIALES IDENTIFICADAS EN LOS FUNCIONARIOS DEL MINISTERIO COORDINADOR DE PATRIMONIO, 117**
  - 6.1 IDENTIFICACIÓN DE HABILIDADES, 123
    - 6.1.1 Motivación y Valores, 124
    - 6.1.2 Habilidades Analíticas, 125
    - 6.1.3 Habilidades Interpersonales, 126
    - 6.1.4 Habilidades Emocionales, 127
  - 6.2 LISTADO DE HABILIDADES PREDOMINANTES, 128
  - 6.3 COMBINACIÓN DE HABILIDADES POR VARIABLES, 130
  - 6.4 LISTADO DE HABILIDADES APARENTEMENTE MENOS APLICADAS, 143
  
- 7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 145**
  - 7.1 CONCLUSIONES, 145
  - 7.2 RECOMENDACIONES, 149

## **GLOSARIO DE TÉRMINOS, 153**

- **Estado, 153**
- **Empresa pública, 153**
- **Ministerio, 153**
- **Funcionario público, 153**
- **Ministro de Estado, 154**
- **Asesor, 154**
- **Burocracia, 154**
- **Política, 154**
- **Corrupción, 155**
- **Administración Pública, 155**
- **Gestión Pública, 155**
- **Calidad, 156**
- **Servicio Público, 156**
- **Desarrollo, 157**
- **Cambio, 157**
- **Capacidad, 157**
- **Competencia, 158**
- **Cuestionario, 158**
- **Encuesta, 158**
- **Escala de Likert, 158**
- **Habilidad, 159**
- **Habilidades gerenciales, 159**
- **Habilidades Analíticas, 160**
- **Habilidad Interpersonal, 160**
- **Habilidad Emocional, 160**
- **Liderazgo, 160**
- **Líder, 161**
- **Niveles gerenciales, 161**
- **Investigación Aplicada, 162**
- **Muestra estadística, 162**
- **Proceso Gerencial, 162**

## **BIBLIOGRAFÍA, 164**

## **ANEXOS, 170**

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

1. Gráfico 1: Asignación recursos para el sector patrimonial.
2. Gráfico 2: Presupuesto para Ministerio Coordinador de Patrimonio.
3. Gráfico 3: Cuadro preliminar de leyes ecuatorianas.
4. Gráfico 4: Flujo de articulación de estrategias con la gestión institucional.
5. Gráfico 5: Nivel jerárquico.
6. Gráfico 6: Género.
7. Gráfico 7: Rango de edad.
8. Gráfico 8: Años de experiencia en el cargo.
9. Gráfico 9: Perfil profesional.
10. Gráfico 10: Número de empleados en el Ministerio.
11. Gráfico 11: Participo en concurso de merecimientos, para ocupar su actual cargo.
12. Gráfico 12: Presencia de habilidades gerenciales encontradas en el Ministerio Coordinador de Patrimonio.
13. Gráfico 13: Subhabilidades de Motivación y Valores.
14. Gráfico 14: Subhabilidades Analíticas.
15. Gráfico 15: Subhabilidades Interpersonales.
16. Gráfico 16: Subhabilidades Emocionales.
17. Gráfico 17: Subhabilidades mas representativas.
18. Gráfico 18: Habilidades por género.
19. Gráfico 19: Habilidades por nivel jerárquico.
20. Gráfico 20: Habilidades por rango de edad.
21. Gráfico 21: Habilidades por años de experiencia en el cargo.
22. Gráfico 22: Habilidades por formación académica mas alta.
23. Gráfico 23: Habilidades por perfil profesional.
24. Gráfico 24: Habilidades por antigüedad en la institución.
25. Gráfico 25: Subhabilidades menos representativas.

## ÍNDICE DE TABLAS

1. Tabla 1: Cambio de paradigmas.
2. Tabla 2: Resumen de escenarios Inv. Pública 2010-2013 (Consejos Sectoriales).
3. Tabla 3: Resumen de escenarios Inv. Pública 2010-2013 (Objetivos nacionales).
4. Tabla 4: Presupuesto ejecutado Ministerio Coordinador de Patrimonio 2011.
5. Tabla 5: Anexo 1, Constitución Política del Ecuador 2008, Eje Movilidad Humana.
6. Tabla 6: Personal del Ministerio Coordinador de Patrimonio (Funcionarios de Nivel jerárquico Superior).
7. Tabla 7: Personal del Ministerio Coordinador de Patrimonio (otros funcionarios).
8. Tabla 8: Remuneración del Nivel Jerárquico Superior, Sector Público.
9. Tabla 9: Remuneraciones del Servidor Público.

## **RESÚMEN EJECUTIVO**

Este proyecto de investigación, tuvo como finalidad identificar las habilidades gerenciales que poseen los Funcionarios Públicos de Nivel Jerárquico Superior del Ministerio Coordinador de Patrimonio.

Dentro del proyecto, se realizó un estudio exhaustivo y profundo, de la transformación que ha venido teniendo la administración pública del Estado ecuatoriano en los últimos cinco (5) años, así como el análisis integral del funcionario público, con respecto a la tenencia de sus habilidades gerenciales, una vez que ha arrancado una carrera administrativa, dentro de esta entidad coordinadora.

Para lograr identificar las habilidades gerenciales del funcionario público, se sustentó el estudio en base a las habilidades y subhabilidades propuestas por el Dr. Edgar Schein, las mismas que fueron de mucha utilidad, al momento de definir la estructura de medición de este proyecto, así como al realizar el análisis meticuloso de este estudio en la combinación de habilidades por variables.

De acuerdo al procesamiento de datos, se pudo identificar que las habilidades predominantes dentro del Ministerio Coordinador de Patrimonio, fueron las habilidades de Motivación y valores, en donde cinco (5) subhabilidades de su tipo, predominaron la lista de entre las diez (10) más representativas de la investigación.

Siguiendo el curso de procesamiento de datos, se identificó un amplio manejo de habilidades Analíticas, por parte de los funcionarios de este ente coordinador, alcanzando un porcentaje importante y muy similar, al de las habilidades interpersonales, cuyo sesgo fue de solo un 0,04%, sin embargo cabe destacar que entre estos dos tipos de habilidades se identificó cinco (5) subhabilidades que obtuvieron un porcentaje mínimo de representatividad, dentro de la investigación; esto reveló a manera sintética, que al interior del Ministerio no existe la capacidad para resolver situaciones complejas, por medio del trabajo en equipo.

Las habilidades Emocionales obtuvieron el menor porcentaje de participación en los funcionarios públicos del Ministerio de Patrimonio, lo que demostró de manera congruente, que al ser una entidad pública con tan solo pocos años de funcionamiento, no pudo obtener resultados favorables, con respecto a las subhabilidades que obtuvieron un bajo índice de representatividad en la investigación; ya que estas se las va adquiriendo, conforme el funcionario va cursando el ciclo de su carrera administrativa en la institución.

También se pudo divisar un escenario novedoso que forma parte del cambio en la nueva administración pública del Estado, y es que la mayor parte de funcionarios públicos al interior del Ministerio Coordinador de Patrimonio fueron profesionales jóvenes con muy

poca experiencia en el cargo, lo que demostró que esta es una de las nuevas modalidades que emplea la palestra pública, para incrementar su operatividad.

Finalmente la investigación demostró que la edad no es un factor indispensable para contraer favorablemente una habilidad gerencial, ya que por un lado los funcionarios jóvenes manejaron mejor ciertas habilidades que los adultos o viceversa y esto quiere decir que, el patrón en cuanto a la tenencia de habilidades gerenciales se ha vuelto finalmente más asequible o impredecible.

## INTRODUCCIÓN

La nueva estructura administrativa del estado ecuatoriano, demanda del absoluto conocimiento por parte de todos sus conciudadanos/as, para así poder erradicar la inoperatividad de los recursos materiales y humanos, que en determinado momento se mantuvieron subutilizados en lugar de haber sido aprovechados para el bien común.

Frente a esto es preciso conocer no solo las nuevas estructuras organizacionales, sino adentrarse en la gestión estatal para poder conocer hacia dónde va la planificación pública que pretende el Gobierno Central, y de esta forma lograr adquirir las habilidades necesarias para responder positivamente a este reto.

Este proyecto de investigación, busca identificar las habilidades desarrolladas por el Funcionario Público de Nivel jerárquico Superior, para contrastarlas con las habilidades propuestas por Edgar Schein consideradas como ideales para gerenciar.

Estudios sobre habilidades del funcionario público ecuatoriano no se conocen, esta investigación será un aporte para la sociedad, respecto al conocimiento de habilidades gerenciales de los funcionarios públicos y para la F.C.A.C de la P.U.C.E, en el área de investigación y desarrollo, la cual permitirá fortalecer programas de postgrado, permitiendo a los estudiantes obtener una mejor formación pública en el área académica, con miras hacia la vanguardia de su desarrollo profesional.

En la primera parte del proyecto se plantea y formula el problema de investigación, seguido de una clara definición de los objetivos generales y específicos que persigue el mismo, también se hace referencia de la justificación y delimitación que indica claramente, cuales fueron los limitantes bajo los cuales se ejecutó este proyecto.

En la segunda parte, se encuentra el marco metodológico, donde se muestran los métodos de investigación que fueron empleados en el proyecto, para procesar y tabular los resultados y las diferentes fuentes de información de donde se extrajo la información.

La tercera parte engloba los aspectos teóricos relevantes del proyecto, relacionados con la nueva estructura administrativa pública del estado ecuatoriano, en donde se puede conocer los costos y beneficios derivados del cambio.

En la cuarta parte se estudia al Ministerio Coordinador de Patrimonio como entidad pública, en la cual se realizó la investigación de campo del proyecto, y se destaca su aporte a la ciudadanía y su principal información, como el plan estratégico, nómina de funcionarios de nivel jerárquico, colaboradores y el impacto social, económico y político que ha generado en el país.

En el quinto capítulo se estudia 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, haciendo finalmente un análisis científico “del burócrata al funcionario público innovador”.

Finalmente en el capítulo seis, se lleva a cabo el análisis de cada uno de los gráficos que contienen los resultados categóricos, de las habilidades gerenciales que presentaron cada uno de los funcionarios públicos de nivel jerárquico superior del Ministerio Coordinador de Patrimonio, así como también de las habilidades que obtuvieron el mayor o menor grado de representatividad y del comportamiento que presentaron, al momento de ser combinadas las habilidades con cada una de las variables (cualitativas) de medición, lo que permitió formular de manera más precisa las conclusiones de este estudio.

## 1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACION

### 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Con el fin de recuperar el Estado para la ciudadanía y que esta se apropie nuevamente de los bienes y servicios públicos necesarios, para que pueda ejercer libremente sus libertades y derechos en igualdad de condiciones, el Estado Ecuatoriano ha planteado el Plan Nacional para el Buen Vivir 2009-2013.<sup>1</sup>

*“Todo ello ha supuesto, simultáneamente, avanzar en la reestructuración de las bases institucionales y de los modos de funcionamiento del Estado. La reforma democrática del Estado aparece como medio y fin del proceso de relanzamiento de la acción pública al primer plano de la coordinación de lo social. Dicha reforma contiene elementos de racionalización, modernización y descentralización del poder y la gestión pública, en la perspectiva de acercar el Estado a los territorios y de volverlo más eficiente en sus intervenciones públicas y diferenciarían, efectivamente, los modos de concepción y funcionamiento estatal de aquellos que prevalecieron en las décadas anteriores a las políticas de ajuste estructural.”<sup>2</sup>*

Con el fin de dar cumplimiento a este desafiante anhelo nacional, el Gobierno Nacional incorporó al artículo 16 del Estatuto del Régimen Jurídico Administrativo de la Función Ejecutiva, a seis (6) entes coordinadores, entre ellos al Ministerio

---

<sup>1</sup>SENPLADES (2009), *Plan Nacional para el Buen Vivir*. pág.38.

<sup>2</sup>SENPLADES (2009), *Plan Nacional para el Buen Vivir*. pág.92.

Coordinador de Patrimonio, a fin de que los funcionarios públicos, que lideren el cambio en estas dependencias y específicamente en el Ministerio Coordinador de Patrimonio, logren mejorar la gestión pública y brindar un mejor servicio a la colectividad.

*“El proceso de transformación del Estado no pasa solamente por un cambio en las estructuras organizativas o el modelo de gestión estatal sino por un profundo proceso de redefinición de la gestión de los recursos humanos en el Estado.”<sup>3</sup>*

El funcionario público del Ministerio Coordinador de Patrimonio, a más de poseer conocimientos técnicos para una gestión eficiente y eficaz dentro de este ministerio, requerirá de habilidades gerenciales que le permitan el desarrollo de una nueva estructura organizacional, así como dar cumplimiento a las diversas políticas y lineamientos del Plan Nacional del buen vivir, inherentes a su campo de acción.

Es por ello, que ante la nueva y dinámica estructura pública del Estado, fue preciso desarrollar un estudio de investigación que permitió identificar cuáles son las principales habilidades gerenciales, propuestas por Edgar Schein, que poseen los funcionarios públicos de nivel jerárquico superior en el Ministerio Coordinador de Patrimonio, como ente importante dentro de la palestra pública del país, y cuál es el aporte que pueda hacer este a dicha entidad en determinado momento cuando pretenda realizar modificaciones en su cultura organizacional.

---

<sup>3</sup>SENPLADES (2009), *Plan Nacional para el Buen Vivir*. pág.56.

## **1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA**

¿En qué medida se manifiesta la presencia de habilidades gerenciales propuestas por Edgar Schein, para que los funcionarios públicos, puedan desempeñar cargos de nivel jerárquico superior en el Ministerio Coordinador de Patrimonio?

## **1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

- ¿Cuáles son las habilidades analíticas más importantes, para que el funcionario público, pueda desempeñar un cargo de nivel jerárquico superior en el Ministerio Coordinador de Patrimonio?
- ¿Qué tipo de habilidades motivacionales y de valores son primordiales para que un funcionario público pueda ejercer un cargo de nivel jerárquico superior en el Ministerio Coordinador de Patrimonio?
- ¿Son las habilidades interpersonales, esenciales para que un funcionario público, pueda ejercer un cargo de nivel jerárquico superior en el Ministerio Coordinador de Patrimonio?
- ¿Las habilidades emocionales, son parte fundamental para que un funcionario público, desempeñe un cargo de nivel jerárquico superior en el Ministerio Coordinador de Patrimonio?
- ¿Cuáles son las habilidades gerenciales más representativas en el Ministerio Coordinador de Patrimonio?
- ¿Cuáles son las habilidades gerenciales menos representativas en el Ministerio Coordinador de Patrimonio?

## **1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.4.1 Objetivo general**

Identificar las habilidades gerenciales propuestas por Edgar Schein, en los funcionarios públicos con nivel jerárquico superior del Ministerio Coordinador del Patrimonio.

### **1.4.2 Objetivos específicos**

- Identificar las habilidades analíticas de motivación y valores, interpersonales y emocionales de los funcionarios públicos con nivel jerárquico superior en el Ministerio Coordinador del Patrimonio.
- Reconocer las habilidades de mayor y menor presencia, de los funcionarios públicos con nivel jerárquico superior en el Ministerio Coordinador de Patrimonio.
- Reconocer las habilidades en relación con el género, nivel jerárquico, formación académica y años de experiencia de los funcionarios públicos con nivel jerárquico superior en el Ministerio Coordinador del Patrimonio.

## 1.5 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

*“El Plan Nacional del “Buen Vivir”, abarca aspectos como la inclusión, sustentabilidad y democracia, así como demanda el uso óptimo de los recursos materiales y humanos que posee la institución pública del estado ecuatoriano, a fin de que ejecute el más alto nivel de producción a favor de sus conciudadanos.”<sup>4</sup>*

El Ministerio Coordinador de Patrimonio, es uno de los seis ministerios coordinadores, incorporados al régimen jurídico administrativo de la función ejecutiva, que goza de independencia administrativa y financiera; su gestión está encaminada en concertar las políticas y acciones, que giran en torno al capital intangible del estado ecuatoriano, las cuales provienen de los distintos Ministerios e instituciones del Consejo sectorial.<sup>5</sup>

Una buena gestión por parte del Ministerio Coordinador de Patrimonio, a través de los funcionarios de nivel jerárquico superior, permitirá adoptar políticas incluyentes de carácter participativo, con el fin de dinamizar el conocimiento, la valoración, el uso social y la protección de los patrimonios natural y cultural del país, por parte de todos los conciudadanos del Ecuador.

---

<sup>4</sup>LUGO, Saskya (2010), *Análisis de la incorporación del enfoque de género en los proyectos públicos de desarrollo*, FES-ILDIS. pág. 05.

<sup>5</sup> GOBIERNO ECUATORIANO. (2011). *Registro oficial*, Lexis S.A. pág. 02.

### **1.5.1 Importancia del proyecto**

Es por ello que fue imperante, la necesidad de identificar las habilidades gerenciales de Edgar Schein, en los funcionarios públicos de nivel jerárquico superior del Ministerio Coordinador de Patrimonio, ya que de esta forma se podrá determinar las condiciones en las que se encuentran los funcionarios de esta institución, al momento de hacer frente a sus obligaciones y funciones.

Este estudio servirá como referente para otras ciencias afines al comportamiento como son: la psicología, sociología, psicología social, antropología y política; de tal manera que su aporte sirva de complemento para el estudio de las mismas y para este ente coordinador, al momento de pretender modificar su cultura organizacional.

#### **1.5.1.1 Impacto en la Solución de los problemas de la sociedad**

Este estudio brindará a la sociedad y al funcionario público de nivel jerárquico superior, un amplio conocimiento de sus habilidades gerenciales, de tal manera que desarrolle este conocimiento permanentemente, en potenciar sus capacidades y habilidades hacia el cabal cumplimiento de sus obligaciones asignadas, para así evitar una conducta negligente o con errores en la atención y entrega de servicios que demanda la colectividad vinculada al Ministerio Coordinador de Patrimonio.

### **1.5.1.2 Impacto científico**

En este aspecto, lo que busca este estudio es que su producción científica sea objeto de constante reflexión y evaluación, en lo referente a habilidades gerenciales propuestas desde el punto de vista científico de Edgar Schein.

Así mismo este estudio, busca formar parte de una sólida base científica para los siguientes estudios que se llevarán a cabo, cuyos resultados sigan siendo de provecho para el país, la sociedad y el desarrollo integral del funcionario público de nivel jerárquico superior, en las diferentes dependencias públicas del Estado.

### **1.5.1.3 Impacto educativo**

Este estudio creó la necesidad en el funcionario público de nivel jerárquico superior, de seguirse preparando de acuerdo a las nuevas tendencias de formación pública, en donde el servidor pueda complementar y potenciar sus conocimientos y habilidades, necesarias para un mejor desempeño en el cargo; y es aquí en donde la FCAC de la PUCE, incluirá a través del diseño y planificación de maestrías y postgrados, programas de formación en administración pública, que satisfagan dichas necesidades y de a poco se vaya

cubriendo el déficit en formación pública que actualmente existe en el país.

#### **1.5.1.4 Impacto cultural**

Este estudio buscó robustecer la cultura investigativa, que actualmente existe en la FCAC de la PUCE; y así mismo proporcionó información importante para que la colectividad conozca el aporte que realiza el Ministerio Coordinador de Patrimonio, dentro de la gestión pública del país y la necesidad de que quienes la administran tengan el mismo nivel de preparación que un alto directivo del sector privado.

Así también se pretendió que los resultados sean de mucha utilidad para que el Ministerio Coordinador de Patrimonio, fije nuevos cambios culturales que requiera esta entidad, a fin de que todo funcionario este comprometido a buscar la calidad y excelencia, en todos los servicios que presta a la sociedad y al país.

#### **1.5.1.5 Impacto en la responsabilidad social empresarial (RSE)**

Con este estudio se pudo reflejar que la gestión investigativa de la PUCE, a través de sus estudiantes, está enmarcada bajo un esquema

de responsabilidad con el país y la colectividad, ya que al conocer el déficit por el que atraviesa la formación del funcionario público, la FCAC a través del grupo de Docentes investigadores, impulso el desarrollo de un programa de investigación en el que un semillero de estudiantes aplicaría sus conocimientos y aptitudes para generar conocimiento respecto de esta problemática y así pueda fortalecer los programas de maestrías y postgrado.

## 1.6 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

Para este estudio se empleó un método científico de investigación aplicada, definida como *“aquella que guarda íntima relación con la investigación básica, pues depende de los descubrimientos y avances de la investigación básica y se enriquece con ellos, pero se caracteriza por su interés en la aplicación, utilización y consecuencias prácticas de los conocimientos. La investigación aplicada busca el conocer para hacer, para actuar, para construir, para modificar.”*<sup>6</sup>

Con la premisa anterior se definió que el objeto de este proyecto de investigación, no fue solo acrecentar el progreso científico, en cuanto a los conocimientos teóricos que puedan haber resultado del mismo, sino que más bien se interesó por el sinnúmero de aplicaciones y usos que se le puede dar, una vez que fue aprobado para uso científico.

---

<sup>6</sup>GRAJALES, T. (2000). [<http://tgrajales.net/investipos.pdf>], *Tipos de Investigación*. Consulta 26/05/12 10:00.

## **1.7 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA**

En este aspecto se logró generar conocimiento, con respecto a las habilidades gerenciales empleadas para administrar el sector público, y una vez que se obtuvo estos datos se los comparo con las habilidades gerenciales propuestas desde el punto de vista científico de Edgar Schein, y finalmente se extrajo conclusiones más puntuales, respecto a la problemática, que permitió hacer un aporte más inteligible para el investigador.

## **1.8 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA**

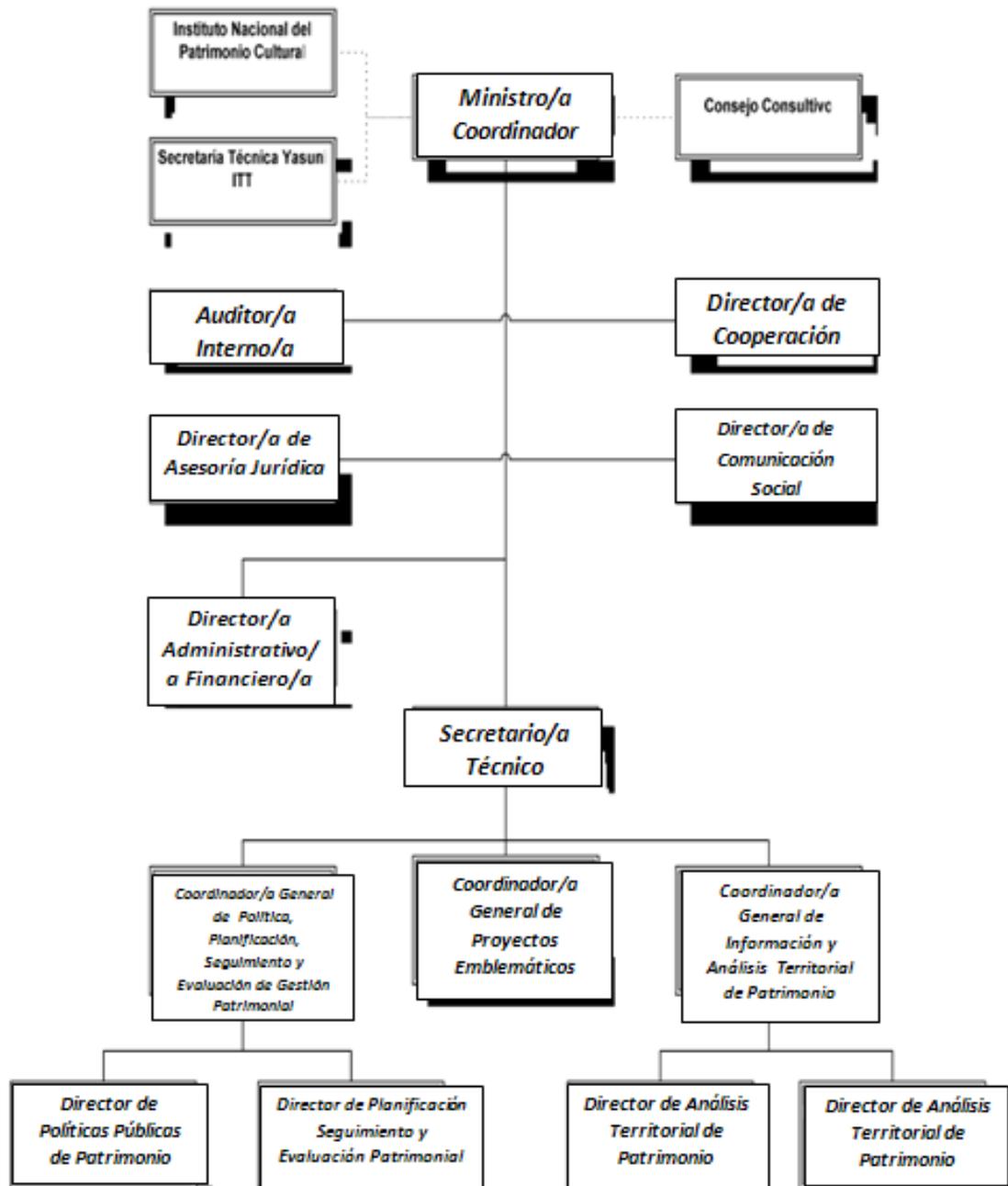
Una vez ejecutado este estudio, promete ser de mucho provecho, en cuanto al buen uso de los resultados obtenidos, por parte de todos los entes coordinadores del país y en especial del Ministerio Coordinador de Patrimonio, de tal forma que logre aportar positivamente al desarrollo del mismo y de esta forma que se puedan planificar carreras de carácter gerencial, que puedan ser ejercidas exclusivamente en empresas del sector público.

## **1.9 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

El estudio se llevó a cabo dentro de la ciudad de Quito, en donde se encontraron los principales organismos de control y ministerios de estado; El Ministerio Coordinador de Patrimonio es la institución que se encontraba ligada al desarrollo

de este proyecto de investigación, actualmente cuenta con alrededor de ciento veinte y siete (127) funcionarios públicos, según lo indica su estructura orgánica funcional, sin embargo en el siguiente organigrama se presenta un organigrama de las principales autoridades del ente coordinador.

**Figura N° 1. Estructura Orgánica funcional Ministerio Coordinador de Patrimonio.**



## **2. MARCO METODOLÓGICO**

### **2.1. METODOLOGÍA**

#### **2.1.1 Métodos de investigación**

En este proyecto se desarrolló un tipo de investigación aplicada, ya que su interés radicó principalmente en las consecuencias prácticas que tiene la doctrina esencial de este estudio, concebida a través de una investigación básica; es por esto que se realizó varias actividades y tareas basadas en teoría y modelos conceptuales, con el fin de recopilar la información necesaria.

Paralelamente a esto se llevó a cabo una investigación de campo, en el tiempo y lugar, donde se encontraban los funcionarios a los cuáles se les suministró una encuesta como instrumento de medición, con la cual se realizó una investigación descriptiva, que permitió identificar claramente las habilidades gerenciales que poseen los funcionarios del Ministerio Coordinador de Patrimonio, integrar e interactuar con algunas variables de medición, a fin de apreciar con mayor precisión, cuales son los factores (nivel jerárquico, edad, genero etc.) que inciden en la tenencia de las mismas.

### 2.1.1.1 Método hipotético– deductivo

*“Este método es considerado como uno de los de mayor confiabilidad para obtener conocimiento y combina el razonamiento deductivo de Aristóteles con la inducción de Bacon; aquí el investigador procede en primer lugar de forma inductiva, observando casos concretos que conducen a la formulación de hipótesis, para posteriormente pasar a las implicaciones de forma deductiva.”<sup>7</sup>*

Ya en la práctica de este método, se organizó toda la información recogida con respecto a las habilidades gerenciales propuestas por el Dr. Edgar Schein en algunos estudios y se las proyectó hacia una muestra de los funcionarios públicos de nivel jerárquico superior del Ministerio Coordinador de Patrimonio. Una vez formulada la hipótesis y ejecutado el método estadístico, se comparó dichos resultados con la teoría científica de este estudio, para llegar a comprobar si la hipótesis era valedera y finalmente determinar el grado en que las habilidades de motivación, analíticas, interpersonales y emocionales están presentes en los funcionarios públicos de nivel jerárquico de este ente coordinador.

---

<sup>7</sup>DÁVILA, Gladys, *El razonamiento inductivo deductivo dentro del proceso investigativo en ciencias experimentales y sociales*, Laurus, 2010, págs.180-194.

### 2.1.2 Método Estadístico

*“El método estadístico consiste en una secuencia de procedimientos para el manejo de los datos cualitativos y cuantitativos de la investigación.”*

*“Dicho manejo de datos tiene por propósito la comprobación, en una parte de la realidad, de una o varias consecuencias verificables deducidas de la hipótesis general de la investigación”.*<sup>8</sup>

Para un adecuado manejo de datos se calculó el tamaño de la muestra, de una población finita, en donde se aplicó la siguiente fórmula:

**Población:** Ministerio Coordinador de Patrimonio (127 funcionarios públicos de Nivel Jerárquico Superior).

La fórmula de la muestra es:<sup>9</sup>

$$n = \frac{M}{e^2 (M-1)+1}$$

---

<sup>8</sup>REINAGA, J. (2009).

[<http://www.cobatab.edu.mx/descargasrales/academico2011/PRODUCTOS%202011B/DESARROLLO%20DE%20PROGRAMAS%20DE%20CAPACITACION%20DE%20IV%20SEM/Desarrollo%20Comunitario/SUB%20MODULO%204%20DES%20COM/MATERIAL%20BIBLIOGRAFICO/metodo%20estadistico.pdf>]. *El Método Estadístico*. Consulta 26/05/11 19:00.

<sup>9</sup>PAREDES, Sonia, *Habilidades gerenciales propuestas desde el punto de vista científico requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las grandes industrias de Quito: subsector plástico y químico*, PUCE, 2011, pág. 018.

Donde:

n = muestra

M = tamaño de la población

e = error admisible al 5%

$$\text{Muestra: } n = \frac{M}{e^2 (M-1)+1} \quad n = \frac{127}{0.05^2 (127-1) + 1}$$

$$n = \frac{127}{0.025 (126) + 1}$$

$$n = \frac{127}{4.15}$$

$$n = \mathbf{30.60 \text{ encuestas}}$$

Una vez obtenida la muestra, los procedimientos que se emplearon, para ejecutar el método estadístico, fueron los siguientes:

### **2.1.2.1 Etapa de Recolección (medición)**

Para la ejecución de esta etapa, la Directora del proyecto Ing. Fabiola Jarrín junto al grupo de docentes investigadores, diseñaron el instrumento de medición (encuesta), en base a cuarenta (40) preguntas cuidadosamente seleccionadas, a fin de conformar un criterio válido, fiable y preciso, al momento de

medir las habilidades gerenciales de los treinta (30) funcionarios públicos de Nivel Jerárquico Superior, estos ítems contaron con cinco (5) alternativas de respuestas, de acuerdo a la escala aditiva de Likert, las cuáles fueron las siguientes con su respectiva puntuación:

- ☐⇒ 5 Puntuación más alta (**Siempre/Muy de acuerdo**)
- ☐⇒ 4 Puntuación media alta (**Casi siempre/De acuerdo**)
- ☐⇒ 3 Puntuación media (**Algunas veces/Indeciso**)
- ☐⇒ 2 Puntuación media baja (**Rara vez/En desacuerdo**)
- ☐⇒ 1 Puntuación más baja (**Nunca/Muy en desacuerdo**)

#### **2.1.2.1.1 Escala de Likert**

*“La escala de actitud tipo Likert, pertenece a una escala ordinal, que permite encajar a los individuos en función del atributo particular que tienen, con base en las respuestas categóricas que han dado como: totalmente de acuerdo (TA), de acuerdo (DA), indiferente o neutro (IN), en desacuerdo (ED), totalmente en desacuerdo (TD). Esta es ideal para utilizarla en la medición de actitudes, para esto es preciso conocer sobre el objeto de la medición y sobre la eficacia de esta metodología en la medición*

*de actitudes, ya que cualquier otro análisis en este tipo de escala no surtirá el mismo efecto, porque depende de un instrumento (escala), que puede llegar a ser subjetivo y alejarse de la realidad.”<sup>10</sup>*

5	4	3	2	1
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

La calidad técnica con que se ejecutó esta escala fue fundamental, ya que se pudo disponer de datos exactos y confiables, sobre los cuales más tarde se fundamentó las conclusiones de esta investigación.

### **2.1.2.2 Etapa de Recuento (computo)**

Una vez recibido el procesamiento de los datos, de parte de la Dirección de Informática de la PUCE, se obtuvo datos cualitativos y cuantitativos, que fueron sometidos a revisión, clasificación y cómputo numérico, mediante hojas de cálculo en Microsoft Excel, así se pudo ponderar los resultados y finalmente combinar las variables de medición, con las

---

<sup>10</sup> RAMIREZ, M. (2003).

[<http://aprendeenlinea.udea.edu.co/revistas/index.php/iee/article/viewFile/2949/2630>]. *La escala de Likert en la valoración de los conocimientos y las actitudes de los profesionales de enfermería en el cuidado de la salud*. Consulta 24/05/11 18:00.

habilidades gerenciales identificadas, a fin de identificar el comportamiento de las mismas.

### **2.1.2.3 Etapa de Presentación**

En esta etapa mediante la aplicación de funciones matemáticas y estadísticas en cada una de las tablas, se pudo elaborar los gráficos correspondientes, que permitieron una inspección rápida y precisa, de cada una de las habilidades gerenciales contenidas en el estudio y de esta manera se pudo ir interpretando los resultados categóricos que se obtuvieron los funcionarios encuestados.

### **2.1.2.4 Etapa de Síntesis**

Una vez mostrados los resultados del estudio, se procedió a condensar la información (síntesis), con el fin de alcanzar resultados más específicos, respecto a las cuarenta (40) subhabilidades gerenciales, que se encontraban agrupadas en el instrumento de medición, de esta forma se pudo obtener resultados que expresan de manera sintética, cuáles fueron las subhabilidades gerenciales con mayor o menor representatividad en el estudio.

### **2.1.2.5 Etapa de Análisis**

En esta etapa se llevo a cabo una comparación, de las medidas de resumen previamente calculadas, en donde se pudo establecer comparaciones con respecto a la tenencia de los cuatro (4) grupos de habilidades gerenciales contenidas en cada una de las variables del estudio, es decir por nivel jerárquico, por años de experiencia en el cargo, por rango de edad, por antigüedad en la institución, por genero, por formación académica más alta y por perfil profesional, de esta manera se pudo finalmente fundamentar las conclusiones del estudio, en base a las diferencias significativas, que presentaron cada una de estas medidas.<sup>11</sup>

## **2.1.3 Fuentes de información**

### **2.1.3.1 Fuentes Primarias**

Una de las fuentes primarias, que se empleó para el desarrollo de este estudio fue la información contenida en la Ley de Orgánica

---

<sup>11</sup>REINAGA, J. (2009).

[<http://www.cobatab.edu.mx/descargasrales/academico2011/PRODUCTOS%202011B/DESARROLLO%20DE%20PROGRAMAS%20DE%20CAPACITACION%20DE%20IV%20SEM/Desarrollo%20Comunitario/SUB%20MODULO%204%20DES%20COM/MATERIAL%20BIBLIOGRAFICO/metodo%20estadistico.pdf>]. *El Método Estadístico*. Consulta 26/05/11 19:00.

de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Ministerio Coordinador de Patrimonio, en donde se pudo tener de primera mano información administrativa, legal, financiera, operativa y laboral de esta entidad pública. Otra fuente primaria fue la encuesta diseñada por el grupo de docentes investigadores, la cual estuvo compuesta por once (11) variables de medición de carácter cualitativo y cuarenta (40) preguntas correspondientes a los cuatro grupos de habilidades gerenciales propuestas por Edgar Schein, las cuáles se subdividen en diez (10) subhabilidades cada una, dando así el número total de las interrogantes de este instrumento de medición, que fue suministrado a cada uno de los funcionarios públicos de nivel jerárquico superior de la institución.

### **2.1.3.2 Fuentes Secundarias**

Una de las fuentes secundarias más importantes para el desarrollo del estudio, fue El Plan Nacional para el Buen Vivir (2009-2013), el cuál es un instrumento que interpreta la praxis de los principios y orientaciones del nuevo pacto social, establecidos en la carta constitucional, al que están sujetos todas las políticas, proyectos y recursos públicos, así como las acciones que ejecute el gobierno central y los gobiernos autónomos descentralizados. Otras fuentes secundarias importantes se detallan a continuación:

- Revista del Ministerio Coordinador de Patrimonio “Nuestro Patrimonio” (Distribución gratuita de 50.000 ejemplares mensuales).
- Informe de gestión y rendición de cuentas del Ministerio Coordinador de Patrimonio (2011).
- Tesis de las habilidades requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES de la industria manufacturera de Quito.

### 2.1.3.3 Procesamiento de Datos

La encuesta elaborada, por el grupo de docentes investigadores de la PUCE, fue suministrada on-line a cada funcionario encuestado para resguardar la información, y la Dirección de Informática de la PUCE fue quien se encargó del procesamiento de los datos y de hacer la entrega de todos los datos recolectados en una hoja de cálculo (Excel) a cada estudiante, para que pueda desarrollar el método estadístico correspondiente.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup>JARRÍN, F. (2011). *Habilidades gerenciales de los funcionarios públicos con nivel jerárquico superior*, pág. 01.

## 2.2 HIPÓTESIS DE TRABAJO

Las habilidades gerenciales propuestas desde un punto de vista científico, son necesarias para desempeñar cargos públicos de nivel jerárquico superior, en el Ministerio Coordinador de Patrimonio.

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

La nueva estructura del estado ecuatoriano, es producto del desgobierno, politiquería y sindicalismo que el Ecuador vivió en los últimos ciento setenta y siete (177) años, desde que fue constituido como república independiente.

Anteriormente, la estructura del estado, estaba conformada por un excesivo número de organismos públicos (ministerios, institutos, juntas y centros) burocráticos inoperantes que gestionaban en el país, estos eran desgastados por una notoria corrupción y negligencia protagonizada por cada uno de sus funcionarios.<sup>13</sup>

*“Con la Constitución de 1998, Ecuador pasó a ser un Estado descentralizado. Entonces se estableció la obligación del Estado a actuar a través de formas de organización y administración descentralizadas y desconcentradas. No obstante, esta intención no se plasmó en resultados concretos, debido, fundamentalmente, a que la misma norma constitucional estableció un modelo de descentralización “optativo” para los gobiernos*

---

<sup>13</sup>TOBAR, H. (2009).

[[http://www.dspace.espol.edu.ec/handle/123456789/6582?mode=full&submit\\_simple=Muestra+el+registro+Dublin+Core+completo+del+%C3%ADtem](http://www.dspace.espol.edu.ec/handle/123456789/6582?mode=full&submit_simple=Muestra+el+registro+Dublin+Core+completo+del+%C3%ADtem)], *Constitución, Estructura, Gobierno y Administración del Ecuador*. Consulta 28/05/11 19:15.

*seccionales y “obligatorio” para el Gobierno Central, que frenó el proceso de descentralización.”<sup>14</sup>*

La nueva estructura de estado atiende el clamor de los ecuatorianos, quienes demandaron en el referéndum del año 2008, una urgente descentralización y redistribución equitativa de los recursos del país, con el fin de ser beneficiados de la atención y bienestar integral que el estado les debe conferir. Es por ello que la nueva constitución del Ecuador establece un Estado que refuerza atribuciones del gobierno central y de la función ejecutiva, promueve una política proteccionista, intervencionista y asistencialista, la cual pasa de una “constitución de libertades garantizadas”, a una “constitución del bienestar garantizado”, que fue inspirada por la ideología del socialismo del siglo XXI y la filosofía comunitarista ancestral del “buen vivir” de los antiguos quechuas (*Sumak kawsay*), de la cual se recogió explícitamente su texto, para elaborar la nueva carta magna.<sup>15</sup>

En el plan de gobierno, ya se encontraban definidos los grandes lineamientos de una nueva agenda alternativa para gobernar el Ecuador, los mismos que fueron plasmados en el nuevo pacto social, del proceso constituyente 2008, en esencia pactaban lo siguiente:

- *“Revolución constitucional y democrática.- Para sentar las bases necesarias, para una sociedad justa, diversa, plurinacional, intercultural y soberana; la nueva constitución requiere de un desarrollo normativo, dado a través de la*

---

<sup>14</sup>SENPLADES. (2009). [<http://plan.senplades.gob.ec/diagnostico12>], *Plan Nacional para el Buen Vivir, Objetivo 12 (diagnóstico)*. Consulta 12/06/12 9:45.

<sup>15</sup>WIKIPEDIA. [[http://es.wikipedia.org/wiki/Refer%C3%A9ndum\\_constitucional\\_de\\_Ecuador\\_de\\_2008](http://es.wikipedia.org/wiki/Refer%C3%A9ndum_constitucional_de_Ecuador_de_2008)], *Referéndum Constitucional Ecuador 2008*. Consulta 10/06/12 20:25.

*implementación de políticas públicas y de una profunda transformación del Estado, en donde finalmente los derechos del buen vivir, sean realmente ejercidos.*

- ***Revolución ética.-*** *La nueva constitución garantizará, la transparencia, la rendición de cuentas y el control social como pilares fundamentales en la construcción de relaciones sociales que posibiliten el reconocimiento mutuo entre las personas y la confianza colectiva, imprescindibles para impulsar el proceso de cambio en el largo plazo.*
- ***Revolución económica, política y agraria.-*** *Necesaria en la nueva constitución, para superar el modelo de exclusión heredado y orientar los recursos del Estado a la educación, salud, vialidad, vivienda, investigación científica y tecnológica, trabajo y reactivación productiva entre zonas urbanas y rurales, por medio de la democratización del agua, tierra, crédito, tecnologías, conocimiento e información y diversificación de las formas de producción y de propiedad.*
- ***Revolución social.-*** *La misma que en la nueva constitución a través de una política social, integrada a una política económica incluyente, garantice los derechos fundamentales y ofrezca oportunidades para la inserción económica, así como el desarrollo de las capacidades de las personas, pueblos, nacionalidades y grupos de atención prioritaria.*

- *Revolución por la dignidad, soberanía e integración latinoamericana.- En donde en la nueva constitución, el Estado pondrá de manifiesto su posición clara, digna y soberana en las relaciones internacionales y hacia organismos internacionales, esto permitirá insertar al país de manera estratégica en el mundo.*”<sup>16</sup>

*“El Buen Vivir, más que una originalidad de la carta constitucional, forma parte de una larga búsqueda de modelos de vida que han impulsado particularmente los actores sociales de América Latina durante las últimas décadas, como parte de sus reivindicaciones frente al modelo económico neoliberal. En el caso ecuatoriano, dichas reivindicaciones fueron reconocidas e incorporadas en la Constitución, convirtiéndose entonces en los principios y orientaciones del nuevo pacto social.”*<sup>17</sup>

*“Por ello el actual Estado Ecuatoriano está conformado por cinco poderes estatales: el Poder Ejecutivo, el Poder Legislativo, el Poder Judicial, el Poder Electoral y el poder de participación ciudadana, que anteriormente estaba compuesto tan solo de los primeros tres (3).”*<sup>18</sup>

El actual tipo de estructura que rige en el estado ecuatoriano está encabezado por la Presidencia de la República, a nivel nacional integral está compuesto por nueve (9) secretarías nacionales, veinte y uno (21) ministerios de estado y a nivel nacional regional está integrado por ocho (8) ministerios coordinadores, entre ellos el Ministerio

---

<sup>16</sup> SENPLADES. (2009). *Plan Nacional para el Buen Vivir 2009-2013*. pág. 07.

<sup>17</sup> SENPLADES. (2009). *Plan Nacional para el Buen Vivir 2009-2013*. pág. 08.

<sup>18</sup> MONOGRAFÍAS. [<http://www.monografias.com/trabajos81/nuevos-poderes-del-estado-ecuatoriano/nuevos-poderes-del-estado-ecuatoriano.shtml#lospoderea>]. *Los nuevos poderes del Estado ecuatoriano*. Consulta 03/06/11 19:20.

Coordinador de Patrimonio. La Función Judicial está conformada por el Consejo de la Judicatura como ente principal y por la Corte Nacional de Justicia. El Poder Ciudadano está conformado por El Consejo de Participación Social y Control Ciudadano, la Defensoría del Pueblo, la Contraloría General del Estado y las Superintendencias y finalmente El Poder Electoral está conformado por el Consejo Nacional Electoral.<sup>19</sup>

*“Una vez replanteada la estructura del Ejecutivo y clarificados los papeles de las diferentes entidades en este esquema de gestión, se inició un segundo proceso de reformas al interior de los ministerios y secretarías nacionales. Para ello, se homologó la estructura funcional básica de todas las carteras de Estado. Los procesos habilitantes contarán con tres coordinaciones: una general de planificación, una general jurídica y una administrativa financiera. Con este proceso, se busca superar la lógica discrecional de respuestas arbitrarias y coyunturales al surgimiento de nuevas problemáticas públicas y a la presión corporativa de ciertos grupos y fortalecer el rol rector de las carteras de Estado. Se pretende generar una reforma que obligue, a las diversas entidades del Ejecutivo, a ver más allá de sus agendas propias para que converjan en torno a objetivos nacionales, que conlleven la eficiente prestación de servicios.”<sup>20</sup>*

---

<sup>19</sup>WIKIPEDIA. [<http://es.wikipedia.org/wiki/Ecuador#Estado>], *Estado de Ecuador*. Consulta 28/05/11 22:25.

<sup>20</sup>SENPLADES. (2009). [<http://plan.senplades.gob.ec/diagnostico12>], *Plan Nacional para el Buen Vivir, Objetivo 12 (diagnóstico)*. Consulta 12/06/12 9:45.

### 3.1 CAMBIO INSTITUCIONAL

*“El Estado nuevamente ha sido colocado en el centro de una reforma institucional para recuperar para sí un conjunto de capacidades estratégicas que aseguren una adecuada coordinación entre política, economía y sociedad. Así, la propuesta de reforma institucional del Estado busca que la recuperación de los márgenes de maniobra estatal se produzca bajo esquemas de gestión eficientes, transparentes, descentralizados, desconcentrados y participativos, a fin de dotarle de la mayor coherencia funcional y legitimidad democrática posible a sus intervenciones.”<sup>21</sup>*

Por ello, adhiriéndose a la propuesta constitucional de la creación de un sistema nacional de competencias, el Gobierno ecuatoriano inició los procesos de rediseño institucional, para lo cual estableció siete (7) zonas de planificación para la organización de las instituciones de la función Ejecutiva en los distintos territorios, identificando sus competencias, facultades, atribuciones, productos, servicios y la gestión de estas en los niveles centrales, regionales, provinciales y cantonales, tanto desconcentrados como descentralizados, con el fin de dar operatividad a la propuesta y tener un proceso ordenado de descentralización y desconcentración, para ello se plantearon cuatro tipos de estructuras ministeriales:

- *“El primero que corresponde a carteras de Estado, que tienen competencias exclusivas (defensa nacional, relaciones internacionales, política económica, aduanera, tributaria, fiscal monetaria etc.), las mismas que velan por los*

---

<sup>21</sup>SENPLADES. (2009). *Reforma democrática del Estado*, pág. 05.

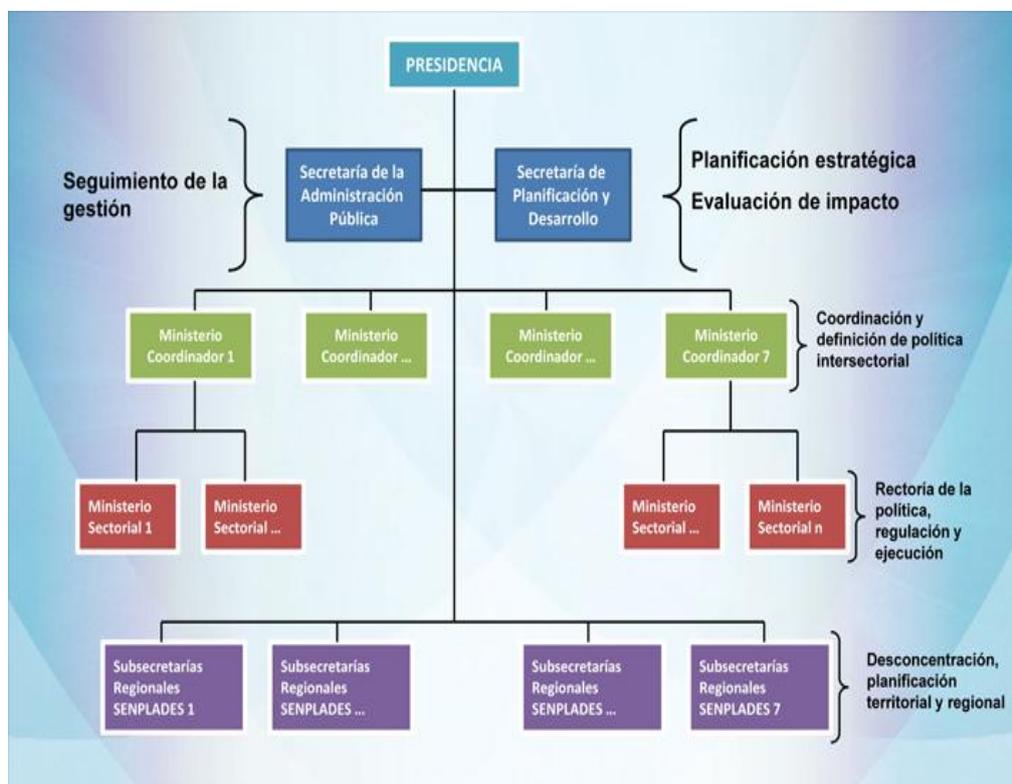
*intereses nacionales y por tanto no pueden desconcentrarse ni descentralizarse.*

- *El segundo tipo de estructuras ministeriales de alta desconcentración y baja descentralización; busca el fortalecimiento de unidades ministeriales en el territorio, para garantizar el ejercicio de los derechos ciudadanos, sin que esto implique un proceso nulo de descentralización. Un ejemplo de este tipo es el Ministerio de Educación, en el que la prestación de los servicios desciende hasta los distritos y circuitos administrativos, los que permiten asegurar un servicio educativo vinculado a las necesidades de la localidad.*
- *La gran mayoría de carteras de Estado entran en el tercer tipo de estructuras, que corresponde a aquellas de alta descentralización y baja desconcentración, estos ministerios transfieren competencias hacia los gobiernos autónomos descentralizados e incluso organizaciones de la sociedad civil para la prestación de productos y servicios en el territorio, manteniendo su rol de rectores de la política pública.*
- *El cuarto tipo de estructuras ministeriales corresponde a los Sectores Estratégicos en el que la rectoría nacional, la regulación de las actividades públicas y privadas, y la promoción de una gestión eficaz y eficiente de las empresas públicas se ejercen desde el nivel central; sin que esto implique la*

*prohibición para desarrollar diferentes e innovadoras modalidades de gestión pública local y diversos tipos de alianzas público– privadas.”<sup>22</sup>*

Los veintiún (21) ministerios sectoriales, están tutelados por los ocho (8) ministerios coordinadores, que son entidades que apoyan, organizan y monitorean la gestión de los ministerios e instituciones que participan en calidad de miembros plenos o asociados de los Consejos Sectoriales, persiguen el objetivo de fortalecer la planificación integral, garantizar la eficiencia y eficacia de las políticas y acciones de cada entidad y del conjunto del sector, y sobre todo el de contribuir colectivamente al cumplimiento del Plan Nacional para el Buen Vivir para romper con el pasado de inequidad y exclusión.

**FIGURA N° 2. Reforma democrática del Estado.**



<sup>22</sup> SENPLADES. (2009). *Plan Nacional para el Buen Vivir 2009-2013*. pág.316.

*“El Ministerio Coordinador de Patrimonio, junto a la tarea de coordinar y promover la eficiente labor de las instituciones que conforman el sector de patrimonio, en cumplimiento del mandato establecido en el Decreto Ejecutivo de creación de los ministerios coordinadores, la gestión de este Ministerio se ha centrado en fortalecer el proceso de reforma institucional del sector, apoyar la definición del nuevo marco legal en el que se sustentarán las políticas sectoriales e intersectoriales, dotándolas de una coherente y clara visión patrimonial, y la generación de iniciativas, políticas y proyectos emblemáticos que permitan avanzar en la ruptura con el pasado y en la propuesta de formas innovadoras de enfrentar las inequidades nacionales e internacionales.”<sup>23</sup>*

Realizar una profunda reforma institucional, ha sido una meta asumida por el Ministerio Coordinador de Patrimonio y las instituciones que conforman su Consejo Sectorial, el proceso no ha sido fácil, debido a la disputa de roles y competencias entre las instituciones, y sobre todo por la necesidad de desconcentrar hacia los territorios, la toma de decisiones y la capacidad de gestión, enfrentando un sinnúmero de problemas técnicos, presupuestarios, operativos y de estilo de gestión difíciles de resolver.

Es por ello que la gestión del Ministerio Coordinador de Patrimonio, juntamente con todos los sectores y actores sociales se ha centrado en “reconocer la función del patrimonio como sustento del desarrollo social y económico del país, y el potencial que tiene para constituirse en un elemento que fortalezca las identidades ciudadanas con sus entornos ambientales y culturales, en forma incluyente,

---

<sup>23</sup>MINISTERIO COORDINADOR DE PATRIMONIO. (2011). *Informe de gestión final*. pág. 03.

solidaria y equitativa”, en base a los cuatro (4) ejes estratégicos, definidos por la continuidad con la que se quiso dar a las políticas y metas estratégicas, y bajo los cuales se asientan las nuevas políticas públicas patrimoniales estos son:

- *“La descolonización del pensamiento y las culturas.*
- *La interculturalidad y equidad como fundamento de las relaciones entre personas, pueblos, nacionalidades y colectivos sociales.*
- *La desconcentración y descentralización, necesarias para una adecuada y eficiente gestión en los territorios, respetuosa de la naturaleza y encaminada al logro del buen vivir.*
- *La ciudadanía de los patrimonios, como mecanismo para fortalecer la identidad nacional y generar mejores condiciones de vida.”<sup>24</sup>*

*“La falta de profesionalización del servicio público atañe a problemas estructurales, que demandan estrategias de mediano y largo plazo para superarlos.” “Las principales dificultades derivadas de esta falta de profesionalización son la deficiente formación de las y los servidores en materia de administración o gestión pública; la inexistencia de escuelas de Gobierno capaces de formar perfiles para la alta dirección estatal; la nula articulación de procesos de capacitación continua al Plan Nacional para el Buen Vivir; la poca efectividad del modelo de gestión por resultados y, finalmente, una incipiente incorporación y uso de herramientas de gobierno electrónico en la administración pública.”<sup>25</sup>*

---

<sup>24</sup>MINISTERIO COORDINADOR DE PATRIMONIO. (2011). *Informe de gestión final*. pág. 03.

<sup>25</sup>SENPLADES. (2009). [<http://plan.senplades.gob.ec/diagnostico12>], *Plan Nacional para el Buen Vivir, Objetivo 12 (diagnóstico)*. Consulta 12/06/12 9:45.

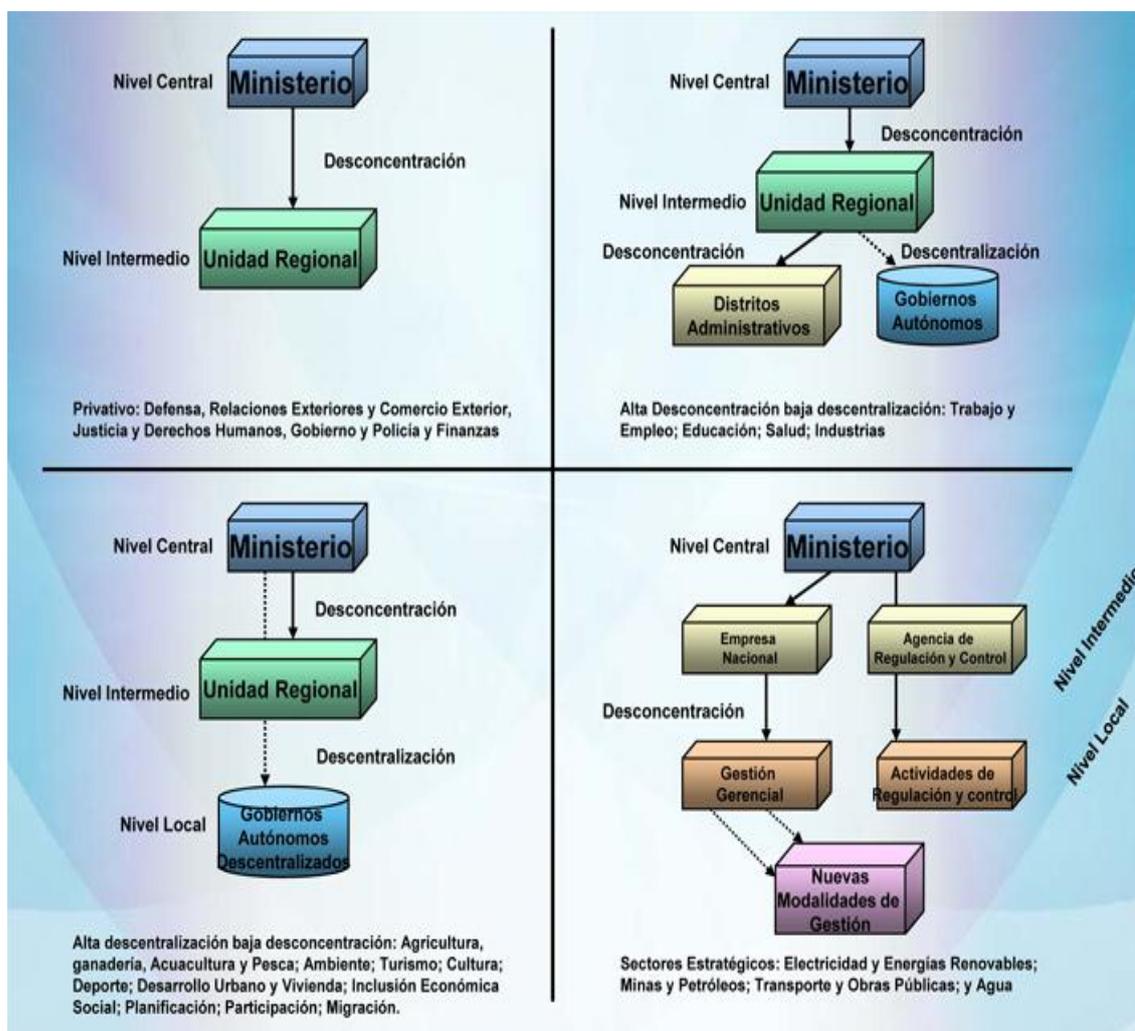
Es por ello imprescindible, que el funcionario y/o servidor público tenga acceso a una verdadera carrera administrativa, en donde adquiriera los conocimientos, habilidades y aptitudes, que le permitan obtener un perfil de operatividad versátil dentro del sector público y finalmente pueda acceder sin perjuicio alguno, a ocupar puestos de alta dirección pública. El gobierno ha iniciado acciones orientadas a erradicar la problemática estructural de la gestión pública, entre ellas:

- *“Creación del Sistema Nacional de Información del Servicio Público.*
- *Elaboración de un sistema de evaluación a las y los servidores públicos ecuatorianos.*
- *Reestructuración del Instituto de Altos Estudios Nacionales (IAEN), con la visión de elevar los niveles de formación de las y los servidores públicos en todos los niveles de Gobierno.*
- *Incorporación de la gestión por resultados en el servicio público.*
- *Creación de la Red Ecuatoriana de Formación y Capacitación de Servidores Públicos.”*<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup>SENPLADES. (2009). [<http://plan.senplades.gob.ec/diagnostico12>], *Plan Nacional para el Buen Vivir, Objetivo 12 (diagnóstico)*. Consulta 12/06/12 9:45.

**Figura N° 3 Rediseño de la Función Ejecutiva: de las carteras de Estado y su modelo de gestión y de la organización territorial. Estructuras por tipos**



### 3.1.1 Presupuesto General del Estado

*“El país se encuentra en un proceso de cambio que requiere enfrentar nuevos desafíos, la Constitución de la República, el Plan Nacional del Buen Vivir y las Políticas Públicas han restablecido la importancia de la inversión pública como variable instrumental para lograr los cambios estructurales que nos permitan tener una sociedad más justa, solidaria y, sobre todo, en la que*

*podamos convivir en armonía con nuestros semejantes y con la naturaleza, ejerciendo plenamente el buen vivir.*<sup>27</sup>

*“La nueva Constitución de la República del Ecuador, aprobada por el pueblo ecuatoriano en septiembre de 2008, plantea una nueva estructura y un nuevo concepto para el Presupuesto General del Estado (PGE). En cuanto a lo primero, se plantea que el PGE incluya a los Sectores Productivo, Administrativo, Defensa, Social, Tesoro Nacional y Participación Ciudadana.*

*En cuanto al nuevo concepto presupuestario, la Constitución de 2008 plantea que la preparación del PGE debe ser coordinada con las políticas y estrategias definidas en el Plan Nacional del Buen Vivir, debido a que el presupuesto es el mecanismo por el cual se priorizan las voluntades gubernamentales”.*<sup>28</sup>

Ante este modelo de la revolución ciudadana, la programación de la inversión pública, cambia algunas de sus características, respecto al antiguo modelo neoliberal.

---

<sup>27</sup>MEF. (2011).

[[http://finanzas.gob.ec/pls/portal/docs/PAGE/MINISTERIO\\_ECONOMIA\\_FINANZAS\\_ECUADOR/ARCHIVOS\\_INFORMACION\\_IMPORTANTE/TAB138898/TAB190900/TAB203179/DIRECTRICES\\_PROFORMA\\_PGE\\_2011\\_2014\\_0.PDF](http://finanzas.gob.ec/pls/portal/docs/PAGE/MINISTERIO_ECONOMIA_FINANZAS_ECUADOR/ARCHIVOS_INFORMACION_IMPORTANTE/TAB138898/TAB190900/TAB203179/DIRECTRICES_PROFORMA_PGE_2011_2014_0.PDF)]. *Directrices de la programación presupuestaria 2011-2014 y proforma del Presupuesto General del Estado 2011*. Consulta 29/05/11 11:40.

<sup>28</sup>UNICEF (2010). [[http://www.unicef.org/ecuador/Inversion\\_presupuesto\\_general\\_de\\_Ecuador\\_2010.pdf](http://www.unicef.org/ecuador/Inversion_presupuesto_general_de_Ecuador_2010.pdf)]. *La Inversión Social en el Presupuesto General del Estado 2010*. Consulta 29/05/11 12:40.

**Tabla N° 1. Cambio de Paradigma**

Características	Neoliberal	Revolución Ciudadana
Primacía	Programa macroeconómico (Objetivos y metas macro)	PND
Variable Instrumental	Metas fiscales y por ende de endeudamiento	Gasto Público: inversión pública
Variable de Ajuste	Gasto público: especialmente la inversión pública	Resultado fiscal: - Req. Financiamiento Sostenible
Función Objetivo	Equilibrio Macro	Buen Vivir

**Fuente:** Planificación para la inversión: Plan Nacional para el Buen Vivir.

Actualmente, rige como primacía el Plan Nacional de Desarrollo, para efectuar la inversión pública, que paralelamente es usada como una variable instrumental, que promueve el ahorro interno - externo, satisface necesidades y finalmente otorga la sustitución selectiva de importaciones y crecimiento endógeno; este escenario no era posible hasta el anterior período de gobierno que empleaba las metas fiscales y el endeudamiento como variable instrumental.

*“Así mismo ante los posibles eventos que puedan suscitarse, se recurría a un endeudamiento sostenible, que anteriormente era sostenido por la inversión pública luego de contraída la deuda y finalmente esta nueva programación recaería en la propagación del buen vivir, a diferencia de las metas macroeconómicas que se pretendía antiguamente.”<sup>29</sup>*

El Plan Plurianual de inversión es una proyección de más de cuatro años de ingresos y egresos presupuestarios equilibrados, que vinculan la

<sup>29</sup>SENPLADES. (2009). [<http://plan.senplades.gob.ec/programacion-de-la-inversion>], *La Planificación de la Inversión (programación)*. Consulta 29/05/11 20:30.

presupuestación a la planificación, proporcionando insumos para el cumplimiento de los objetivos y metas del Plan Nacional de Desarrollo, instrumento al cual deben sujetarse las políticas, programas y proyectos de carácter públicos, así como la programación, asignación y ejecución del Presupuesto General del Estado.<sup>30</sup>

En este plan la etapa de programación se establece que el primer año sea normativo y los tres años consecutivos sean indicativos.

El siguiente cuadro abarca una programación en millones de dólares, asignados a cada estructura ministerial, con el fin de promover una gestión efectiva.

**Tabla N° 2. Resumen de Escenarios Inv. Pública 2010-2013 (Consejos Sectoriales).**

<b>Escenarios de inversión pública según Consejos Sectoriales</b>			
<b>CONSEJO SECTORIAL</b>	<b>Escenario 1</b>	<b>Escenario 2</b>	<b>Escenario 3</b>
DESARROLLO SOCIAL	4.304	4.441	4.596
LA PRODUCCIÓN	1.704	2.005	2.051
PATRIMONIO NATURAL Y CULTURA	481	517	543
POLÍTICA	81	89	96
POLÍTICA ECONÓMICA	70	180	188
SECTORES ESTRATÉGICOS	7.269	7.501	8.191
SEGURIDAD INTERNA Y EXTERNA	2.455	2.545	2.813
OTRAS ENTIDADES	2.544	3.807	3.807
<b>TOTAL</b>	<b>18.908</b>	<b>21.084</b>	<b>22.285</b>

**Fuente:** Planificación para la inversión: Plan Nacional para el Buen Vivir.

<sup>30</sup>SENPLADES. (2009). [<http://plan.senplades.gob.ec/programacion-de-la-inversion>], *PNBV, La Planificación de la Inversión (programación)*. Consulta 29/05/11 20:30.

En base a esta asignación, se extiende los montos hacia cada uno de los doce grandes objetivos del Plan Nacional para el Buen Vivir, los mismos que tendrán que ser agilitados y operados por cada estructura ministerial, según corresponda y realizar un informe de gestión al respecto, que indique claramente el presupuesto asignado y devengado:

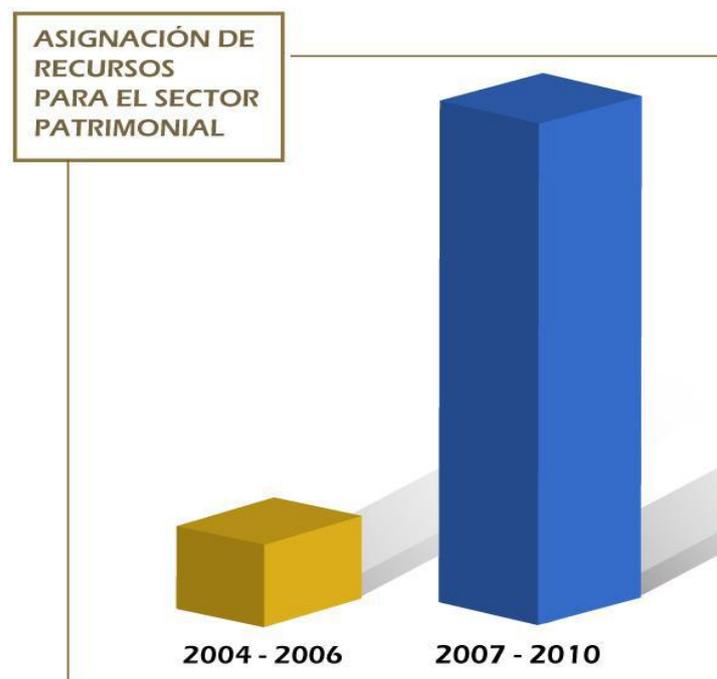
**Tabla N° 3. Resumen de Escenarios Inv. Pública 2010-2013 (Objetivos nacionales).**

<b>Escenarios de inversión pública según Objetivos Nacionales</b>			
<b>OBJETIVO</b>	<b>Escenario 1</b>	<b>Escenario 2</b>	<b>Escenario 3</b>
1. Auspiciar la igualdad, cohesión e integración social y territorial, en la diversidad.	1.734	1.884	1.941
2. Mejorar las capacidades y potencialidades de la ciudadanía.	1.048	1.104	1.138
3. Mejorar la calidad de vida de la población.	1.607	1.680	1.745
4. Garantizar los derechos de la naturaleza y promover un medio ambiente sano y sustentable	1.378	1.519	1.604
5. Garantizar la soberanía y la paz, e impulsar la inserción estratégica en el mundo y la integración latinoamericana.	2.038	2.181	2.379
6. Garantizar el trabajo estable, justo y digno en su diversidad de formas	869	1.186	1.199
7. Construir y fortalecer espacios públicos interculturales y de encuentro común.	299	327	354
8. Afirmar y fortalecer la identidad nacional, las identidades diversas, la plurinacionalidad y la interculturalidad.	189	209	218
9. Garantizar la vigencia de los derechos y la justicia.	196	236	247
10. Garantizar el acceso a la participación pública y política.	569	792	797
11. Establecer un sistema económico social, solidario y sostenible.	8.562	9.424	10.099
12. Construir un Estado democrático para el Buen Vivir	418	544	563
<b>TOTAL</b>	<b>18.908</b>	<b>21.084</b>	<b>22.285</b>

**Fuente:** Planificación para la inversión: Plan Nacional para el Buen Vivir.

El Gobierno Nacional, con el fin de recuperar, valorar y poner en uso nuestros patrimonios nacionales, incrementó la asignación de recursos al sector patrimonial, por lo cual el presupuesto para el sector se septuplicó en el período 2007-2010, con relación a los tres (3) años precedentes; esto debido al fortalecimiento de las instituciones del sector y de la reforma legal, para agilizar la gestión y hacerla más eficiente.

**Grafico N° 1. Asignación Recursos para el Sector Patrimonial.**



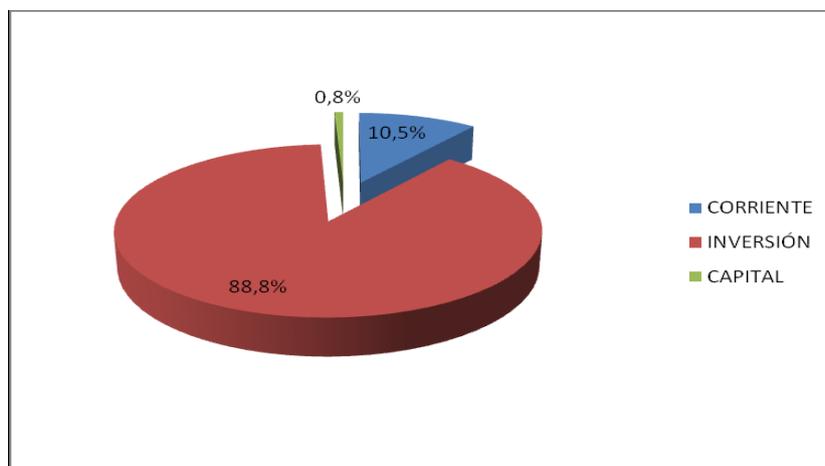
**Fuente:** Informe de gestión final: Ministerio Coordinador de Patrimonio.

El presupuesto asignado al Ministerio Coordinador de Patrimonio representa 0,17% del Presupuesto General del Estado y el 9% del que dispone el Consejo Sectorial de Patrimonio; todos estos recursos sustentaran las

necesidades que emanen los diferentes programas, planes y proyectos públicos, los cuales deberán manejarse con orden, transparencia y eficiencia.

El presupuesto para el Ministerio Coordinador de Patrimonio, comprende la asignación para gastos corrientes (operativos), gastos de inversión (proyectos emblemáticos) y gastos de capital (activos y bienes de larga duración).

**Grafico N° 2.** Presupuesto para Ministerio Coordinador de Patrimonio.



**Fuente:** Informe de gestión final: Ministerio Coordinador de Patrimonio.

El gasto corriente solventa la parte operativa del Ministerio como: sueldos de funcionarios y empleados, gastos de comunicación, mantenimiento general del ministerio para el correcto funcionamiento y atención a la ciudadanía e instituciones coordinadas. Esta cifra es de apenas el 11% del presupuesto institucional, por lo que adquiere mayor significado, si se toma cuenta, que es una institución cuyo fin no es el de ejecutar proyectos.

Es importante señalar que el Ministerio Coordinador de Patrimonio como el Sector de Patrimonio, han mantenido un indicador favorable, en cuanto a la eficiencia en la gestión de recursos que es monitoreada por la Secretaria de

Planificación y Desarrollo, la cual a través de un reporte semanal difunde el desempeño de todos los sectores e instituciones del estado, en donde finalmente se concluyó que esta es una de las instituciones con mas alto desempeño en temas de ejecución presupuestaria y cumplimiento de programación.

**Tabla N° 4.** Presupuesto Ejecutado Ministerio coordinador de Patrimonio 2011.

MINISTERIO COORDINADOR DE PATRIMONIO EJECUCIÓN AL 31 DE OCTUBRE DE 2010 (dólares)					
POR GRUPO DE GASTO					
	CODIFICADO	COMPROMETIDO	%	DEVENGADO	%
51 Gastos de Personal	2.026.714	1.393.279	69%	1.393.279	69%
53 Bienes y Servicios de Consumo	1.212.903	1.075.189	89%	975.970	80%
57 Otros Gastos Corrientes	23.000	21.925	95%	21.925	95%
58 Transferencias	2.000	2.000	100%	2.000	100%
71 Gastos de Personal para Inversión	545.678	177.071	32%	177.071	32%
73 Bienes y Servicios para Inversión	4.452.885	1.800.896	40%	1.561.647	35%
78 Transferencias para Inversión	22.665.702	22.665.702	100%	22.665.702	100%
84 Bienes de Larga Duración	236.250	206.585	87%	206.585	87%
<b>Total</b>	<b>31.165.133</b>	<b>27.342.648</b>	<b>88%</b>	<b>27.004.180</b>	<b>87%</b>

**Fuente:** Informe de gestión final: Ministerio Coordinador de Patrimonio

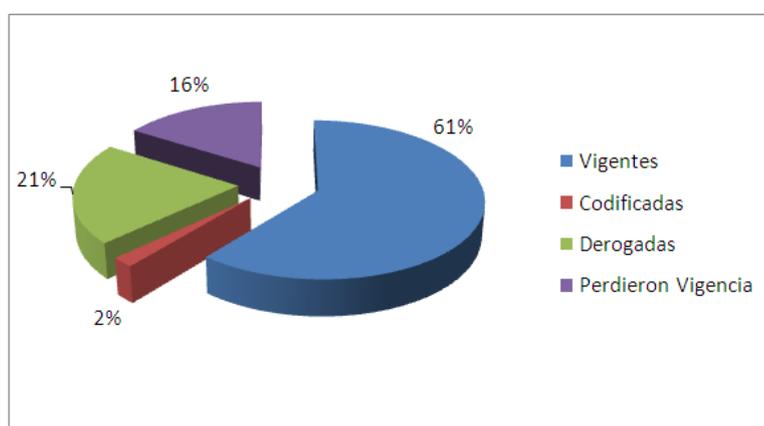
### 3.1.2 Políticas y Legislación

*“El proceso de la elaboración de normas jurídicas en el Ecuador, ha sido disperso, coyuntural e incoherente, ya que ha favorecido a intereses políticos, antes que la satisfacción de los derechos humanos, reconocidos*

*internacionalmente y al cumplimiento de normas constitucionales. Esto ha generado que existan leyes, fuera del ámbito de su competencia y normas que pierdan efectividad y que aún sigan vigentes en el ordenamiento jurídico.*”<sup>31</sup>

En el Ecuador existe un total de ciento ochenta y seis mil cuatrocientos veinte (186.420) normas, según las cuales se explica en el siguiente gráfico:

**Gráfico N° 3.** Cuadro preliminar de Leyes ecuatorianas.



**Fuente:** LEXIS, 2009.  
**Elaboración:** SENPLADES.

Durante el proceso de transición en el año 2008, se aprobó la nueva constitución del Ecuador, que obliga a expedir nuevas leyes a fin de hacer efectivo un Estado de derechos y justicia, así como reformar o derogar las normativas que se opongan a los preceptos constitucionales.<sup>32</sup>

<sup>31</sup>SENPLADES. (2009).

[<http://plan.senplades.gob.ec/web/guest/diagnostico9;jsessionid=C0B423E337DC22391E26E697728AAE5A>], *Plan Nacional para el Buen Vivir, objetivo 9 (diagnóstico)*. Consulta 31/05/11 20:00.

<sup>32</sup>SENPLADES. (2009).

[<http://plan.senplades.gob.ec/web/guest/diagnostico9;jsessionid=C0B423E337DC22391E26E697728AAE5A>], *Plan Nacional para el Buen Vivir, objetivo 9 (diagnóstico)*. Consulta 31/05/11 20:00.

Esta carta magna también se destacó por ser protectora de los derechos del ciudadano y de la naturaleza, especialmente con el medio ambiente.<sup>33</sup>

Las políticas públicas se encuentran delimitadas por los derechos humanos, identificando claramente al Estado como principal titular de deberes y garante de derechos de una sociedad, pero la obligación de respetar y aplicar los derechos humanos le corresponde a toda la sociedad: individuos, comunidades, gobiernos locales y empresas privadas, en resumen todos somos titulares de deberes y derechos, es por ello que progresivamente, se han venido asentando nuevas instituciones, políticas públicas y leyes impulsadas por el gobierno, con miras a garantizar los deberes y derechos de los ciudadanos, recuperar el control estatal de la economía, los recursos naturales y la austeridad administrativa, especialmente con la Ley de Servicios Públicos, todas estas consideradas como obsoletas que hoy por hoy son depuradas con el fin de conseguir su eficacia y estabilidad jurídica.<sup>34 35 36</sup>

*“La participación ciudadana es un derecho. Las y los ciudadanos deben ser parte de la toma de decisiones, de la planificación y la gestión de los asuntos públicos, así como del control popular de las instituciones del Estado. A la vez, la participación de la población en la formulación de políticas públicas*

---

<sup>33</sup>MONOGRAFÍAS. [http://www.monografias.com/trabajos81/nuevos-poderes-del-estado-ecuadoriano/nuevos-poderes-del-estado-cuadoriano.shtml#lospoderea]. **Los nuevos poderes del Estado ecuatoriano**. Consulta 31/05/11 22:20.

<sup>34</sup>SENPLADES. (2009).

[http://plan.senplades.gob.ec/web/guest/diagnostico9;jsessionid=C0B423E337DC22391E26E697728AAE5A], **Plan Nacional para el Buen Vivir, objetivo 9 (diagnóstico)**. Consulta 01/06/11 19:30.

<sup>35</sup>WIKIPEDIA. [http://es.wikipedia.org/wiki/Rafael\_Correa#Reformas\_pol.C3.ADticas], **Rafael Correa (biografía)**. Consulta 01/06/11 19:45.

<sup>36</sup>MONOGRAFÍAS. [http://www.monografias.com/trabajos81/nuevos-poderes-del-estado-ecuadoriano/nuevos-poderes-del-estado-cuadoriano.shtml#lospoderea]. **Los nuevos poderes del Estado ecuatoriano**. Consulta 01/06/11 20:40.

*es un elemento fundamental para la realización de los derechos del Buen Vivir. En este sentido, es una prioridad recoger la voz de aquellos que en escasas ocasiones han tenido la oportunidad de expresar sus sueños, aspiraciones y cosmovisiones; pero también es un deber establecer canales de diálogo con la ciudadanía organizada a fin de fortalecer la democracia.”<sup>37</sup>*

Por disposición constitucional contenida en el Art. 280, el Plan Nacional para el Buen Vivir, como instrumento público para el cambio social, ha consolidado la planificación en doce (12) objetivos nacionales, los mismos que están articulados a la gestión pública y planificación institucional; cada uno cuenta con sus respectivas políticas y lineamientos necesarios, para la consecución de los Objetivos del Buen Vivir y la garantía de derechos, estos son:

- 1. “Auspiciar la igualdad, cohesión e integración social y territorial en la diversidad.*
- 2. Mejorar las capacidades y potencialidades de la ciudadanía.*
- 3. Mejorar la calidad de vida de la población.*
- 4. Garantizar los derechos de la naturaleza y promover un ambiente sano y sustentable.*
- 5. Garantizar la soberanía y la paz, e impulsar la inserción estratégica en el mundo y la integración latinoamericana.*

---

<sup>37</sup>SENPLADES. (2009). [<http://plan.senplades.gob.ec/1.3-planificacion-participativa>], *PNBV, Planificación participativa para el “Buen Vivir”* Consulta 01/06/12 19:30.

6. *Garantizar el trabajo estable, justo y digno en su diversidad de formas.*
7. *Construir y fortalecer espacios públicos, interculturales y de encuentro común.*
8. *Afirmar y fortalecer la Identidad nacional, las Identidades diversas, la plurinacionalidad y la interculturalidad.*
9. *Garantizar la vigencia de los derechos y la justicia.*
10. *Garantizar el acceso a la participación pública y política.*
11. *Establecer un sistema económico social, solidario y sostenible.*
12. *Construir un Estado democrático para el buen vivir.*

*El Plan Nacional para el Buen Vivir se plantea como un proceso dinámico. Su principal desafío es la construcción de un Estado constitucional de derechos y justicia, plurinacional e intercultural. En tal virtud, el Plan, como instrumento dinámico, deberá integrar y articular, de manera progresiva, otros procesos de planificación, particularmente aquellos derivados de la formulación de políticas específicas que permitan hacer efectivos los derechos; los planes de desarrollo y ordenamiento territorial de los diversos niveles de gobierno; y los planes de vida o planes para el Buen Vivir de los pueblos y nacionalidades”.*<sup>38</sup>

Para efecto de este estudio se tomó el último objetivo nacional (12), del Plan Nacional para el Buen Vivir, el mismo que busca “Construir un Estado democrático para el buen vivir”, cuyo proceso de democratización empieza por recuperar sus capacidades de planificación, regulación, control y

---

<sup>38</sup>SENPLADES. (2009). [<http://plan.senplades.gob.ec/1.3-planificacion-participativa>], *PNBV, Planificación participativa para el “Buen Vivir”*. Consulta 01/06/12 19:30.

redistribución que desprivaticen al Estado y hagan posible que este represente efectivamente el interés público.

También se requiere de un Estado inteligente, dinámico y estratégico, que acompañado de un servicio civil eficiente, meritocrático y orientado por resultados vaya construyendo una estructura funcional sólida.

Es por ello que entre algunas de las políticas y metas de este objetivo nacional, se hace hincapié en los lineamientos a los que tendrán que sujetarse los funcionarios/as públicos, a fin de que logren obtener una formación integral, que les permita desenvolverse en cualquier área funcional del sector público, haciendo correcto uso de sus conocimientos, habilidades y aptitudes adquiridas con las cuales puedan ejecutar sus funciones, alcanzando un aceptable índice de rendimiento y finalmente dando cumplimiento a los objetivos y metas que benefician al bien común; estas son:

***Política 12.4. Fomentar un servicio público eficiente y competente***

- a. “Fortalecer las capacidades institucionales públicas en relaciones laborales, recursos humanos y remuneraciones, a través del desarrollo de sus facultades de rectoría, control y regulación.*
- b. Implementar un marco normativo del servicio público que desarrolle las disposiciones constitucionales y corrija las distorsiones en materia de recursos humanos y remuneraciones del sector público.*

- c. Consolidar las instancias de educación y las redes de formación y capacitación de servidores públicos, poniendo énfasis en los perfiles para la alta dirección del Estado y el desarrollo de sistemas de gestión del talento humano del servicio público, observando el enfoque de género, intergeneracional y la diversidad cultural.*
- d. Crear mecanismos nacionales de información sobre el servicio público.*
- e. Implementar planes y programas de formación y capacitación de los servidores públicos del Estado central y de los gobiernos autónomos descentralizados, con énfasis en la cultura de diálogo, la transparencia, la rendición de cuentas y la participación.*
- f. Establecer una carrera administrativa meritocrática, con mecanismos de evaluación del desempeño técnicamente elaborados y con la adopción de criterios objetivos y equitativos para la promoción y ascenso de los servidores públicos, evitando la discriminación por cualquier motivo.*
- g. Incorporar mecanismos de incentivos que promuevan la continuidad en la administración pública de los servidores y servidoras más eficientes y capacitados.*
- h. Adecuar la infraestructura física de las instituciones públicas a nivel nacional y local, con el objeto de que los servidores públicos puedan atender de manera eficiente a la población.*

## ***Metas***

*12.4.1 Mejorar en un 60% la percepción de las personas respecto a la preparación de los funcionarios públicos al 2013.*

*12.5.1 Aumentar al menos a 7% la percepción de calidad de los servicios públicos.*<sup>39</sup>

### **3.1.3 Servicios**

*“La creación de los Ministerios Coordinadores como entidades que apoyan, organizan y monitorean la gestión los ministerios e instituciones que participan en calidad de miembros plenos o asociados de los Consejos Sectoriales, persigue el objetivo de fortalecer la planificación integral, garantizar la eficiencia y eficacia de las políticas y acciones de cada entidad y del conjunto del sector y, sobre todo, contribuir colectivamente al cumplimiento del Plan Nacional para el Buen Vivir para romper con el pasado de inequidad y exclusión”.*<sup>40</sup>

El Ministerio Coordinador de Patrimonio, hace esfuerzos por dar cumplimiento a esta tarea y para ello a diseñado, incubado y transferido proyectos emblemáticos, con el fin de dar avance a ciertos objetivos nacionales del plan Nacional para el Buen Vivir, estos son:

---

<sup>39</sup>SENPLADES. (2009). *Plan Nacional para el Buen Vivir 2009-2013*. pág. 323-324.

<sup>40</sup>MINISTERIO COORDINADOR DE PATRIMONIO. (2011). *Informe de Gestión Final 2011*. pág. 06.

## **OBJETIVO NACIONAL UNO**

*“Auspiciar la igualdad, la cohesión y la integración social y territorial en la diversidad.*

### **Políticas**

*1.1. Garantizar los derechos del buen vivir para la superación de todas las desigualdades (en especial salud, educación, alimentación, agua y vivienda).*

*1.3 Promover la inclusión social y económica con enfoque de género, intercultural e intergeneracional, para generar condiciones de equidad.*

*1.4 Democratizar los medios de producción para generar condiciones y oportunidades equitativas.*

*1.6 Reconocer y respetar las diversidades socioculturales y erradicar toda forma de discriminación, sea ésta por motivos de género, de opción sexual, étnica culturales, políticos, económicos, religiosos, de origen, migratorios, geográficos, etéreos, de condición socioeconómica, condición de discapacidad u otros.*

*1.8 Impulsar el buen vivir rural.*

*A través del **Programa de Desarrollo y Diversidad Cultural para la Reducción de la Pobreza e Inclusión Social**, con una inversión de \$540.000 provenientes de la Cooperación Española y Naciones Unidas, el Ministerio Coordinador de Patrimonio brinda apoyo técnico y financiero para la gestión de emprendimientos culturales productivos, en distintas provincias*

*donde se concentran los más altos índices de pobreza en el país (Esmeraldas, Chimborazo y Sucumbíos).”*<sup>41</sup>

De igual forma el **Plan plurinacional para eliminar la discriminación racial y la exclusión étnica cultural**, consta de cinco ejes, quince programas y cincuenta y seis acciones prioritarias; genera y desarrolla importantes iniciativas y actividades por medio de un comité político conformado por: Secretaria de Pueblos, Movimientos Sociales y Participación Ciudadana, Secretaria de la Presidencia de la República, Ministerio de Relaciones Laborales y Ministerio Coordinador de Patrimonio; así como una Comisión Técnica conformada por: representantes de la Corporación de Desarrollo Afro Ecuatoriano (CODAE), Consejo de Desarrollo de las Nacionalidades y Pueblos del Ecuador (CODENPE) y el Consejo de Desarrollo del Pueblo Montubio de la Costa (CODEPMOC).

### **EJE: Justicia y Legislación**

Este trabaja en el fortalecimiento de las capacidades de los funcionarios públicos en el tema de derechos colectivos dirigido a fuerzas armadas, policía nacional y delegados de Defensoría del Pueblo.

Así mismo se cuenta con una propuesta, para la igualdad racial desarrollada entre el Ministerio Coordinador de Patrimonio y Ministerio de Justicia, Derechos Humanos y Cultos.

---

<sup>41</sup>MINISTERIO COORDINADOR DE PATRIMONIO. (2011). *Informe de Gestión Final 2011*. pág. 08.

### **EJE: Integralidad de derechos**

El Ministerio Coordinador de Patrimonio, con el fin de dar cumplimiento al objetivo nacional tres (3) del PNBV, conjuntamente con el Ministerio de Salud, impulsa la gestión de salud pública brindando servicios con calidad, calidez y pertinencia cultural, mediante la adecuación de hospitales locales, preparación de manuales de parto culturalmente adecuados y capacitación al personal que brinda los servicios.

### **EJE: Educación, Comunicación e Información**

*“El Ministerio Coordinador de Patrimonio, conjuntamente con la DINEIB, se encuentra diseñando y produciendo diccionarios, material didáctico y textos iniciales en idiomas: Siona, Secoya, Chachi y Epera, a fin de satisfacer la demanda de textos de nivel preescolar de pueblos y nacionalidades indígenas.”<sup>42</sup>*

Así mismo el Ministerio Coordinador de Patrimonio en coordinación con el Instituto de Altos Estudios Nacionales ha desarrollado la maestría en Política Pública Intercultural que será financiada a través del PDC.

---

<sup>42</sup>MINISTERIO COORDINADOR DE PATRIMONIO. (2011). *Informe de Gestión Final 2011*. pág. 10.

## **EJE: Participación ciudadana y fortalecimiento institucional.**

El ministerio Coordinador de Patrimonio apoya la construcción de Consejos de Igualdad, contando actualmente con dos propuestas: para afro ecuatorianos y otra para indígenas.

### **OBJETIVO NACIONAL CUATRO**

*Garantizar los derechos de la naturaleza y promover un ambiente sano y sustentable.*

#### ***Políticas***

*4.1 Conservar y manejar sustentablemente el patrimonio natural y su biodiversidad terrestre y marina, considerada como sector estratégico*

*4.3 Diversificar la matriz energética nacional, promoviendo la eficiencia y una mayor participación de energías renovables sostenibles.*

*4.4 Prevenir, controlar y mitigar la contaminación ambiental como aporte para el mejoramiento de la calidad de vida.*

*4.5 Fomentar la adaptación y mitigación a la variabilidad climática con énfasis en el proceso de cambio climático.*

*4.7 Incorporar el enfoque ambiental en los procesos sociales, económicos y culturales dentro de la gestión pública.*

Durante mucho tiempo la explotación y exportación de bienes primarios, se ha caracterizado por ser con escaso valor agregado y altamente destructora de la naturaleza; es por ello que se ha configurado en el mediano y largo plazo (16 y 20 años), tener una sociedad en la que el bio-conocimiento y su aplicación tecnológica, alcance supremacía absoluta en términos de generación de riqueza en el sector primario; y en el corto plazo se implementará procesos de aprovechamiento de recursos naturales que sean económica, social, ambiental y culturalmente sostenibles.

El Ministerio Coordinador de Patrimonio, junto a su Consejo Sectorial emprende acciones específicas para:

- I) *“Proteger y valorar, ahora, nuestro patrimonio natural, el conocimiento ancestral de los pueblos que han vivido en relación armónica con la naturaleza y asimilar positiva e inteligentemente el influjo de lo más avanzado del conocimiento, la ciencia y la tecnología, en esta renovada forma de entender y construir el desarrollo, como Buen Vivir;*
  
- II) *Fortalecer la articulación necesaria entre estas políticas de protección del patrimonio natural y las que se impulsan en el ámbito productivo, de proyectos estratégicos, infraestructura, desarrollo territorial, calidad ambiental, entre otros;*

III) *Posicionar al Ecuador en los espacios de debate y definiciones políticas sobre los problemas claves del desarrollo sostenible a nivel planetario.*<sup>43</sup>

### **Ámbito Territorial**

Un ordenamiento territorial garantiza el manejo sustentable de los recursos y la conservación y protección de sus ecosistemas, bajo el principio del buen vivir (Circunscripción Territorial Especial en la Amazonía y Régimen Especial de la Provincia de Galápagos).

### **Ámbito Recursos Naturales**

*“Promover la forestación y reforestación con y para la gente: comunidades, pequeños y medianos propietarios, con un enfoque integral para contribuir a la activación de la economía popular y solidaria, garantizar soberanía alimentaria, conservar recursos estratégicos como el agua y la biodiversidad, generar empleo, abastecer de materia prima a la industria, bajar la presión a la cobertura forestal en áreas protegidas y bosque nativo, es un proceso en marcha” (Recuperación de áreas de manglar).*<sup>44</sup>

---

<sup>43</sup>MINISTERIO COORDINADOR DE PATRIMONIO. (2011). *Informe de Gestión Final 2011*. pág. 12.

<sup>44</sup>MINISTERIO COORDINADOR DE PATRIMONIO. (2011). *Informe de Gestión Final 2011*. pág. 15.

## **Ámbito Actividades Productivas y Patrimonio**

El Ministerio Coordinador de Patrimonio, a fin de “Garantizar la sustentabilidad del patrimonio natural mediante el uso racional y responsable de los recursos naturales renovables y no renovables” y “Potenciar la diversidad y el patrimonio cultural”, ha definido criterios de ordenamiento territorial para toma de decisiones de política pública territorial (Amazonía y Galápagos) y sectoriales (petróleo y minería, manglares, recursos forestales, actividades agrícolas: producción bananera, acuicultura), con el fin de promover el uso y aprovechamiento responsable de los recursos naturales en función de los objetivos patrimoniales establecidos en la constitución y en el PNBV.

### ***OBJETIVO NACIONAL CINCO***

*Garantizar la soberanía y la paz, e impulsar la inserción estratégica en el mundo y la integración latinoamericana.*

#### ***Políticas***

***5.6 Promover relaciones exteriores soberanas y estratégicas, complementarias y solidarias.***

***5.7 Combatir la delincuencia transnacional organizada en todas sus manifestaciones.***

El Ministerio Coordinador de Patrimonio está llevando a cabo un estudio, para presentar dos propuestas: una a manera de protocolo General regional y otra nacional de Política Pública, referentes: al Acceso de Recursos Biológicos y Genéticos y la Conservación y Protección de los conocimientos tradicionales y adecuados mecanismos de propiedad intelectual, mediante al apoyo del Instituto Ecuatoriano de Altos Estudios Nacionales (IAEN) y el aporte de dos consultores de amplio conocimiento en el tema, con el fin de analizar los instrumentos políticos y marcos legales normativos respectivos.<sup>45</sup>

### ***OBJETIVO NACIONAL OCHO***

*Afirmar y fortalecer la identidad nacional, las identidades diversas, la plurinacionalidad y la interculturalidad.*

#### ***Políticas***

*8.5 Promover y apoyar procesos de preservación, valoración, fortalecimiento, control y difusión, de la memoria colectiva e individual y del patrimonio cultural y natural del país, en toda su riqueza y diversidad.*

Con el fin de crear oportunidades económicas sustentables y culturalmente viables para recuperar el patrimonio natural y cultural, el Ministerio

---

<sup>45</sup>MINISTERIO COORDINADOR DE PATRIMONIO. (2011). *Informe de Gestión Final 2011*. pág. 22.

Coordinador de Patrimonio se encuentra ejecutando los siguientes proyectos emblemáticos:

### **Ciudades Patrimoniales del Ecuador**

Este proyecto desarrolla varias actuaciones intersectoriales para conservar y potenciar las áreas patrimoniales, promoviendo de esta forma el desarrollo local e impulsando el mejoramiento de la calidad de vida de las ciudades del país.

### **Socio Patrimonio**

*“La visión integral de este programa, pretende articular las acciones de: conservar y proteger el patrimonio, así como de contribuir a la dinamización de las economías locales a través de la puesta en marcha de emprendimientos culturales con contenido cultural, con el fin de impulsar actividades culturales generadoras de empleo e ingresos para los ecuatorianos y las ecuatorianas.”*<sup>46</sup>

### **Proyecto “Qhapaq-Ñan”**

Este proyecto emblemático, tiene la finalidad de mostrar la nueva visión renovadora y humanista de manejo integral del Patrimonio ligado a la vida,

---

<sup>46</sup>MINISTERIO COORDINADOR DE PATRIMONIO. (2011). *Informe de Gestión Final 2011*. pág. 28.

como soporte de las identidades sociales y de la actividad económica que genera riqueza y buen vivir (sumak kawsay), para las poblaciones conexas.

### **Proyecto “La ruta del Spondylus”**

*“Está orientado a promover la conservación de: las especies que se encuentran en peligro de extinción, hábitats naturales, reservas naturales, áreas y bosques protegidos, Patrimonio Cultural contenido en la memoria, saberes ancestrales, prácticas culturales tradicionales, técnicas tradicionales de construcción (artesanías), bienes y sitios arqueológicos conexos a esta ruta.”*<sup>47</sup>

### **Recuperación y uso social de los Patrimonios**

Donde se identifica, recupera y valora los bienes culturales correspondientes al patrimonio mueble, inmueble, arqueológico, documental-fílmico, fotográfico y sonoro, que residan en el país.

### **OBJETIVO NACIONAL DIEZ**

*Garantizar el acceso a la participación pública y política.*

---

<sup>47</sup>MINISTERIO COORDINADOR DE PATRIMONIO. (2011). *Informe de Gestión Final 2011*. pág. 30.

## ***Políticas***

***10.4 Garantizar el libre acceso a información pública oportuna.***

***10.5 Promover el desarrollo estadístico y cartográfico para la generación de información de calidad.***

*“Actualmente, la ciudadanía dispone de información, análisis, investigaciones, estadísticas, aportes conceptuales y académicos, opinión, disposiciones legales, publicaciones y más materiales de comunicación que le han permitido tener mayor conciencia sobre el cuidado de los patrimonios, difundirlos como parte de su identidad y realidad, proponer soluciones, realizar propuestas desde la sociedad civil para su cuidado y protección, asumir una actuación de corresponsabilidad con las acciones del Estado para contribuir al cumplimiento de los objetivos del buen vivir”.*<sup>48</sup>

### **3.1.4 Migración**

El antiguo modelo neoliberal, llevó a más de la quinta parte de los y las ecuatorianas a “emigrar”, sin que el país contara con una política migratoria de protección y promoción de derechos, razón por la cual han tenido que padecer en un sistema que propugna la libre movilidad de capital y de los bienes, pero menos el de las personas.

---

<sup>48</sup>MINISTERIO COORDINADOR DE PATRIMONIO. (2011). *Informe de Gestión Final 2011*. pág.35.

Para el gobierno ecuatoriano la movilidad humana es un mecanismo de integración con indudables y múltiples beneficios en términos de progreso, desarrollo humano y generación de riqueza, es por esto que a través de su nueva política migratoria integral, defiende a los migrantes ecuatorianos en el exterior, empleando esfuerzos por precautelar su seguridad integral y velando por el cumplimiento de su derecho al retorno; así también con el objeto de remediar esta problemática, promovió el derecho a “no tener que migrar” y el derecho de “libre movilidad informada y segura”.

### ***POLÍTICA ECUATORIANA EN ATENCIÓN A LOS EMIGRANTES Y SUS FAMILIAS.***

*“Dada la enorme trascendencia social, económica y política del fenómeno de la emigración, El Ecuador ha fortalecido su política de protección y apoyo a los emigrantes y sus familias, la misma que tienen como objetivos:*

- Velar por el respeto de los derechos humanos de conformidad con las convenciones e instrumentos internacionales vigentes;*
- Brindarles asistencia en el marco de las leyes y reglamentos de los países receptores;*
- Procurar la regularización de los emigrantes que se encuentran en condiciones irregulares;*
- Procurar la concertación de acuerdos bilaterales para la regulación y ordenamiento de los flujos migratorios;*
- Proteger a las familias de los migrantes y propiciar su reunificación;*

- *Combatir la explotación laboral, trata de personas, tráfico de migrantes y delitos conexos;*
- *Apoyar el fortalecimiento de las organizaciones ecuatorianas en el exterior;*<sup>49</sup>

**Tabla N° 5. ANEXO 1  
CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ECUADOR 2008  
EJE MOVILIDAD HUMANA**

TITULO	CAPITULO	SECCION	ART	N° / Inc.	Contenido
<b>TITULO II DERECHOS</b>	Capítulo primero Principios de aplicación de derechos	Sección tercera Movilidad humana	40		Se reconoce a las personas el derecho a migrar. No se identificará ni se considerará a ningún ser humano como ilegal por su condición migratoria. El Estado, a través de las entidades correspondientes, desarrollará entre otras las siguientes acciones para el ejercicio de los derechos de las personas ecuatorianas en el exterior, cualquiera sea su condición migratoria: 1. Ofrecerá asistencia a ellas y a sus familias, ya sea que éstas residan en el exterior o en el país. 2. Ofrecerá atención, servicios de asesoría y protección integral para que puedan ejercer libremente sus derechos. 3. Precautelaré sus derechos cuando, por cualquier razón, hayan sido privadas de su libertad en el exterior. 4. Promoverá sus vínculos con el Ecuador, facilitará la reunificación familiar y estimulará el retorno voluntario. 5. Mantendrá la confidencialidad de los datos de carácter personal que se encuentren en los archivos de las instituciones del Ecuador en el exterior. 6. Protegerá las familias transnacionales y los derechos de sus miembros.

50

*“Los esquemas de integración deben facilitar la migración y ampliar la variable de libre tránsito de personas, junto con el de bienes, servicios y capitales.*

<sup>49</sup>MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES, COMERCIO E INTEGRACIÓN. (2007). [http://www.unhcr.org/refworld/pdfid/49002e312.pdf], *Política Migratoria de Ecuador*. Consulta 02/06/11 22:50.

<sup>50</sup>CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ECUADOR. (2008). [http://www.migrantologos.mx/documentos/textos-seminario-dimension-politica/562-constitucion-politica-de-ecuador-eje-movilidad-humana], *Eje Movilidad Humana*. Consulta 02/06/11 23:00.

*El principio de soberanía no debe menoscabar los derechos de los migrantes, independiente de su condición jurídica, sino más bien garantizar, con tolerancia, la integración armónica de la personas en la sociedad de acogida. La regularización de los migrantes es un objetivo que beneficia a los países de origen y destino y a los propios migrantes, sin discriminalizarlos.*

*El derecho a migrar debe transformarse en el derecho a no migrar, es decir en el derecho al desarrollo.”<sup>51</sup>*

*“Una de las primeras acciones de la Secretaría Nacional para el Migrante (SENAMI), fue la elaboración del Plan Nacional de Desarrollo Humano para las Migraciones 2007-2011 (PNDHM), considerando la actual política de Estado en materia migratoria. Sus objetivos específicos son los siguientes:*

- 1. Desarrollar en el Ecuador e impulsar en el mundo una política migratoria basada en el respeto y ejercicio de los derechos humanos, económicos, sociales y culturales de todas las personas migrantes.*
- 2. Generar y consolidar los vínculos de las personas migrantes con sus familiares y su país.*
- 3. Alentar la permanencia de los ecuatorianos en su país y construir las condiciones que hagan posible el Retorno Voluntario, Digno y Sostenible de las personas emigrantes.*

---

<sup>51</sup>MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES, COMERCIO E INTEGRACIÓN. (2007). [http://www.acnur.org/t3/fileadmin/scripts/doc.php?file=biblioteca/pdf/6678], *Política Migratoria de Ecuador*. Consulta 02/06/11 23:30.

*4. Impulsar procesos de desarrollo humano para las personas migrantes, sus familiares y su entorno.*

*5. Promover procesos de interculturalidad y de construcción de la ciudadanía Universal*".<sup>52</sup>

Para dar cumplimiento al tercer objetivo de este plan existen, varias políticas a ser ejecutadas mediante estrategias, una de ellas es la de “Desarrollar un Plan de Retorno Voluntario Digno y Sostenible de emigrantes y su reinserción” (Bienvenidos a Casa), del cual se desprenden las siguientes estrategias:

- *“Crear el Plan de Retorno Voluntario que busca incentivar y reincorporar a los Ecuatorianos migrantes en la construcción de la sociedad ecuatoriana.*
- *Establecer condiciones y mecanismo que viabilicen el retorno en coordinación con los diferentes actores que tengan capacidad de decisión.*
- *Impulso a programas para la reincorporación o reinserción de emigrantes ecuatorianos al Ecuador.*
- *Impulso a programas de reinserción laboral para investigadores y profesionales.*

---

<sup>52</sup>MONCAYO, M. (2011). [<http://www.flacsoandes.org/dspace/bitstream/10469/3629/1/TFLACSO-2011MIM.pdf>], *Migración y retorno en el Ecuador: Entre el discurso político y la política de Gobierno*. Consulta 03/06/11 20:50.

*Esto ratifica la garantía de los derechos de los migrantes, promoviendo el desarrollo humano y la voluntad política para recibirlos, apoyándolos íntegramente en su reinserción en la sociedad ecuatoriana.”<sup>53</sup>*

El Gobierno también pretende integrar al Ecuador en el orden económico y político internacional, a través de la integración soberana de los pueblos, que acuerda el respeto mutuo de los Estados reconociendo su diversidad y diferencias, y gestionando la protección e inclusión entre los grupos humanos.

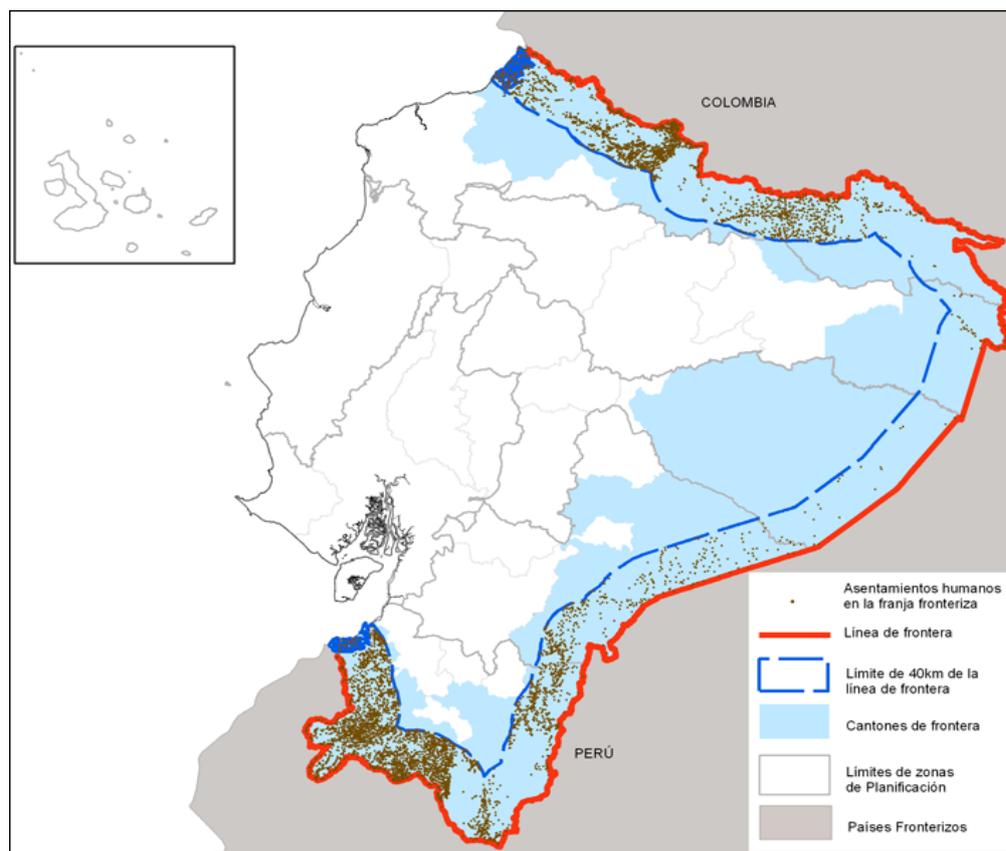
Es por ello que la Constitución en respuesta ha planteado la necesidad de atender a los conciudadanos y hermanos de países vecinos, que se encuentren acentuados en los cantones ubicados dentro de la franja fronteriza de cuarenta (40) kilómetros en las fronteras con Colombia y Perú, ya que se conoce por ejemplo, que los impactos negativos del Plan Colombia han deteriorado la calidad de vida de estas poblaciones, violando sus derechos y restringiendo su atención prioritaria, a sabiendas que también existen migrantes de su país.<sup>54</sup>

---

<sup>53</sup>MONCAYO, M. (2011). [<http://www.flacsoandes.org/dspace/bitstream/10469/3629/1/TFLACSO-2011MIM.pdf>], *Migración y retorno en el Ecuador: Entre el discurso político y la política de Gobierno*. Consulta 03/06/11 20:50.

<sup>54</sup>SENPLADES. (2009). [<http://plan.senplades.gob.ec/diagnostico5;jsessionid=00D0EA92D26096DC3F5803F441BBFCFC>], *Plan Nacional para el Buen Vivir, objetivo 5 (diagnóstico)*. Consulta 02/06/11 19:20.

Figura N° 4. Localidades en la Franja Fronteriza



Finalmente el Gobierno Nacional asume el compromiso de preservar el Patrimonio Natural del Estado, compuesto de sus bosques, reservas petrolíferas y minerales, cuencas hidrográficas, recursos ictiológicos, y demás recursos, cuyo valor es incalculable; así como también de garantizar la seguridad y promover el desarrollo de sus habitantes a lo largo y ancho de todo el país, incluyendo un alcance más allá de las fronteras patrias hacia todo el territorio ecuatoriano, en dónde se encontrarán migrantes, que con la ayuda del Estado superarán barreras sociales y legales.<sup>55 56</sup>

<sup>55</sup>SENPLADES. (2009).

[<http://plan.senplades.gob.ec/fundamento5;jsessionid=72682C4B66DF1A5CB0A7E3F9E2DD1E73>], **Plan Nacional para el Buen Vivir, objetivo 5 (fundamento)**. Consulta 02/06/11 20:30.

<sup>56</sup>SENPLADES. (2009).

[<http://plan.senplades.gob.ec/diagnostico5;jsessionid=00D0EA92D26096DC3F5803F441BBFCFC>], **Plan Nacional para el Buen Vivir, objetivo 5 (diagnóstico)**. Consulta 02/06/11 21:40.

### 3.2 COSTOS ADICIONALES DEL CAMBIO

Uno de los costos más relevantes, que se le puede atribuir a este proceso de transición política que ha vivido el Ecuador en los últimos cinco (5) años, es una de las inversiones millonarias en gasto público, que el Gobierno asignó a la aprobación de la nueva constitución, ya que de acuerdo a un estudio realizado por la Fundación Ethos, con datos del ministerio de Finanzas se evidenció que en publicidad oficial entre agosto 2007 y agosto 2010 el monto gastado fue 121.9 millones de dólares, lo que representa un incremento del 1.325% con respecto al período entre el 2003 y 2006, en donde el gobierno Central gasto tan solo 8.5 millones de dólares.<sup>57</sup>

*“Otro fenómeno que apareció, a raíz del cambio constitucional, es que la Inversión Social se ha cuadruplicado, en los últimos cuatro años, ya que al tener un incremento en el año 2009 de 3.900 millones dólares, paso a 4.400 en el 2010 y para este año la cifra aumentó a 5.600 millones de dólares.”<sup>58</sup>*

### 3.3 BENEFICIOS DERIVADOS DEL CAMBIO

Uno de los grandes beneficios, es que el Gobierno Ecuatoriano en función del Plan Nacional de Desarrollo (2009-2013) como instrumento público operacional, ha

---

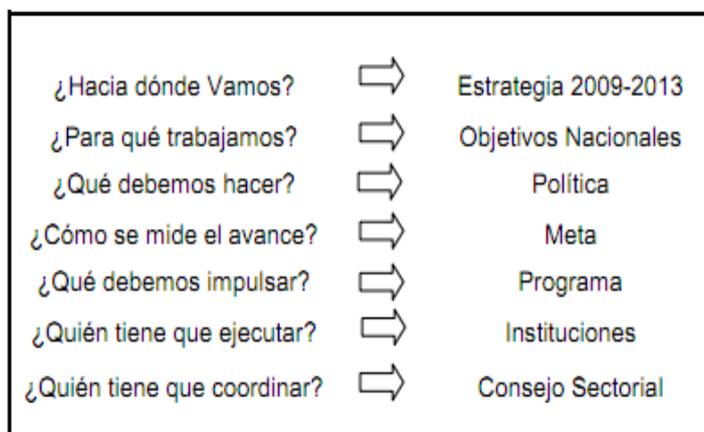
<sup>57</sup>BURO DE ANÁLISIS INFORMATIVO. (2011). [<http://www.burodeanalisis.com/2011/01/14/el-gasto-publico-una-estrategia-de-inversion-muy-criticada/>], *El gasto público, una estrategia de inversión muy criticada*. Consulta 03/06/11 18:30.

<sup>58</sup>RADIO CADENA AGRAMONTE. (2012). [[http://www.cadenagramonte.cu/index.php?option=com\\_content&task=view&id=15042&Itemid=50](http://www.cadenagramonte.cu/index.php?option=com_content&task=view&id=15042&Itemid=50)], *Ecuador: Revolución Ciudadana cuadruplica inversión social*. Consulta 03/06/11 19:40.

diseñado políticas, estrategias, programas y proyectos, que son ejecutados a través de cada gabinete sectorial de la Función Ejecutiva; y ha establecido una lógica de planificación a partir de doce (12) objetivos nacionales, para el buen vivir.

De esta manera las agendas y políticas sectoriales, se sujetan en forma coherente con los lineamientos establecidos en este Plan Nacional para el Buen Vivir, y se desarrolla un adecuado direccionamiento de las orientaciones programáticas de mediano plazo y de la gestión institucional efectiva, como lo explica el siguiente cuadro:<sup>59</sup>

**Gráfico N° 4.** Flujo de articulación de estrategias con la gestión institucional.



Fuente: Gráfico según el Plan Nacional Para El Buen Vivir 2009-2013, p.19.

Ante esta nueva estrategia, el Ecuador tiene hoy una sociedad activa, que maneja conocimiento sobre su realidad económica y social, que demanda una participación activa en la gestión de condiciones encaminadas a mejorar su calidad de vida. También el país se beneficia de niveles de administración territorial más cercanos a

<sup>59</sup>APAZA, C. (2011). [<http://www.oas.org/es/sap/docs/dgpe/EstudioComparativo2011.pdf>], *Estudio comparativo sobre procesos de reforma de estructuras públicas en países seleccionados*. Consulta 03/06/11 20:00.

la ciudadanía, goza de más acceso a nuevas tecnologías de información y comunicación, que le han permitido activar el conocimiento del capital intangible del país, traducido como bienes patrimoniales de la naturaleza y la cultura, que nos fueron legados de las generaciones pasadas.<sup>60</sup>

*“El Plan Nacional de Desarrollo se ha canalizado con una institucionalidad renovada con el Consejo de Política Social que articula a los ministerios sociales y su coordinación. Las políticas se orientan hacia la gratuidad y la universalización del acceso a los servicios sociales básicos a través de iniciativas como: el Plan Decenal de la Educación, la Estrategia Nacional de Nutrición, el Programa de Protección Social, la Agenda Social para la Niñez y la Adolescencia, la Agenda Social del Adulto Mayor, el Plan Nacional de Discapacidades, el Programa de Salud Adolescente y la creación del Instituto Nacional de la Niñez y la Familia (INFA) como entidad pública y el Instituto Ecuatoriano de Economía Popular y Solidaria (MCDS, 2009).*

*En un contexto amplio, se ha logrado impulsar reformas transversales para mejorar el combate a la mal nutrición; la transformación del sistema de capacitación para que responda a las necesidades de empleabilidad de los tradicionalmente excluidos y de mejora de la productividad; la reforma de las organizaciones de la sociedad civil para poder contar con sistemas de registro electrónicos e información que permita trabajar de manera sinérgica”.*<sup>61</sup>

---

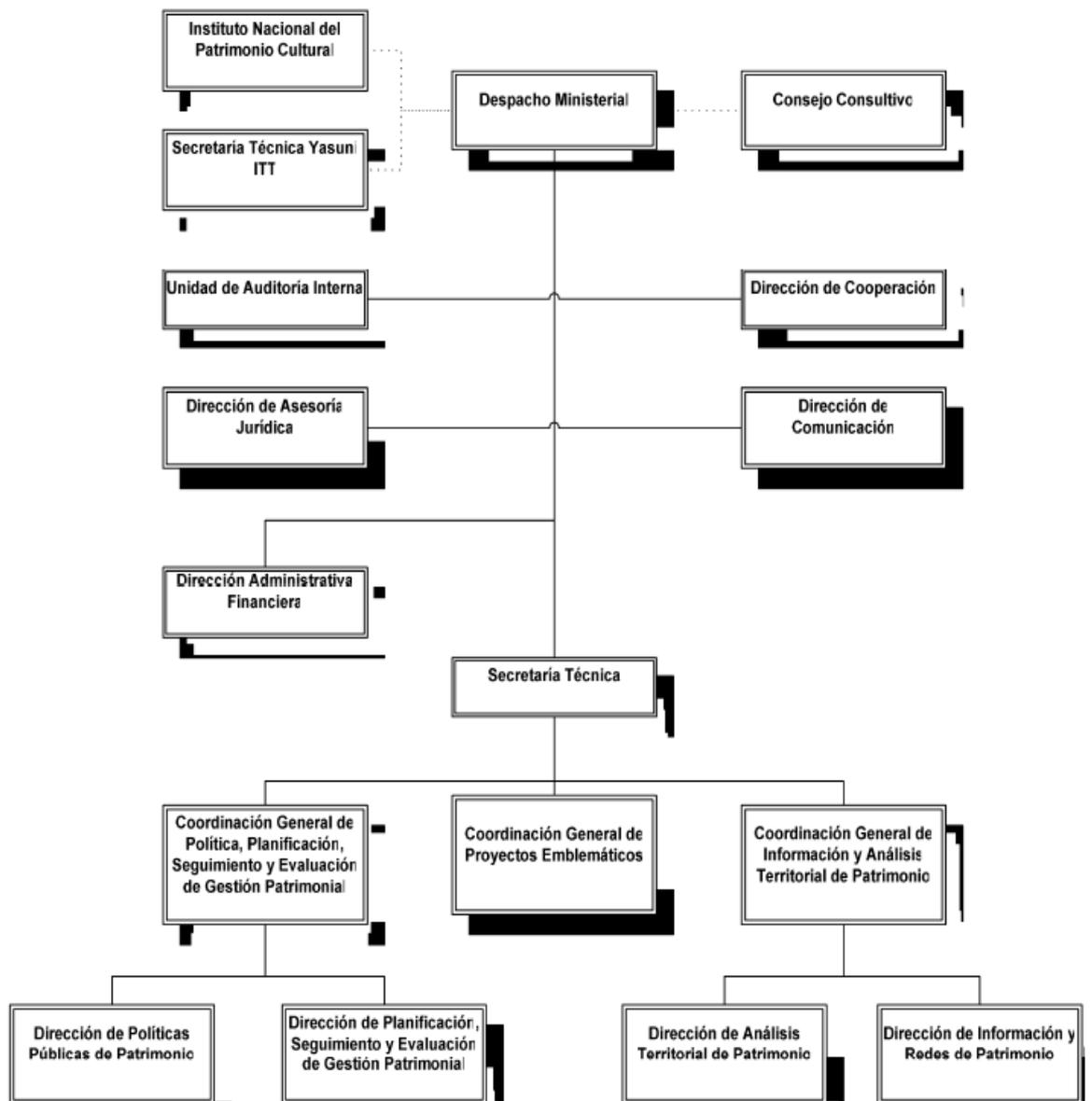
<sup>60</sup>MORA, P. (2011). [<http://www.eltiempo.com.ec/noticias-opinion/4038-planificacia-n-para-el-buen-vivir/>], **Planificación para el buen vivir**. Consulta 03/06/11 21:00.

<sup>61</sup>SENPLADES. (2009). [<http://plan.senplades.gob.ec/diagnostico1>], **Plan Nacional para el Buen Vivir, objetivo 1 (diagnóstico)**. Consulta 03/06/11 22:10.

## 4. EL MINISTERIO COORDINADOR DE PATRIMONIO EN EL CONTEXTO ECONÓMICO, SOCIAL Y POLÍTICO DEL PAÍS.

### 4.1 ORGANIGRAMA ESTRUCTURA

Figura N° 5. Estructura Orgánica Funcional del Ministerio Coordinador de Patrimonio.



Fuente: Ministerio Coordinador de Patrimonio.

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

### ***MINISTERIO DE COORDINACIÓN DE PATRIMONIO***

### ***PLAN ESTRATÉGICO AGOSTO 2010 – DICIEMBRE 2013***

#### ***a. FUNDAMENTOS***

##### ***1.1 Misión***

*Proponer, coordinar, concertar y monitorear políticas públicas y acciones sectoriales, intersectoriales e institucionales de patrimonio natural y culturales, de acuerdo con los lineamientos del Buen Vivir y de un Estado plurinacional e intercultural.*

##### ***1.2 Visión***

*Nuestros patrimonios naturales y culturales, son parte de las identidades y del buen vivir, son reconocidos, protegidos y conservados para su uso social con participación, inclusión, equidad e interculturalidad.*

### **1.3 Política**

*Los patrimonios naturales y culturales se gestionan de manera integral, se conocen, promueven, usan, valoran, protegen y conservan con participación, equidad, inclusión e interculturalidad.*

### **1.4 Objetivos Estratégicos**

*1.4.1 Formular, coordinar y articular políticas sectoriales e intersectoriales con enfoques de interculturalidad, género, equidad e inclusión para la conservación, conocimiento, protección, valoración, uso social y apropiación soberana en los territorios, de los patrimonios naturales y culturales del país.*

*1.4.2 Generar e implementar estrategias para mejorar en forma permanente y continua la eficiencia y eficacia de las instituciones del sector patrimonial en el ámbito nacional y en los territorios.*

*1.4.3 Posicionar en el ámbito nacional e internacional políticas y acciones orientadas al conocimiento, conservación, valoración, protección, uso social para el disfrute de los patrimonios.*

## **1.5 Principios y Valores**

**1.5.1 Compromiso:** *Asumir con responsabilidad las competencias asignadas.*

**1.5.2 Respeto:** *Conocer y valorar lo diverso y diferente.*

**1.5.3 Transparencia:** *Poner a disposición de la ciudadanía información sobre la gestión institucional, sus procesos, resultados y uso de recursos.*

**1.5.4 Eficiencia:** *Lograr los resultados programados con optimización de esfuerzos, tiempo y recursos.*

**1.5.5 Calidad:** *Prestar servicios de excelencia de acuerdo con los objetivos, metas e indicadores establecidos.*

**1.5.6 Coordinación:** *Integrar y articular medios, esfuerzos y acciones para la consecución de objetivos comunes.*<sup>62</sup>

---

<sup>62</sup>MINISTERIO COORDINADOR DE PATRIMONIO. (2010). [http://patrimonio.devezone.net/index.php/es/biblioteca-virtual/cat\_view/192-lotaip-ley-de-transparencia/243-informacion-de-planificacion-intitucional/244-k--planes-y-programas/245-k--planes-y-programas-2011], *Biblioteca, Plan estratégico 2010-2013*. Consulta 25/06/11 17:34.

## b. ANÁLISIS DEL ENTORNO

### 2.1 Amenazas y Estrategias

Amenazas		Estrategias	
2.1.1	Persistencia de prácticas institucionales reuñentes a los procesos de coordinación y articulación.	a.	Fortalecer la rectoría del Consejo Sectorial de Patrimonio.
		b.	Fortalecer los mecanismos de interrelación entre el MCP y las entidades coordinadas.
		c.	Mejorar las capacidades de gestión de las entidades coordinadas.
2.1.2	Subsisten prácticas clientelares y no transparentes en la gestión de los patrimonios.	a.	Diseñar, aplicar y fortalecer un modelo de rendición de cuentas y veeduría ciudadana.
2.1.3	Se mantienen concepciones y prácticas económicas no sustentables, en detrimento de los patrimonios natural y culturales.	a.	Promover y facilitar la construcción de estrategias, programas y proyectos sustentables orientados a la salvaguarda de los patrimonios.
2.1.4	Riesgo de no concreción del apoyo financiero nacional e internacional a la iniciativa YASUNÍ ITT.	a.	Impulsar la apropiación ciudadana de la Iniciativa Yasuní ITT.
		b.	Generar confianza y credibilidad a través de estrategias de gestión política de alto nivel y de comunicación nacional e internacional.
		c.	Promover y consolidar alianzas y apoyos con gobiernos y líderes mundiales.
2.1.5	Aprobación de un marco legal que no favorezca la política pública patrimonial.	a.	Incidir en el proceso de elaboración y aprobación de marco legal relacionado con el ámbito de los patrimonios natural y culturales.
2.1.6	Persistencia de prácticas judiciales y administrativas que afectan la calidad de la gestión de los recursos naturales y patrimoniales.	a.	Formar veedurías patrimoniales.
		b.	Participar en acciones orientadas a combatir la corrupción y las malas prácticas administrativas.
2.1.7	Insuficiente prevención ante riesgos antrópicos y naturales que afectan al patrimonio.	a.	Impulsar la reforma a la Ley de Patrimonio e incluir un capítulo sobre riesgos y protocolos para prevenir y enfrentar las amenazas que afectan a los patrimonios.
		b.	Coordinar con las instituciones involucradas en la prevención de riesgos para incluir en su agenda acciones de prevención en los patrimonios.
2.1.8	La ciudadanía relaciona al patrimonio principalmente con lo monumental.	a.	Establecer, ejecutar y monitorear proyectos de comunicación e información sobre los objetivos, sentido, alcance, componentes de la gestión patrimonial.
2.1.9	Insuficientes políticas, metas y objetivos relacionados con la gestión de los Patrimonios Natural y Culturales, en el Plan Nacional para el Buen vivir, que muestran de manera limitada la verdadera dimensión del ámbito patrimonial.	a.	Lograr acuerdos con SENPLADES para que incluya o fortalezca las políticas, objetivos y metas del Sector de Patrimonio, dentro del Plan Nacional para el Buen Vivir.

## 2.1 Oportunidades y Estrategias

Oportunidades		Estrategias
2.2.1	La Constitución y el Plan Nacional para el Buen Vivir protegen los patrimonios, fortalecen el ejercicio de los derechos y posibilitan la construcción de un Estado Plurinacional e Intercultural.	a. Definir las políticas públicas necesarias para la gestión de los patrimonios y garantizar a las personas, comunidades, pueblos y nacionalidades el goce efectivo de sus derechos, en el marco de la interculturalidad, el respeto a las diversidades y la convivencia armónica con la naturaleza.
2.2.2	Creación y reforma del marco legal del sector de Patrimonio.	a. Generar sinergias sectoriales e intersectoriales para diseñar y articular políticas y acciones referidas a la gestión de los patrimonios.
2.2.3	Nueva arquitectura institucional que fortalece el rol del Estado.	
2.2.4	Liderazgo y decisión política de autoridades.	
2.2.5	En los ámbitos mundial y nacional existe mayor conciencia sobre el valor de los patrimonios natural y culturales.	a. Fortalecer alianzas estratégicas nacionales, regionales e internacionales para potenciar la gestión y el manejo de los patrimonios.
2.2.6	Existencia de institucionalidad que impulsa y consolida la Integración regional.	b. Desarrollar propuestas regionales sobre patrimonios natural y culturales.

## c. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

### 3.1 Fortalezas y estrategias

Fortalezas		Estrategias de Potenciación
3.1.1	El Ministerio es reconocido y valorado por la opinión pública y las entidades gubernamentales.	a. Replicar experiencias, aprendizajes y buenas prácticas en el sector gubernamental y la ciudadanía.
3.1.2	Equipo alineado con los objetivos ministeriales, con capacidad técnica, relacionamiento, negociación e incidencia política.	a. Optimizar las capacidades individuales y de equipo de los servidores del MCP para el cumplimiento de las competencias institucionales
3.1.3	La calidad de gestión del Ministerio y la agenda internacional de patrimonio e interculturalidad posibilitan acceder a diversas fuentes de financiamiento de la cooperación nacional e internacional.	a. Institucionalizar la unidad de cooperación internacional del MCP.
		b. Formular programas y proyectos para obtener cooperación nacional e internacional.
3.1.4	Se desarrolla el sistema de información e indicadores del sector patrimonial, que permiten una visión de conjunto y de largo plazo.	a. Consolidar el sistema de información e indicadores del Sector de Patrimonios e interculturalidad.
3.1.5	Capacidad del Ministerio Coordinador de Patrimonio para unificar criterios, propuestas, objetivos; optimizar la inversión y evitar duplicación de esfuerzos.	a. Fortalecer los mecanismos y estrategias de coordinación interinstitucional.
3.1.6	Capacidad del Consejo Sectorial de Patrimonio para acordar agendas, definir políticas y tomar decisiones.	a. Fortalecer los mecanismos y estrategias para la ejecución de agendas, políticas y decisiones.

### 3.2 Debilidades y estrategias

Debilidades		Estrategias para Eliminar o Morigerar Impactos	
3.2.1	Ausencia de un discurso unificado para la gestión de los patrimonios.		Construir participativamente el discurso del MCP.
3.2.2	Incumplimiento de compromisos y acciones acordadas para la implementación de espacios de reflexión interna.	a.	Seguimiento de acuerdos por parte de la Secretaria Técnica.
3.2.3	Inadecuada comprensión de las relaciones entre los patrimonios natural y culturales,	a.	Ejecución de espacios de reflexión internos y externos para el diseño de políticas públicas patrimoniales e interculturales .
3.2.4	Conceptualización dispersa y divergente de las identidades para la construcción de políticas públicas patrimoniales e interculturales		
3.2.5	Enfoque territorial y líneas base insuficientes que dificultan la gestión integral de los patrimonios	a.	En coordinación con las entidades relacionadas, concertar el enfoque territorial y las líneas base.
3.2.6	Insuficiente número de personal técnico.	a.	Ampliar y consolidar un equipo técnico de alto nivel estable y comprometido con los principios y valores institucionales.

### d. CORRELACIÓN OBJETIVOS ESTRATÉGICOS – PROGRAMAS

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	PROGRAMAS	
	Denominación	Objetivo
1. Formular, coordinar y articular políticas sectoriales e intersectoriales con enfoques intercultural, de género, equidad e inclusión para la conservación, conocimiento, protección, valoración, uso social y apropiación soberana en los territorios, de los patrimonios natural y culturales del país.	1.1 Políticas Públicas de Patrimonios.	Diseñar, establecer y consensuar políticas públicas para el Sector Patrimonial.
	1.2 Desarrollo y Diversidad Cultural.	Fortalecer el ejercicio de los derechos culturales, incrementar la participación política, reducir la discriminación y promover la igualdad de oportunidades de los grupos excluidos, a través del diseño, ejecución y evaluación de las políticas públicas interculturales.
	1.3 Proyectos Emblemáticos.	Diseñar, financiar y ejecutar en su fase de arranque iniciativas integrales e integradoras en materia de patrimonio, en el marco de los lineamientos del Plan Nacional para el Buen Vivir.
2. Generar e implementar estrategias para mejorar en forma permanente y continua la eficiencia y eficacia de las instituciones del sector patrimonial, en el ámbito nacional y en los territorios.	2.1 Fortalecimiento Sectorial.	Diseñar e implementar, sistemas, procesos, procedimientos y herramientas para fortalecer la capacidad de gestión sectorial.
	2.2 Fortalecimiento Institucional.	Desarrollar sistemas y procesos para fortalecer la gestión institucional.
3. Posicionar en el ámbito nacional e internacional políticas y acciones orientadas al conocimiento, conservación, valoración, protección, uso social para el disfrute de los patrimonios.	3.1 Identificación y Recuperación Patrimonial.	Diseñar e implementar sistemas, procesos, procedimientos y herramientas para la identificación, protección, recuperación, uso y disfrute ciudadano de los patrimonios.
	3.2 Iniciativa Yasuní- ITT.	Mantener las reservas de petróleo del Campo Yasuni ITT bajo tierra para mitigar el cambio climático, conservar la biodiversidad, reducir la pobreza y promover el desarrollo social sustentable; preservar a los pueblos indígenas no contactados, iniciar la transición hacia una sociedad post-petrolera en el Ecuador, basada en el buen vivir y el respeto a los derechos de la naturaleza.

#### 4.1.2 Funcionarios públicos

##### **Funcionaria/o.**

Es la servidora o servidor que ejerce un puesto, excluido de la carrera del servicio público, de libre nombramiento y remoción por parte de la autoridad nominadora o de período fijo, y su puesto se encuentra dentro de los grupos ocupacionales de la escala de remuneraciones mensuales unificadas del nivel jerárquico superior.

##### **Servidor/ra.**

*“Todas las personas que en cualquier forma o a cualquier título trabajen, presten servicios o ejerzan un puesto o cargo, función o dignidad dentro del sector público sea o no de libre nombramiento y remoción.”<sup>63</sup>*

---

<sup>63</sup>MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES.  
[[http://www.mintrab.gov.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=276&Itemid=233](http://www.mintrab.gov.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=276&Itemid=233)],  
**Orgánica de Servicio Público.** Consulta 28/06/11 16:38.

#### 4.1.2.1 Funcionarios de nivel jerárquico superior



**Tabla N° 6.** Personal del Ministerio Coordinador de Patrimonio (Funcionarios Nivel jerárquico Superior).

<b>MINISTERIO DE COORDINACION DE PATRIMONIO</b>
---

**DISTRIBUTIVO POR AREAS 2011**

	DESPACHO	CARGO	GRADO	NIVEL
1	María Fernanda Espinosa Garcés	Ministra	8JS	1ER
2	Rueda Viteri Katiuska	Coordinadora de Despacho	1JS	2DO

	SECRETARÍA TÉCNICA	CARGO	GRADO	NIVEL
3	Coellar Mideros Juan Carlos	Secretario Técnico	7JS	1ER

	COORDINACIÓN GENERAL DE INFORMACIÓN Y ANÁLISIS TERRITORIAL DE PATRIMONIO	CARGO	GRADO	NIVEL
4	Cervantes Esparza Javier	Coordinador General de Información y Análisis Territorial de Patrimonio	6JS	1ER

	COORDINACIÓN GENERAL DE POLÍTICA, PLANIFICACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE GESTIÓN PATRIMONIAL	CARGO	GRADO	NIVEL
5	Granizo Tamayo Tarcisio	Coordinador General de Política, Planificación, Seguimiento y Evaluación de Gestión Patrimonial	6JS	1ER

	DIRECCION DE ASESORÍA JURÍDICA	CARGO	GRADO	NIVEL
6	Mogrovejo Jaramillo Yhoana	Directora Jurídica	2JS	2DO

	<b>ASESORES</b>	<b>CARGO</b>	<b>GRADO</b>	<b>NIVEL</b>
7	Salgado Jácome Pablo Humberto	Asesor de Comunicación	5JS	2DO
8	Sandoval Duquel Galo Enrique	Asesor Planificación y Seguimiento	5JS	2DO
9	Hernández Rentería Patricio	Asesor de Despacho	5JS	2DO
10	Arízaga Guzmán Dora Eulalia	Asesora de Patrimonio	5JS	2DO
11	Ruales Carranza Mario Aurelio	Asesor de Ambiente	5JS	2DO
12	Barrera Nieto Consuelo	Asesora de Turismo	5JS	2DO
13	Herman Fernández Lucía Patricia	Asesora de Asuntos Insulares	5JS	2DO
14	Vargas Alzamora María Augusta	Asesora de Cultura	5JS	2DO
15	Serrano Narváez Helga	Asesora Asuntos Indígenas	5JS	2DO
16	Larrea Flores Jaime Ramiro	Asesora de Deportes	5JS	2DO
17	Merchán Moreno Carlos Iván	Asesor Despacho	5JS	2DO
18	Calisto Hernán	Asesor 3	4JS	2DO

	<b>COOPERACIÓN INTERNACIONAL</b>	<b>CARGO</b>	<b>GRADO</b>	<b>NIVEL</b>
19	Yépez Maldonado María Sol	Asesora de Cooperación Internacional	5JS	2DO

	<b>DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA</b>	<b>CARGO</b>	<b>GRADO</b>	<b>NIVEL</b>
20	Veloz Navas Karina	Directora Administrativa Financiera	2JS	2DO

	<b>PROYECTOS EMBLEMÁTICOS</b>	<b>CARGO</b>	<b>GRADO</b>	<b>NIVEL</b>
21	Moscoso Novillo Joaquín	Gerente de Proyectos Emblemáticos	5JS	2DO
22	Herdoiza Bolaños Jacobo	Gerente Ciudades Patrimoniales	4NJS	2DO
23	Moreno Peralta María	Gerente Socio Patrimonio	4NJS	2DO

	<b>PLAN DE PROTECCIÓN Y RECUPERACIÓN DEL PATRIMONIO CULTURAL</b>	<b>CARGO</b>	<b>GRADO</b>	<b>NIVEL</b>
24	Woolfson Touma Olga	Gerente Proyecto	5JS	2DO
25	Buitrón Caicedo Alfredo	Asesor	4NJS	2DO

**Fuente:** Investigación realizada

**Autor:** Lenin Moreno

#### 4.1.2.2 Otros funcionarios



**Tabla N° 7.** Personal del Ministerio Coordinador de Patrimonio (Otros Funcionarios).

<b>MINISTERIO DE COORDINACION DE PATRIMONIO</b>
---

**DISTRIBUTIVO POR AREAS 2011**

	DESPACHO	CARGO	GRADO	NIVEL
1	Zambrano Dueñas María Anabel	Analista Administrativo	13	3ER

	SECRETARÍA TÉCNICA	CARGO	GRADO	NIVEL
2	León Trujillo Yolanda Dioselina	Analista Técnica	13	3ER
3	Enríquez Ramírez Victoria Elizabeth	Secretaria Ejecutiva	7	3ER

	COORDINACIÓN GENERAL DE INFORMACIÓN Y ANÁLISIS TERRITORIAL DE PATRIMONIO	CARGO	GRADO	NIVEL
4	Albuja Delgado Jorge	Técnico en Estadística	13	3ER
5	Yela Dávalos Diego Fernando	Técnico en Análisis	13	3ER
6	Bolaños Alomoto Carlos Darwin	Analista de Tecnologías de Información	13	3ER

	COORDINACIÓN GENERAL DE POLÍTICA, PLANIFICACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE GESTIÓN PATRIMONIAL	CARGO	GRADO	NIVEL
7	Chávez Martínez Verónica Silvana	Analista de Seguimiento	13	3ER
8	Bohórquez Jácome Verónica de las Mercedes	Analista de Planes Programas y Proyectos	13	3ER
9	Túqueres Bastidas Tania	Analista de Seguimiento	13	3ER
10		Analista de Planes Programas y Proyectos	13	3ER
11	Bravo Cañar Rosa Amalia	Analista de Proyectos	11	3ER
12	Quishpe Vaca Miriam	Secretaria Ejecutiva	6	4TO

	DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN	CARGO	GRADO	NIVEL
13	Guerrero Paula Carmen Elizabeth	Responsable de Comunicación	13	3ER
14		Periodista	13	3ER
15	Palomino González Karina	Periodista	11	3ER
16	Acuña Vanessa	Periodista	10	3ER
17	Torres Paredes Dennis Alfonso	Asistente de Comunicación	7	3ER

	DIRECCION DE ASESORÍA JURÍDICA	CARGO	GRADO	NIVEL
18	Paladines Pineda Guicela María	Abogada	13	3ER
19	Bastidas Caibe Myriam Isabel	Asistente Jurídica	10	3ER
20	Chimborazo Yancha Elder Renato	Asistente Jurídico	7	3ER

	ASESORES	CARGO	GRADO	NIVEL
21		Analista Administrativa	8	3ER
22	Jaramillo María Dolores	Secretaria Ejecutiva	6	4TO
23	Jiménez Sarango Susana	Secretaria Ejecutiva	6	4TO
24	Feijoo María Cristina	Analista Administrativo	7	3ER

	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA	CARGO	GRADO	NIVEL
25	Bravo Saldaña Saskya María	Responsable Talento Humano	13	3ER
26	Nieto Villavicencio Renán	Contador	13	3ER
27	Moreira Macías Gina Verónica	Responsable de Presupuesto	13	3ER
28	Tapia Jaramillo Ricardo	Analista Administrativo	13	3ER
29	Villamarín Ortiz Galo	Analista en Procesos	13	3ER
30	Guzmán Yépez Ramiro	Analista Administrativo	13	3ER
31	Pazmiño Armijos David Alejandro	Analista de Tecnologías de la Inf. Y Com.	11	3ER
32		Analista de Contratación Pública	9	3ER
33	Navarrete Ramírez Jorge Hernán	Asistente de Tecnologías de la Inf. Y Com.	7	3ER
34	Martínez González Roberto	Asistente de Servicios Generales	7	3ER
35	Álvarez Chamorro Luis Alfredo	Asistente de Tecnologías de la Inf. Y Com.	6	4TO
36	Rubio Martínez Karina	Asistente de Contabilidad	7	3ER
37	Herrera Rodríguez Mario Fernando	Activos fijos , Suministros	6	4TO
38	Jara Calderón Marco Esteban	Asistente Talento Humano	6	4TO
39	Montenegro Carreño Fernando	Analista Financiero, Control Previo	8	3ER
40	Vera Ramírez María Fernanda	Secretaria Ejecutiva	6	4TO
41	Cervantes Anangonó Luis Alfredo	Asistente Administrativo	6	4TO
42	Jiménez Villacís Adrián	Asistente Contratación Pública	6	4TO
43	Apolo Saraguro Jorge Alfredo	Asistente de Talento Humano	4	4TO
44	Rosales Santamaría Jonathan	Asistente Administrativo	7	3ER
45	Troya Mogollón Iván Vicente	Técnico de Mantenimiento	4	4TO
46	Salas Morocho Estefany	Recepcionista	4	4TO
47	Granda Vera María José	Recepcionista	4	4TO

	<b>ARCHIVO GENERAL</b>	<b>CARGO</b>	<b>GRADO</b>	<b>NIVEL</b>
48	Quintana Jiménez Diego Fernando	Asistente Archivo	7	3ER
49	Calderón Robles Oscar Armando	Asistente Archivo	7	3ER
50	Vivar Galarza Miriam Gioconda	Técnica de Archivo	5	4TO

	<b>PROYECTOS EMBLEMÁTICOS</b>	<b>CARGO</b>	<b>GRADO</b>	<b>NIVEL</b>
51	Guerra María del Carmen	Técnica Proyectos Emblemáticos	13	3ER
52	Viteri Oquendo Luis Xavier	Técnico Proyectos Emblemáticos	13	3ER
53	Luna Valverde Tatiana	Técnica Ciudades Patrimoniales	13	3ER
54	Paredes Cortez Rubén Darío	Técnico Ciudades Patrimoniales	15	2DO
55	Icaza Guevara María José	Técnica Ciudades Patrimoniales	13	3ER
56	Montalvo Salgado Andrés	Técnica Proyecto Socio Patrimonio	13	3ER
57	Del Pozo Larco María Fernanda	Técnica Proyecto Socio Patrimonio	13	3ER
58	Garcés López Pablo	Técnico Proyectos Emblemáticos	13	3ER
59	Zapata Jaramillo Verónica	Técnica Proyecto Socio Patrimonio	12	3ER
60	Sotomayor Verde soto Patricia	Asistente Financiera	7	3ER
61	Nieto Mena Marta	Secretaria Ejecutiva	6	4TO
62	Dávalos Coronel Guicela María	Secretaria Ejecutiva	6	4TO
63	Gallegos Jiménez Miriam	Técnico en Archivo	5	4TO

	<b>PLAN DE PROTECCIÓN Y RECUPERACIÓN DEL PATRIMONIO CULTURAL</b>	<b>CARGO</b>	<b>GRADO</b>	<b>NIVEL</b>
64	Ordóñez Flores Norma	Abogada	13	3ER
65	Arroyo de Sutter Michelle	Coordinadora de Fiscalización	13	3ER
66	Carrión Rosero Ximena	Restauradora	13	3ER
67	Lovato Salao Silvia	Ingeniera	13	3ER
68	Setti Binimeloslone	Coordinadora de Convenios	13	3ER
69	Tualombo Ortiz William	Analista de Compras Públicas	12	3ER
70	Hidalgo Bautista Francisco	Coordinador de Seguridad	12	3ER
71	Godoy Carrera Irina	Diseño Arquitectónico	12	3ER
72	Muñoz Díaz Mauro Enrique	Coordinador de Proyectos	12	3ER
73	Wilson Ubilla Karen Pamela	Residente Gobernación Guayas	11	3ER
74	Zambrano Torres María Rosa	Técnica de Proyectos	10	3ER
75	Veintimilla Marroquín Vanessa	Abogada	10	3ER
76	Velásquez Yánez Ana Cecilia	Analista Financiera	8	3ER
77	Yépez Lizarzburu Carolina	Analista Administrativa	8	3ER
78	Rubio Cañizares José	Catalogador	8	3ER
79	Tenorio Salazar Gabriela	Analista Arqueóloga	8	3ER
80	Mejía Donoso Rommel	Analista de Seguridad	8	3ER
81	Pazmiño Aguilar Darío	Asistente Financiero	7	3ER

82	Ortiz Haro Marco	Asistente de Sistemas	6	4TO
83	Borja López Irene	Asistente Jurídica	6	4TO
84	Revelo Madera Carolina	Asistente Financiera	6	4TO

	INICIATIVA YASUNÍ ITT	CARGO	GRADO	NIVEL
85	Ramírez Chiriboga Juan Ignacio	Técnico Iniciativa Yasuní ITT	10	3ER

**Fuente:** Investigación realizada

**Autor:** Lenin Moreno

#### 4.1.3 Políticas institucionales

Los patrimonios naturales y culturales se gestionan de manera integral, se conocen, promueven, usan, valoran, protegen y conservan con participación, equidad, inclusión e interculturalidad.

#### 4.1.4 Escala salarial

En la actualidad, existen dos tipos de escalas:

*1. Escala Nacional de Remuneraciones del Nivel Jerárquico Superior, para el año 2010.* Acuerdo Ministerial N° 10, Registro Oficial N° 128, 11 de febrero del 2010. *Contempla todos los valores que deben percibir los puestos de representación y directivos del Sector Público de nivel jerárquico superior.*

*Tabla N° 8. Remuneración del Nivel jerárquico Superior, Sector Público*

<b>GRADO</b>	<b>REMUNERACIÓN MENSUAL UNIFICADA (USD.)</b>
10	6600
9	6336
8	5808
7	5280
6	4752
5	3960
4	3168
3	2640
2	2415
1	2112

*Fuente: Art 1. Acuerdo Ministerial (MRL) N° 20, dado en Quito 28-Ene-11.*

*Esta escala se compone de 10 grados, de los cuales el grado 10 es de exclusividad del Presidente de la República.<sup>64</sup>*

*2. Escala Nacional de Remuneraciones de 20 grados, para el año 2010. Acuerdo Ministerial N° 22, Registro Oficial N° 133, 20 de febrero del 2010. Ubica 20 grupos ocupacionales, cada uno de los cuales contiene a los diferentes puestos profesionales y no profesionales, que forman parte del sector público. Para su implementación se requiere del Manual de Puestos Institucional, elaborado conforme a la Norma Técnica del Subsistema de Clasificación de Puestos del Servicio Civil, por parte de la institución, entidad,*

<sup>64</sup>MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES.

[[http://www.mintrab.gov.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=190:escalas-de-remuneracions-del-sector-publico&catid=48&Itemid=18](http://www.mintrab.gov.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=190:escalas-de-remuneracions-del-sector-publico&catid=48&Itemid=18)]. **Acuerdo Ministerial N° 10, Registro Oficial N° 128, 11 de febrero del 2010.** Consulta 30/06/11 11:38.

organismo o empresa del Estado, contando con la aprobación del Ministerio de Relaciones Laborales.<sup>65</sup>

Tabla N° 9. Remuneraciones del Servidor Público.

<b>GRUPO OCUPACIONAL</b>	<b>GRADO</b>	<b>RMU USD</b>
Servidor Público de Servicios 1	1	500
Servidor Público de Servicios 2	2	525
Servidor Público de Apoyo 1	3	555
Servidor Público de Apoyo 2	4	590
Servidor Público de Apoyo 3	5	640
Servidor Público de Apoyo 4	6	695
Servidor Público 1	7	775
Servidor Público 2	8	855
Servidor Público 3	9	935
Servidor Público 4	10	1030
Servidor Público 5	11	1150
Servidor Público 6	12	1340
Servidor Público 7	13	1590
Servidor Público 8	14	1670
Servidor Público 9	15	1930
Servidor Público 10	16	2190
Servidor Público 11	17	2345
Servidor Público 12	18	2505
Servidor Público 13	19	2815
Servidor Público 14	20	3360

Fuente: Art 1. Acuerdo Ministerial (MRL) N° 022, dado en Quito 04-Feb-10.

<sup>65</sup>MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES

[[http://www.mintrab.gov.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=190:escalas-de-remuneracions-del-sector-publico&catid=48&Itemid=18](http://www.mintrab.gov.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=190:escalas-de-remuneracions-del-sector-publico&catid=48&Itemid=18)], Acuerdo Ministerial N° 10, Registro Oficial N° 128, 11 de febrero del 2010. Consulta 30/06/11 11:38.

## 4.2 EFECTOS EN CRECIMIENTO Y DESARROLLO

### 4.2.1 CONTEXTO ECONÓMICO

El Ministerio Coordinador de Patrimonio, en función de uno de sus principales ejes como el de Aumentar el Patrimonio, en el cuál propone incrementar el valor de los bienes patrimoniales mediante la implantación de procesos sostenibles e impulso de acciones, con miras a rehabilitar y salvaguardar sus valores asociados, decidió presidir el Comité Directivo y la coordinación de las actividades comitivas intergubernamentales de la propuesta técnica de conservación del Parque Nacional Yasuní adoptada por el ejecutivo, que propone dejar 840 millones de barriles de petróleo bajo tierra de los campos Ishpingo, Tambococha, Tiputíni, los mismos que forman parte del 20% de las reservas de petróleo del Ecuador, a cambio de aportes económicos nacionales e internacionales que oscilan en \$3.600 millones, cuantía que se estima el país recibiría por la explotación de estos campos.

María Fernanda Espinosa, Ministra Coordinadora de Patrimonio, señaló que han logrado conseguir 36 millones 943 mil dólares de contribuciones, de lo cual 51 mil 495 dólares corresponden a aportes nacionales, actualmente la negociación está a cargo de la Presidencia de la República, bajo la dirección de Ivonne Baki, jefa del equipo negociador.<sup>66 67 68</sup>

---

<sup>66</sup>DIARIO LA HORA.

[<http://www.lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101097430>], *Mas de 35 millones ha conseguido el Yasuní*. Consulta 10/07/11 17:34.

Así mismo en función de las políticas del objetivo uno del Plan nacional del Buen Vivir, el Ministerio coordinador de Patrimonio a través del Programa Desarrollo y Diversidad Cultural para la Reducción de la Pobreza y la Inclusión Social ha beneficiado a 28.000 emprendimientos culturales productivos con apoyo técnico y financiero, con una inversión de USD 540.000 en las provincias de Esmeraldas, Chimborazo y Sucumbíos en donde se concentran los mayores índices de pobreza del país.<sup>69</sup>

#### 4.2.2 CONTEXTO SOCIAL

Como aporte al objetivo nacional tres del PNBV para mejorar la calidad de vida de la población, el Ministerio Coordinador de Patrimonio en coordinación con el Subproceso de Salud Intercultural del *“Ministerio de Salud ha dado un paso importante en la gestión de salud pública con visión intercultural, para brindar servicios con calidad, calidez y pertinencia cultural, mediante la adecuación de hospitales locales, la preparación de manuales de parto culturalmente adecuados y la capacitación del personal que brinda los servicios. Inicialmente, han sido equipados los hospitales de Colta, Alausí, Guamote y San Luis de Otavalo para la atención de parto vertical.*

---

<sup>67</sup> CIUDADANO.

[[http://www.elciudadano.gov.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=21482:gobierno-presenta-rendicion-de-cuentas-de-la-iniciativa-yasuni-itt&catid=40:actualidad&Itemid=63](http://www.elciudadano.gov.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=21482:gobierno-presenta-rendicion-de-cuentas-de-la-iniciativa-yasuni-itt&catid=40:actualidad&Itemid=63)], **Gobierno presenta rendición de cuentas de la iniciativa Yasuní ITT**. Consulta 11/07/11 19:34.

<sup>68</sup>YASUNI-ITT. [<http://yasuni-itt.gob.ec/blog/2010/12/03/mas-instituciones-se-unen-a-la-iniciativa-yasuni-itt/>], **Más instituciones se unen a la iniciativa Yasuní ITT**. Consulta 12/07/11 20:34.

<sup>69</sup>MINISTERIO COORDINADOR DE PATRIMONIO. (2011). [[www.patrimonio.ezonec.com/.../174-rendicion-de-cuentas-del-ministerio-...](http://www.patrimonio.ezonec.com/.../174-rendicion-de-cuentas-del-ministerio-...)], **Rendición de cuentas del Ministerio Coordinador de Patrimonio**. Consulta 12/07/11 22:34.

*El MCP en coordinación con la DINEIB se encuentra realizando el diseño y la producción de diccionarios, material didáctico y textos iniciales en idiomas Siona, Secoya, Chachi y Epera; con la finalidad de coadyuvar a satisfacer la demanda de textos para el nivel preescolar de los pueblos y nacionalidades indígenas.*<sup>70</sup>

Así mismo para dar cumplimiento al objetivo ocho del PNBV, que pretende promover la preservación, fortalecimiento y difusión de la memoria colectiva e individual, así como del patrimonio natural y cultural en toda su riqueza y diversidad, el Ministerio Coordinador de Patrimonio ha impulsado la actividad de pequeñas y medianas unidades económicas, a fin de que el patrimonio natural y cultural sea recuperado, robustecido y promocionado localmente, es así que el MCP basado en los criterios de integralidad, coparticipación y sostenibilidad, así como de los principios de solidaridad y pleno empleo de los recursos naturales y culturales, promueve que los espacios patrimoniales y áreas de influencia se consoliden como motores de desarrollo local y regional.<sup>71</sup>

---

<sup>70</sup>MINISTERIO COORDINADOR DE PATRIMONIO. (2011). [[www.patrimonio.ezonec.com/.../174-rendicion-de-cuentas-del-ministerio-...](http://www.patrimonio.ezonec.com/.../174-rendicion-de-cuentas-del-ministerio-...)], *Rendición de cuentas del Ministerio Coordinador de Patrimonio*. Consulta 12/07/11 22:50.

<sup>71</sup>MINISTERIO COORDINADOR DE PATRIMONIO. (2011). [[www.patrimonio.ezonec.com/.../174-rendicion-de-cuentas-del-ministerio-...](http://www.patrimonio.ezonec.com/.../174-rendicion-de-cuentas-del-ministerio-...)], *Rendición de cuentas del Ministerio Coordinador de Patrimonio*. Consulta 13/07/11 20:10.

### 4.2.3 CONTEXTO POLÍTICO

A fin de dar cumplimiento a los derechos de la naturaleza y promover un ambiente sano y sustentable, como objetivo cuarto del PNBV, *“en el corto plazo, la estrategia implica implementar procesos de aprovechamiento de recursos naturales que sean económica, social, ambiental y culturalmente sostenibles. Bajo estas premisas, el Ministerio Coordinador de Patrimonio con las instituciones que son parte del Consejo Sectorial, enfocan su trabajo en la definición y aplicación de políticas públicas y acciones específicas para:*

- I) Proteger y valorar, ahora, nuestro patrimonio natural, el conocimiento ancestral de los pueblos que han vivido en relación armónica con la naturaleza y asimilar positiva e inteligentemente el influjo de lo más avanzado del conocimiento, la ciencia y la tecnología, en esta renovada forma de entender y construir el desarrollo, como Buen Vivir;*
  
- II) Fortalecer la articulación necesaria entre estas políticas de protección del patrimonio natural y las que se impulsan en el ámbito productivo, de proyectos estratégicos, infraestructura, desarrollo territorial, calidad ambiental, entre otros;*

*III) Posicionar al Ecuador en los espacios de debate y definiciones políticas sobre los problemas claves del desarrollo sostenible a nivel planetario.*<sup>72</sup>

Con el fin de dar cumplimiento al objetivo cinco del PNBV, que pretende promover las relaciones exteriores soberanas y estratégicas, complementarias y solidarias. *“El Estado ecuatoriano ha dejado atrás la historia de subordinación e inercia en el escenario global y regional en el que se discuten y se toman decisiones sobre los graves problemas que enfrenta la humanidad y el planeta: cambio climático, biodiversidad, acceso a recursos genéticos, entre otros. El Ministerio Coordinador de Patrimonio ha convocado y ha provocado definiciones históricas en este campo.*

*Las principales acciones del Ministerio Coordinador de Patrimonio se han dirigido a afianzar una posición conjunta a través del ALBA, UNASUR, OTCA y CAN en temas tan trascendentales para el planeta como los tratados para enfrentar el cambio climático; el respeto al patrimonio biogenético y a los saberes ancestrales.*<sup>73</sup>

El Ministerio Coordinador de Patrimonio ha venido trabajando para promover la defensa de los patrimonios, a través de la participación activa y el trabajo conjunto de entidades coordinadas y organizaciones sociales vinculadas al

---

<sup>72</sup>MINISTERIO COORDINADOR DE PATRIMONIO. (2011). [www.patrimonio.ezonec.com/.../174-rendicion-de-cuentas-del-ministerio-...], *Rendición de cuentas del Ministerio Coordinador de Patrimonio*. Consulta 14/07/11 16:50.

<sup>73</sup>MINISTERIO COORDINADOR DE PATRIMONIO. (2011). [www.patrimonio.ezonec.com/.../174-rendicion-de-cuentas-del-ministerio-...], *Rendición de cuentas del Ministerio Coordinador de Patrimonio*. Consulta 14/07/11 18:45.

sector de patrimonio, en dónde por medio del fortalecimiento intersectorial es factible implantar un marco legal, tomando en cuenta la nueva visión patrimonial en la definición de proyectos de reforma o elaboración de leyes, considerando las opiniones de los distintos sectores a las propuestas para el sector patrimonial.<sup>74</sup>

*“Importantes iniciativas se han emprendido para solucionar problemas socio ambientales de antigua data como deforestación, camaroneras y minería ilegales, contaminación por uso inadecuado de tecnologías o productos químicos en actividades productivas, entre otras, han sido emprendidas bajo la coordinación de este Ministerio con el fin de recuperar los patrimonios y fomentar su adecuado uso social.”<sup>75</sup>*

## **5. HABILIDADES GERENCIALES**

El desarrollo y perfeccionamiento de una organización e institución, esta atribuido a las habilidades y destrezas que posea y emplee un gerente, de manera que le permita fomentar participación de cada uno de los niveles de trabajo, orientar al funcionario al

---

<sup>74</sup>MINISTERIO COORDINADOR DE PATRIMONIO. (2011). [www.patrimonio.ezonec.com/.../174-rendicion-de-cuentas-del-ministerio-...], *Rendición de cuentas del Ministerio Coordinador de Patrimonio*. Consulta 14/07/11 19:20.

<sup>75</sup>MINISTERIO COORDINADOR DE PATRIMONIO. (2011). [www.patrimonio.ezonec.com/.../174-rendicion-de-cuentas-del-ministerio-...], *Rendición de cuentas del Ministerio Coordinador de Patrimonio*. Consulta 14/07/11 21:18.

cumplimiento de resultados y promover el rendimiento individual y grupal de cada uno de ellos.<sup>76</sup>

## 5.1 PROPUESTA DE EDGAR SCHEIN

Luego de analizar los supuestos e hipótesis básicas que ciertos autores toman en cuenta para determinar los motivos por los cuáles las personas están suficientemente motivadas; Edgar Schein afirmó que no son suficientes y que al parecer no necesariamente las personas responden a unos de estos tres modelos (racional-económico, social y de autorrealización) durante todo el tiempo, en todas las organizaciones y bajo todas las situaciones, es por ello que Edgar Schein sugiere un nuevo modelo al que denomina “Modelo Complejo”, que consta de seis fases:

*I. “Donde Edgar Schein afirma que en toda organización está presente lo que él denomina como “contrato psicológico”, que consta de una serie de expectativas que el participante organizacional tiene en relación con la empresa y que no están escritas ni normadas formalmente. Asimismo, este contrato también coexiste a la luz del superior y de la organización, ya que de igual forma la empresa espera lealtad por parte de su personal exclusivamente sobre aspectos vitales de la empresa que impactan sobre los resultados económicos de la misma.*

---

<sup>76</sup>CASTRO F. / MERCAHNT L. [<http://www.eumed.net/libros/2005/lmr/7.htm>], *Competencias (o habilidades) Gerenciales: Una Herramienta Indispensable para el Desarrollo Organizacional*. Consulta 21/08/11 20:00.

*Para que un empleado sea productivo, tiene que existir una correspondencia directa, entre los contratos psicológicos de los distintos actores, de no ser así no existirá la suficiente fuerza motivadora.*

**II.** *En donde sugiere que una de las funciones que directores y gerentes deben manejar con maestría son sus habilidades para diagnosticar, empleadas en sus consultorías denominada consultoría de procesos, combinada junto a dos prácticas habituales como son: el modelo de compra, donde el consultor acude al “libro de un estante”, para acudir a una best - practice y el modelo del médico paciente, donde alguien por si solo sabrá cual es el problema y será capaz de prescribir una única solución.*

**III.** *Otro aspecto importante que Edgar Schein considera es el tiempo, en donde sugiere tomar en cuenta un componente muy importante, como lo es la denominada “perspectiva de desarrollo de carrera”, donde debe conciliarse el plan de carrera de los individuos con el planeamiento del talento humano, respecto de que para cuando eventualmente sean trasladados a otra posición, se mantenga los mismos valores y únicamente sean modificadas algunas prácticas y procedimientos.*

**IV.** *Aquí hay que tener muy en cuenta lo que Edgar Schein denomina como “ancla de carrera”, en donde se encuentran todas las aptitudes, expectativas, necesidades, motivos y actitudes desarrolladas por las personas durante los primeros años en la empresa, pero al ser transferidos de una función profesional a una función gerencial, se ven forzados al nuevo rol y comienzan*

*a darse cuenta que no alcanzan su potencial por lo que terminan por renunciar o a generar acciones que los expulsen.*

V. *La importancia de manejar una cultura organizacional, en donde las organizaciones dediquen recursos que energicen a sus propios participantes en el campo del liderazgo, en donde el líder sea capaz de manejar el cambio cultural, necesarios para mantener el crecimiento de la organización en el tiempo.*

VI. *En donde la mayor parte directivos y gerentes encuentran explicación a las desgracias que suceden y solo cuando las dificultades se van presentando seguidamente es cuando llegan reconocerse sus falencias, reales fortalezas y debilidades. Pero Schein sugiere una serie de procedimientos a utilizarse para diagnosticar situaciones, que pueden ayudarse con algo de ayuda externa.*<sup>77</sup>

Mediante este enfoque propuesto por Edgar Schein, es necesario señalar ciertas habilidades gerenciales, que un gerente debe poseer, a fin de ser capaz de sobrellevar este “*sistema complejo*”.

---

<sup>77</sup>SCHEIN, E. [<http://theodinstitute.org/joomla/que-dicen-los-expertos-en-empresas-y-do/10-autores/184--schein-edgar-h.html>], *Comportamiento y desarrollo organizacional*. Consulta 13/08/11 19:20.

### 5.1.1 Enfoque de Motivación y Valores

*“Se refiere a la presencia de aspectos motivacionales y valóricos adecuados para ejercer un cargo gerencial. Entre estos, se destaca el compromiso con la organización y su misión, el deseo de obtener logros en su trabajo, el grado de dedicación a su carrera y el ajuste entre valores e intereses personales o del cargo.”<sup>78</sup>*

#### **Motivo del logro.**

Es una disposición relativamente estable para esforzarse por el éxito en cualquier situación donde se aplique un estándar de excelencia, de manera que por medio de las necesidades que llevan a buscar el logro de un individuo, conllevará a que asuma un riesgo moderado, para finalmente ejecutar la consecución exitosa y competitiva de una meta u objeto reconocido socialmente.<sup>79</sup>

De acuerdo a esta conceptualización es que observamos el deseo de un gerente por sobresalir, superar obstáculos, ejercer poder, esforzarse por alcanzar el éxito y por el mero placer de simplemente ser el mejor.<sup>80</sup>

---

<sup>78</sup>REVISTA ABANTE. [<http://www.abante.cl/files/ABT/Contenidos/Vol-1-N2/4%20Raineri.pdf>], *Habilidades gerenciales: Análisis de una muestra de administradores en Chile*. Consulta 14/08/11 17:18.

<sup>79</sup>RODRIGUEZ, C. [<http://www.semec.org.mx/archivos/6-2.pdf>], *Ponencia: Motivación de logro y satisfacción laboral*. Consulta 30/01/12 17:18.

<sup>80</sup>MORRIS G. Y MAISTO A. (2001). *Introducción a la psicología*, Person Education, México, Décima edición. pág. 328.

## **Compromiso con la organización y su misión**

Esta habilidad hace énfasis en que los individuos que dirigen la organización, tienden a devolverle el soporte que perciben y reciben en forma de compromiso afectivo, que implica el generar experiencias laborales positivas, a fin de contribuir con el desarrollo de la organización.<sup>81</sup>

## **Deseo de trabajar a través de personas.**

Un gerente valorará la diversidad de estilo de sus colaboradores, ya que al tener distintas opiniones y puntos de vista, generarán una variedad de opciones y cursos de acción, que contribuirán a mejorar el resultado o producto final y por ende a mejorar el desempeño y motivación, fruto del compromiso y trabajo en equipo.

Por eso es importante que el gerente por medio de la participación en reuniones, comunicación entre personas, aprendizaje en equipo, solución de problemas en conjunto, desarrolle estas habilidades, a fin de cimentar el trabajo en equipo en la organización.<sup>82</sup>

---

<sup>81</sup>MEYER Y ALLEN. (1991). [[http://web.usal.es/~ggdocal/WebPersonalCompromisoOrg.htm#\\_msocom\\_4](http://web.usal.es/~ggdocal/WebPersonalCompromisoOrg.htm#_msocom_4)], *Compromiso organizacional*. Consulta 30/01/12 19:00.

<sup>82</sup>CONTRAALMIRANTE, IM. (1996). [<http://http://www.revistamarina.cl/revismar/revistas/2002/3/arriagada.pdf>], *Liderazgo y trabajo en equipo*. Consulta 31/01/12 17:00.

## **Aspiraciones y ambiciones respecto a su carrera**

El gerente tiene que tomar en cuenta lo que Edgar Schein denomina como “ancla de carrera”, en donde se encuentran sus expectativas, necesidades, aspiraciones y ambiciones respecto a su carrera, en donde al hacer uso o ser transferido a una ancla de competencia superior o gerencial, esta no se transforme en su competencia o impedimento para seguir con su carrera profesional.<sup>83</sup>

## **Grado de dedicación a su carrera**

Esto está asociado a las capacidades, habilidades, actitudes y valores que ha desarrollado, producto de las vivencias experimentadas en el campo laboral, y es aquí donde el gerente puede realizar un auto diagnóstico de sus principales fortalezas, debilidades, motivaciones y limitaciones que finalmente le permiten tomar conciencia del potencial de desarrollo que posee, para finalmente adoptar una de las cinco (5) anclas de carrera que propone Edgar Schein, como son **Funcional**: que se caracteriza por una orientación, hacia el desarrollo en una especialidad; de **Seguridad y Estabilidad**: en la que prima la mantención de condiciones estables y seguras en el trabajo; la de **Creatividad**: característica de quienes se orientan al emprendimiento o a la generación de nuevas empresas; **Autonomía e independencia**: en la que prima la mantención de la libertad y

---

<sup>83</sup>SCHEIN, E. [<http://theodinstitute.org/joomla/que-dicen-los-expertos-en-empresas-y-do/10-autores/184--schein-edgar-h.html>], *Comportamiento y desarrollo organizacional*. Consulta 13/01/12 19:20.

autodeterminación en el ámbito laboral y la **Gerencial**: que representa la orientación al logro del más alto nivel de control dentro de la organización.<sup>84</sup>

**Deseo de funcionar como Gerente General, libre de preocupaciones de tipo funcional o técnico.**

Al enrumbarse en una de las anclas de carrera mencionada como es la de **Autonomía e Independencia**, los gerentes buscarán la máxima libertad de sus prácticas profesionales y personales guiados de sus propios ritmos, programas, estilos de vida y hábitos de trabajo, muchas de las veces son capaces de sacrificar ascensos e incluso mayores salarios, con tal de mantenerse en sus espacios, horarios y actividades.<sup>85</sup>

**Grado en que se siente cómodo al ejercer el poder y la autoridad**

Desde el punto de vista autoritario, el gerente adquiere autoridad en base al ejemplo que comienza promoviendo el mismo, para que en función de la eficacia con que el personal de apoyo ejecuta las acciones, adquiera poder y pueda emplearlo en la movilización de recursos, así como para el reconocimiento y estimulación de la gente.<sup>86</sup>

---

<sup>84</sup>GESTAR.

[[http://www.gestar.cl/articulos/las\\_anclas\\_de\\_carrera\\_y\\_la\\_planificacion\\_del\\_futuro\\_laboral.pdf](http://www.gestar.cl/articulos/las_anclas_de_carrera_y_la_planificacion_del_futuro_laboral.pdf)], *Anclas de carrera y planificación de futuro laboral*. Consulta 13/01/12 20:00.

<sup>85</sup>GESTAR.

[[http://www.gestar.cl/articulos/las\\_anclas\\_de\\_carrera\\_y\\_la\\_planificacion\\_del\\_futuro\\_laboral.pdf](http://www.gestar.cl/articulos/las_anclas_de_carrera_y_la_planificacion_del_futuro_laboral.pdf)], *Anclas de carrera y planificación de futuro laboral*. Consulta 31/01/12 17:18.

<sup>86</sup>CODINA, A. (2007).

[[http://www.degerencia.com/articulo/el\\_poder\\_en\\_las\\_organizaciones\\_enfoques\\_principales](http://www.degerencia.com/articulo/el_poder_en_las_organizaciones_enfoques_principales)], *Habilidades gerenciales*. Consulta 22/08/11 15:00.

### **Deseo de un alto nivel de responsabilidad**

El cumplimiento de los objetivos y misión de la organización, recae sobre un Gerente, es por esto que deberá comprometer su gestión con un alto nivel de responsabilidad, en el cumplimiento de sus tareas y funciones inherentes al proceso gerencial.<sup>87</sup>

### **Disposición a asumir riesgos, al momento de tomar decisiones difíciles.**

En el momento en que el Gerente conoce el riesgo existente en la organización, deberá incorporar actitudes de emprendedor, ya que esto ocasionará una paralización en la toma de decisiones, es entonces cuando los gerentes controlaran el riesgo asumiendo nuevos retos y oportunidades impredecibles.<sup>88</sup>

### **Deseo de inspeccionar y supervisar las actividades de sus subordinados.**

El gerente dentro de su ejercicio profesional, deberá emplear una de las herramientas “clave”, que son determinantes al momento de evaluar el nivel de productividad de una corporación, como es el “Control”, el mismo que al ser bien empleado sobre los distintos procesos de la corporación, genera una dirección efectiva sobre la misma.

---

<sup>87</sup>MONOGRAFÍAS. [<http://www.monografias.com/trabajos11/geren/geren.shtml#TRAB>], *Gerencia y Gerente*. Consulta 20/01/12 17:00.

<sup>88</sup>HERNÁNDEZ, R. [<http://www.revistanegotium.org.ve/pdf/1/1Art1.PDF>], *Epistemología y formación gerencial: Un enfoque holístico*. Consulta 25/01/12 18:15.

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

*“Se refiere a habilidades intelectuales necesarias para ejercer efectivamente un cargo gerencial. Por ejemplo la habilidad de identificar y resolver problemas en situaciones complejas y ambiguas, la capacidad de síntesis e interpretación de información, la capacidad de encontrar e implementar diferentes soluciones para diferentes problemas y la capacidad de conocerse así mismo en sus motivaciones, fortalezas y debilidades.”<sup>89</sup>*

#### **Identificar problemas en situaciones complejas y ambiguas**

El gerente tendrá la capacidad para descifrar la existencia de distintas problemáticas que se originen en determinados momentos impredecibles al interior de la organización, en donde debido a la complejidad del asunto nadie pueda determinar cuál es la causa-efecto del problema.

#### **Grado de conocimiento de sus propias motivaciones**

En base a las labores que el Gerente va desempeñando al interior de la organización, se va dando cuenta de las cosas que más le gusta hacer (motivaciones) y al tener claros estos elementos mirará el futuro con más

---

<sup>89</sup>REVISTA ABANTE. [http://www.abante.cl/files/ABT/Contenidos/Vol-1-N2/4%20Raineri.pdf], *Habilidades gerenciales: Análisis de una muestra de administradores en Chile*. Consulta 14/08/11 17:30.

confianza y trabajará para sí mismo, para alcanzar metas más realistas y satisfactorias.<sup>90</sup>

### **Grado de conocimiento de sus propias fortalezas**

Conforme el gerente va desempeñando su labor, le quedan grabadas condiciones de éxito con las cuáles, puede conocer cuáles son sus principales fortalezas (capacidades) que le serán de mucha utilidad, al momento de hacer frente a eventos externos no predecibles (Amenazas).

### **Grado de conocimiento de sus propias debilidades**

El Gerente a partir de la experiencia laboral, estará en capacidad de reconocer así mismo cuáles son sus principales debilidades, con las que tendrá que lidiar e ir superándolas, a fin de lograr transformarlas en fortalezas, lo que le permitirá ejecutar una mejor gestión a nivel gerencial.

### **Darse cuenta rápidamente de la información que necesita para resolver un problema en particular**

Al presentarse un evento fuera de orden, que requiera de asistencia oportuna, el gerente sabrá las fuentes de información del entorno, a las que tiene que recurrir para dar solución inmediata al problema.

---

<sup>90</sup>GESTAR.

[[http://www.gestar.cl/articulos/las\\_anclas\\_de\\_carrera\\_y\\_la\\_planificacion\\_del\\_futuro\\_laboral.pdf](http://www.gestar.cl/articulos/las_anclas_de_carrera_y_la_planificacion_del_futuro_laboral.pdf)], *Anclas de carrera y planificación de futuro laboral*. Consulta 15/01/12 10:00.

### **Evaluar la validez de la información que no ha sido recopilada por El**

Actualmente un Gerente no puede darse el lujo de ignorar cómo se organiza y procesa la información en su organización, es por esto que evaluará si esta aporta al cumplimiento de los planes estratégicos de los distintos niveles de dirección y si cumple parámetros, como el que sea: oportuna, de calidad y con una gran dosis de veracidad, ya que de esta forma podrá llevar a cabo una dirección proactiva.<sup>91</sup>

### **Aprender rápidamente a partir de la experiencia**

Es a través de la interacción entre el Gerente y el ambiente laboral que lo rodea, que este va adquiriendo experiencia laboral y auto percibiendo momentos de éxito o fracaso, los mismos que servirán para mejorar el nivel de gestión gerencial.

### **Encontrar e implementar diferentes soluciones para diferentes problemas**

A lo largo de su carrera gerencial y en función de la experiencia adquirida en cada uno de los niveles de dirección, el Gerente habrá podido descifrar las diferentes problemáticas que se pueden presentan con mayor o menor

---

<sup>91</sup>MONOGRAFIAS. [http://www.monografias.com/trabajos17/sistema-gerencial/sistema-gerencial.shtml], *Sistemas de información, para el apoyo a la toma de decisiones gerenciales*. Consulta 21/01/12 16:00.

frecuencia al momento de gerenciar y hallar las resoluciones respectivas, para cada una de ellas.

### **Percibir una situación desde diferentes perspectivas**

En un momento dado, el Gerente tiene que enfrentar una serie de dilemas, donde es indispensable que posea una formación integral de tipo académico, técnica, ética-moral y de vocación de servicio para evaluar objetiva y ampliamente una situación, de tal manera que se tome las mejores decisiones frente a esta.

### **Creatividad e ingenio**

Hoy en día las organizaciones demandan una nueva forma de gestión gerencial, en donde los recursos que se asignen, sean aprovechados al máximo y equitativamente, por tal motivo los Gerentes deberán poseer un espíritu de trabajo dotado de creatividad e ingenio para lograr una gestión eficiente hacia todos los niveles y áreas funcionales de la organización.

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

*“Se refiere a aquellas necesarias para relacionarse efectivamente con otras personas al interior y exterior de la organización, Estas habilidades incluyen competencias en áreas como comunicación interpersonal, desarrollo de un*

*ambiente de colaboración entre los subordinados y la capacidad para influir en personas sobre las que no se tiene un control directo.”<sup>92</sup>*

### **Seleccionar subordinados claves efectivos**

El gerente deberá evaluar el interés que muestra un candidato a subordinado, con respecto al proyecto empresarial, a las tareas y funciones a desempeñar así como la motivación que presente en cuanto a su desarrollo profesional; al satisfacer estos requerimientos, el Gerente podrá seleccionar de manera eficaz a sus colaboradores.

### **Influir sobre las personas, sobre las que no tiene un control directo**

Al momento de gerenciar dentro de una organización, un gerente se convierte en un símbolo de eficiencia personal en función de su buen desempeño profesional y personal, lo que le permite ir ganando influencias entre sus subordinados y a nivel interorganizacional.

### **Desarrollar un trabajo de colaboración y de trabajo en equipo entre sus subordinados.**

Pese al alto grado de competencia que exista entre los subordinados, a causa de la gran necesidad de logro o de poder que posean, el gerente hábilmente

---

<sup>92</sup>REVISTA ABANTE. [<http://www.abante.cl/files/ABT/Contenidos/Vol-1-N2/4%20Raineri.pdf>], *Habilidades gerenciales: Análisis de una muestra de administradores en Chile*. Consulta 14/08/11 17:40.

impulsara el trabajo en equipo, justificando que los distintos procesos u operaciones que se ejecutan individualmente en la organización están interfiriendo en el logro de las metas organizacionales y saldrán mejor si se los efectúa sincronizadamente, en donde todos los subordinados compartan responsabilidades y metas juntos con el fin de llegar a cumplir el resultado final.

### **Comunicar sus pensamientos e ideas en forma clara y persuasiva**

Para lograr una gestión gerencial eficaz, el gerente deberá comunicar en forma sencilla, clara y con alto nivel de confianza, las directrices, criterios o parámetros bajo los cuáles se ejecutaran las actividades o proyectos de la organización.

### **Desarrollar un clima de crecimiento y desarrollo entre sus subordinados.**

A medida que los colaboradores (subordinados) ejecuten y desempeñen sus actividades y funciones, el gerente evaluará y atenderá a sus necesidades de logro y mejora que ellos tengan, al demostrar un alto grado de interés por alcanzar los objetivos de la organización y demostrar sus competencias, brindando oportunidad a todos por igual, a fin de que puedan superarse en función de sus capacidades y competencias.

### **Diagnosticar situaciones interpersonales o de grupo complejas**

El gerente al conocer el nivel de desempeño y ritmo de trabajo de sus colaboradores (subordinados), sabrá reconocer cuando existe alguna anomalía o situación compleja a nivel de grupo o equipo de trabajo.

### **Expresar sus sentimientos en forma clara**

El gerente declarará libremente los sentimientos que reposan en su adentro, a fin de que todos los miembros de la organización conozcan otro de los espacios de su vida y afirmen o ratifiquen su compromiso con la organización.

### **Establecer procesos de coordinación intergrupales e interfuncionales**

Entre los diferentes proyectos que la organización promueva, se requerirá del soporte y asistencia de algunos niveles directivos y operativos de la organización, razón por la cual el Gerente tendrá que desarrollar procesos que incluyan a todos los niveles de la organización, a fin de dar cumplimiento con los fines que se persigue.

### **Desarrollar relaciones abiertas y de confianza con sus subordinados**

Independientemente del esquema jerárquico que exista dentro de la organización, el gerente tendrá la habilidad de relacionarse abiertamente con

sus colaboradores (subordinados), ya que este modelo de comunicación lo llevará a conocer profundamente las necesidades y condiciones favorables en las que se encuentra el personal de la misma.

### **Escuchar a otras personas en forma comprensiva**

Ya que oír es una operación esencial del ser humano, se diferencia del saber escuchar, ya que al hacerlo el gerente podrá receptor de una forma más explícita el mensaje que le quieren hacer llegar y podrá analizar el contenido de dicha información para dar respuesta favorable al mismo.

#### **5.1.4 Enfoque de Habilidades Emocionales**

*Son el conjunto de habilidades que usan las personas para tomar decisiones en forma independiente de las opiniones y presiones de otros, tomar decisiones con información incompleta frente a un entorno cambiante, la perseverancia, el enfrentar temas “difíciles”, con componentes de responsabilidad social y el poder resolver situaciones de conflicto en la organización.<sup>93</sup>*

---

<sup>93</sup>REVISTA ABANTE. [<http://www.abante.cl/files/ABT/Contenidos/Vol-1-N2/4%20Raineri.pdf>], *Habilidades gerenciales: Análisis de una muestra de administradores en Chile*. Consulta 14/08/11 17:50.

### **Capacidad de tomar sus propias decisiones vs. Dependencia en las opiniones de otras personas**

El gerente al ser conocedor de políticas, normas y reglamento interno de la corporación, tomará decisiones que velen los intereses de la misma, sin temor alguno de las discrepancias o inconformidades que pueda originarse, al momento de su decisión.

### **Tolerancia respecto a la ambigüedad**

El gerente sabrá comprender los posibles desperfectos que se susciten al momento de ejecutar un proceso o tarea en específico, ya que sus subordinados constantemente tendrán que hacer frente a la incertidumbre y riesgo al que muchas de las veces están expuestos.

### **Seguir un curso de acción aunque le haga sentir incómodo**

Hacia el fiel cumplimiento de sus obligaciones y funciones, el Gerente adoptará una postura que en determinados momentos, no se ajustan a su modo racional de proceder, sin embargo tendrá que hacerlo, ya que de otro modo estará incumpliendo con los lineamientos y parámetros de conducta que demandan su cargo.

### **Integridad y comportamiento ético**

El Gerente al demostrar su eficiencia personal, tendrá la dura tarea de mantener ese reconocimiento, por medio de una transparente y ética práctica de sus funciones dentro de la corporación.

### **Dinamismo y capacidad de resistencia**

En el normal desempeño de sus funciones, el gerente tendrá que involucrar en su gestión, un toque de dinamismo, en donde sus empleados forjen un carácter proactivo en las distintas actividades que ejecuten; así mismo el gerente tendrá habilidad para hacer frente a sus pruebas y dificultades, resistiéndolas y luchando contra corriente, para que finalmente se cumplan los objetivos y metas organizacionales.

### **Equilibrio entre los asuntos de trabajo y la vida personal**

El gerente en calidad de humano dentro de la corporación, sabrá equilibrar las áreas de su vida, estableciendo prioridades entre lo urgente y lo importante, pero nunca descuidando cualquiera de ellas.

**Asumir riesgos y tomar decisiones, aunque pueda acarrear fuertes consecuencias negativas**

Al gerente en un determinado momento de su gestión, le llega la difícil tarea de asumir riesgos, por lo que deberá tener la habilidad para afrontarlos, pese a que no exista un buen porvenir sobre cada uno de ellos.

**Enfrentar y resolver situaciones de conflicto vs. El evitarlas o reprimirlas**

El ser gerente implicará muchas de las veces, tener que enfrentarse a situaciones indeseables, para las cuales tendrá que poseer cierta habilidad para: 1) manejar conflictos, 2) aplazar conflictos y 3) evitar conflictos, con los que de cierta manera le servirán como estrategia, para manejarlos, en momentos donde sea apropiado hacer uso de cada uno de ellos.

**Seguir avanzando después de una experiencia de fracaso (la pérdida de una negociación o el fracaso de un producto).**

El ser gerente, no siempre es estar sujeto a buenos resultados, es por esto que el gerente tendrá la capacidad necesaria, para seguir avanzando pese a los fracasos que se encuentre atravesando, los mismos que más bien le servirán como experiencia para en un momento determinado no volver a repetirlos.

### **Habilidad para despedir a alguien**

El gerente al momento de apartar de la organización a algún subordinado, lo hará en función de argumentos y motivos únicamente ligados al campo laboral, por ningún motivo deberá tratar temas personales, de esta forma se sentirá menos lesionado al haberlo hecho por la vía objetiva.

### **Tomar decisiones con información incompleta, frente a un entorno cambiante**

Frente a un entorno lleno de incertidumbre y al no contar con la información suficiente para adoptar una decisión objetiva, el gerente tendrá que tomarla en base a la intuición y experiencia con lo que podrá reducir al mínimo las probabilidades de fracasar.

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

Max Weber estableció legítimamente, tres tipos ideales de dominación, refiriéndose a este como la probabilidad de encontrar obediencia a unos mandatos reconocidos y aceptados por la sociedad:

- **Dominación Legal – Racional.**

Donde una persona no llega al poder por un derecho que le confiere una característica particular o su nacimiento, sino se establece por una forma racional de obtener algo a cambio o de mantener el control sobre los que se gobiernan; esta persona que ejerza este tipo de autoridad, tendrá que obedecer al orden impersonal al momento de establecer disposiciones, esto le dará el derecho de dominar y así su gobierno llegará a ser impersonal y sin que siga su propia lógica.

- **Dominación Tradicional.**

Donde una persona llega a ejercer autoridad por atribuciones heredadas de la tradición, en donde los puestos más importantes corresponden a personas de alta sociedad (de linaje) convirtiéndose en un poder basado en el status; al cual la obligación de obedecer es independiente de un orden impersonal, sino más bien de una lealtad personal dentro de un área de obligaciones, basada en la costumbre y las tradiciones.

- **Dominación Carismática.**

En donde la persona que posee la cualidad del carisma, como un don que le ha legado la naturaleza divina, es elegida para dominar como líder, ya que su gobierno se sustenta en su excepcional santidad, carácter ejemplar y heroísmo, es por esto que su modo de dominación es dependiente de la importancia que los dominados carismáticos le otorguen, por esta razón es necesario que el líder carismático

reafirme sus cualidades carismáticas, de esta forma seguirá utilizando su habilidad de encantar a sus seguidores, para continuar cambiando y empleando nuevos ordenes de obediencia, de allí la premisa de que la dominación carismática es revolucionaria en comparación con las demás, ya que sus habilidades para dominar no son heredadas como las de la dominación tradicional, ni tampoco siguen un método legal y racional.<sup>94 95</sup>

### **5.3 ENFOQUE DE OTROS AUTORES SEGÚN HABILIDADES GERENCIALES**

El gerente individual necesita desarrollarse, exactamente como la empresa y la sociedad. En primer lugar, debe mantenerse atento y mentalmente despierto, necesita afrontar problemas, tiene que adquirir hoy las habilidades que le conferirán efectividad mañana, necesita la oportunidad de reflexionar acerca del sentido de su propia experiencia y sobre todo necesita una oportunidad para reflexionar acerca de sí mismo y aprender el modo de hacer valer sus cualidades. (*Drucker, 2002*).

*Según Crosby (1991) un gerente debe ser (a) un estudiante perpetuo: el flujo constante de información y las ideas cambiantes obligan al gerente a estudiar sin cesar; estando constantemente en busca de información; (b) ético: el mejor atributo de un líder consiste en mostrar una conducta ética en cualquier*

---

<sup>94</sup> WIKIPEDIA. [[http://es.wikipedia.org/wiki/Tipos\\_de\\_dominaci%C3%B3n](http://es.wikipedia.org/wiki/Tipos_de_dominaci%C3%B3n)], *Tipos de dominación*. Consulta 20/08/11 17:00.

<sup>95</sup> WEBER, M. [<http://theodoinstitute.org/joomla/que-dicen-los-expertos-en-empresas-y-do/10-autores/167-weber-max.html>], *Comportamiento y desarrollo organizacional*. Consulta 20/08/11 19:00.

*circunstancia; quienes así se comportan gozan de la confianza y el respeto de los demás; (c) siempre disponible: las personas sujetas a la influencia o al control de un gerente necesitan sentir que pueden acudir a él en el momento preciso; (d) decidido: los subordinados establecen su propio nivel de decisión siguiendo el ejemplo del líder; (e) enérgico: la energía es palpable en los individuos serios, esto funciona como un generador de confianza en los demás; (f) fiable: un comportamiento estable es clave de la fiabilidad. Nada provoca la ineficiencia de una organización que el tener que estar adivinando aquello que puede agradar o desagradar al jefe; (g) sensato: al convertirse en gerentes hay quienes sienten que el poder les autoriza a dejar de tratar con la realidad, llevan a cabo acciones aparentemente fundamentadas, pero que, en realidad pueden deteriorar la organización; (h) modesto: resulta muy fácil llegar a la conclusión de que son el principio y el final de todo lo que acontece. Pueden desarrollar la idea de que ellos deben pensar en todo y que no se les aprecia como es debido; (i) apasionado: centrado en el trabajo es otra forma de decir apasionado en el mejor sentido y; (j) agradable: saben que no tienen que ser groseros para que los demás reconozcan su preeminencia.<sup>96</sup>*

Según Katz, un gerente debe poseer cuatro tipos de habilidades:

- **Habilidad técnica**, necesaria para emplear eficientemente, métodos, procesos y procedimientos.

---

<sup>96</sup>CASTRO F. / MERCAHNT L. [<http://www.eumed.net/libros/2005/lmr/7.htm>], *Competencias (o habilidades) Gerenciales: Una Herramienta Indispensable para el Desarrollo Organizacional*. Consulta 21/08/11 20:00

- **Habilidad humana**, necesaria para promover el trabajo en equipo, en donde las personas se sientan seguras y libres.
- **Habilidad conceptual**, necesaria para interpretar una situación y comprender las relaciones de sus elementos importantes.
- **Habilidad de diseño**, necesaria para solucionar problemas y en ciertas ocasiones no solo solucionarlo sino actuar eficientemente ante el problema, con el fin de beneficiar a la empresa.

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

A nivel mundial la burocracia, ha sido un fenómeno holístico predominante en la administración pública, y pese a las óptimas gestiones públicas que un Estado pueda obtener de la misma nunca serán completamente beneficiosas, ya que con el tiempo Según Karl Marx esto se constituye como un costo social para el Estado.

También existen niveles en los servidores públicos, en los que simplemente existe la rutina burocrática, que se genera en el momento en que un funcionario de libre remoción es promovido a un cargo de nivel jerárquico, sin tener las competencias suficientes, para ejercerlo, y esto produce una epidemia de ineficiencia e inoperancia en el sector público; y es el Estado ecuatoriano, junto con sus conciudadanos, que como “clientes” finalmente no logran satisfacer sus diversas necesidades sociales.

Ante esto la nueva ley de Servidores Públicos, que en remplazo a la antigua Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa (LOSCCA), busca un permanente mejoramiento profesional en el funcionario público, en donde pueda ser innovador y eficiente frente al cambio organizacional planteado en el “Plan Nacional para el Buen Vivir 2009-2013”, con el cual se busca romper la inercia burocrática y cumplir con el compromiso del Gobierno Nacional y su propuesta de transformación.<sup>97</sup>

Para alcanzar este modelo, el funcionario público de nivel jerárquico superior del Ministerio Coordinador de Patrimonio, está en la obligación de dejar atrás su estilo clásico de operar y apostar por un cambio que afecta desde el Gobierno Nacional, hasta las estructuras normas y procedimientos diseñados estratégicamente, para que el sector público pueda brindar un servicio de calidad a la colectividad, y mejore sus niveles de operatividad, dando como resultado unidad en la diversidad y una convivencia solidaria, fraterna y cooperativa.

## **6. HABILIDADES GERENCIALES IDENTIFICADAS EN LOS FUNCIONARIOS DEL MINISTERIO COORDINADOR DEL PATRIMONIO**

Para identificar las habilidades de los funcionarios públicos de este ente coordinador, se elaboró una encuesta conformada por once (11) preguntas de información general, cuarenta (40) preguntas cerradas de elección múltiple, las mismas que estuvieron

---

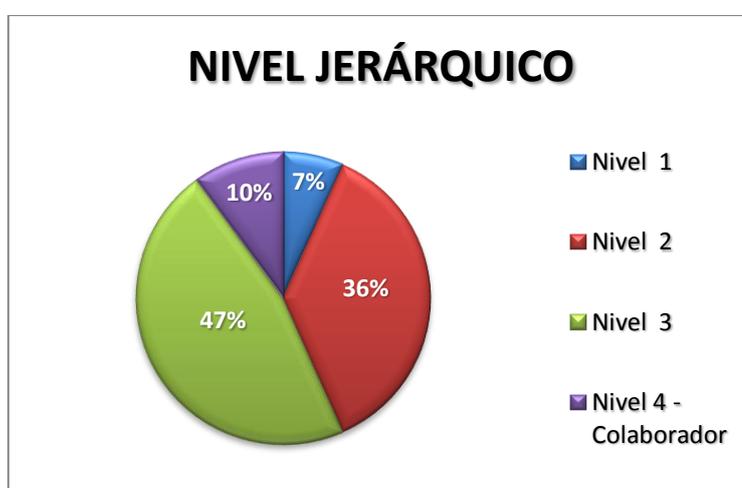
<sup>97</sup>MONOGRAFIAS. [<http://www.monografias.com/trabajos82/ley-del-servidor-publico-del-ecuador/ley-del-servidor-publico-del-ecuador2.shtml>], *Ley del Servidor Público del Ecuador*. Consulta 21/08/11 16:00.

divididas en los cuatro (4) grupos de habilidades que propone el Dr. Edgar Schein y subdivididas en diez (10) subhabilidades cada una.

Cabe señalar que uno de los factores adversos para lograr suministrar dicha encuesta a los funcionarios de esta Institución fue su disponibilidad de tiempo, sin embargo la investigación de campo finalmente pudo ser concluida con éxito.

La exploración de las habilidades gerenciales en el sector público ha sido escasa, ya que en los últimos diez años a los funcionarios públicos únicamente se les ha venido suministrando auditorias de funciones y homologación, las cuáles no son buenas prácticas para conocer información que logre mejorar la gestión administrativa de las instituciones públicas, sino que se la recaba por simple formalismo para cumplir con el reglamento; sin embargo este estudio se convierte en una oportunidad para poder observar las habilidades y competencias que predominan o carecen en el funcionario de nivel jerárquico superior.

**Gráfico N° 5.**

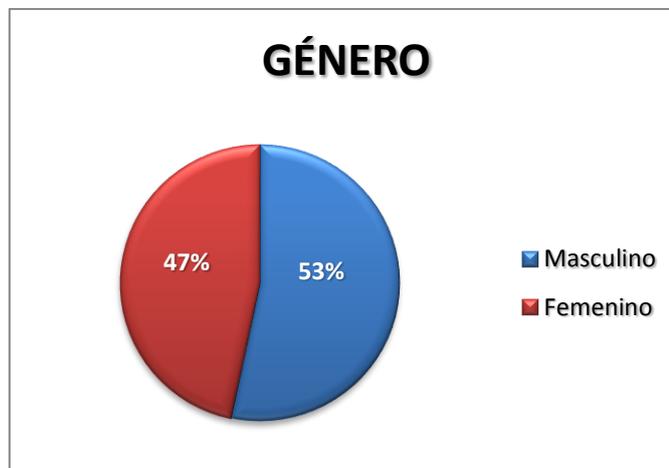


**FUENTE:** Investigación realizada.

**AUTOR:** Lenin Moreno

Con respecto al nivel jerárquico, notamos que en el Ministerio Coordinador de Patrimonio, existe en su mayoría funcionarios de tercer nivel jerárquico superior (47%), seguido por otros funcionarios con nivel jerárquico dos (36%), así también existe una gran parte de funcionarios que corresponden al nivel jerárquico cuatro (10%) y son pocos los funcionarios de nivel jerárquico superior uno(7%).

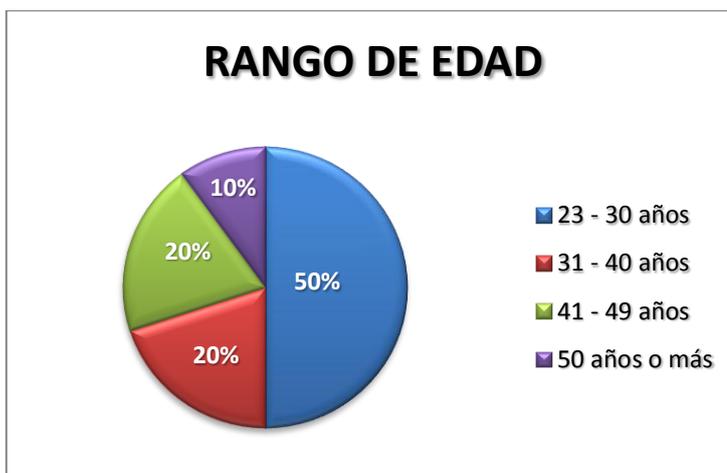
**Gráfico N° 6.**



**FUENTE:** Investigación realizada.  
**AUTOR:** Lenin Moreno

En cuanto al género tenemos una cifra equilibrada (53% vs. 47%), y esto debido a la apertura que se está dando al sexo femenino en esta institución pública y en el sector público en general, pese a que la mayoría de funcionarios son del sexo masculino en su mayoría (53%).

**Gráfico N° 7.**



**FUENTE:** Investigación realizada.  
**AUTOR:** Lenin Moreno

La edad que predomina en los funcionarios públicos de esta institución, y en todo el sector público en general hoy en día es entre 23-30 años (50%), esto debido a que el sector público está brindando oportunidades al profesional joven, de ahí son casi similares el porcentaje de edades que van de 31-50 años (20% respectivamente) y un escaso grupo de funcionarios con edad avanzada con más de 50 años (10%).

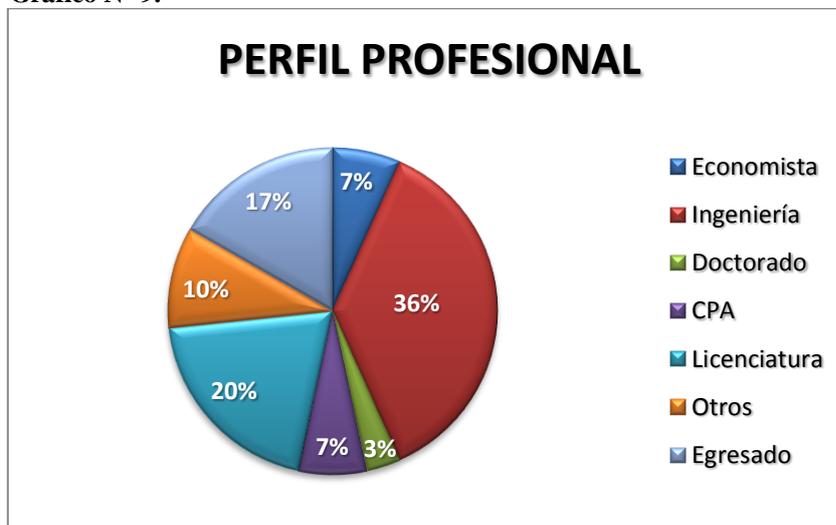
**Gráfico N° 8.**



**FUENTE:** Investigación realizada.  
**AUTOR:** Lenin Moreno

Y por el mismo hecho de que la población profesional en este ministerio es gente de hasta 30 años, los años de experiencia en el cargo que predominan son de 0-3 años (67%), seguido de un porcentaje muy ajustado de entre 4-7 años (20%), para dar paso a la gente más experimentada de esta institución que tan solo ocupa un 13% con más de 8 años de experiencia.

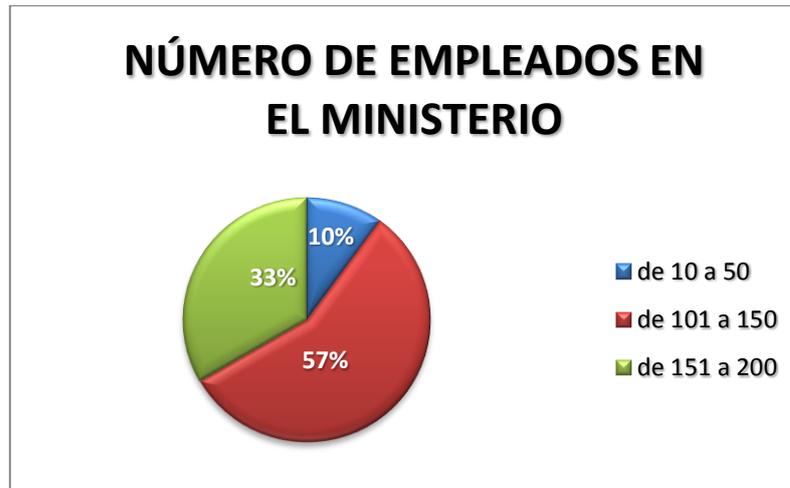
**Gráfico N° 9.**



**FUENTE:** Investigación realizada.  
**AUTOR:** Lenin Moreno

Los profesionales que existen en el Ministerio en su mayoría son Ingenieros (36%), seguido de un buen número de funcionarios Licenciados (20%), así como también de egresados (17%), sin embargo existe pocos profesionales vinculado a otro tipo de perfil profesional como Economista (7%), CPA (7%) y Doctorado (3%).

**Gráfico N° 10.**

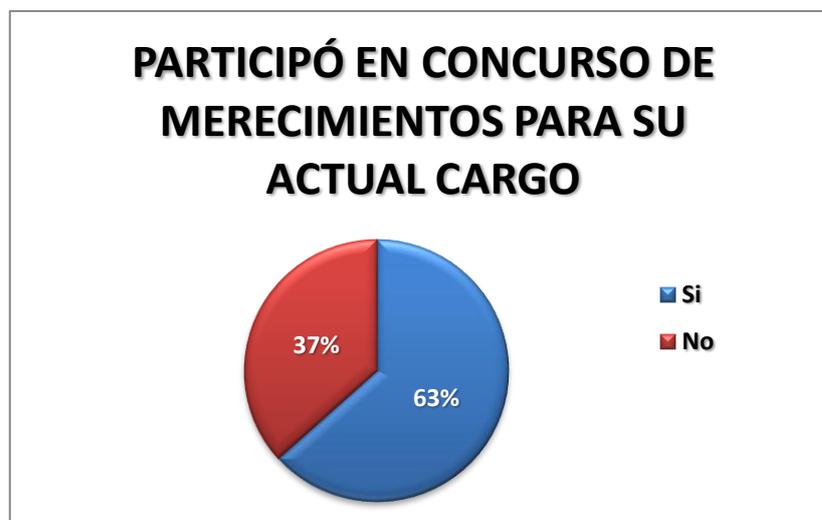


**FUENTE:** Investigación realizada.

**AUTOR:** Lenin Moreno

El número de empleados en el Ministerio según la percepción de cada uno de los funcionarios es de 101 a 150 empleados (57%), por lo que se confirma esta cifra, debido a que la población fue previamente estudiada. Sin embargo existen funcionarios que afirman que pueden llegar a haber hasta 200 empleados (33%), los cuáles no están muy lejos de coincidir con el número exacto.

**Gráfico N° 11.**



**FUENTE:** Investigación realizada.

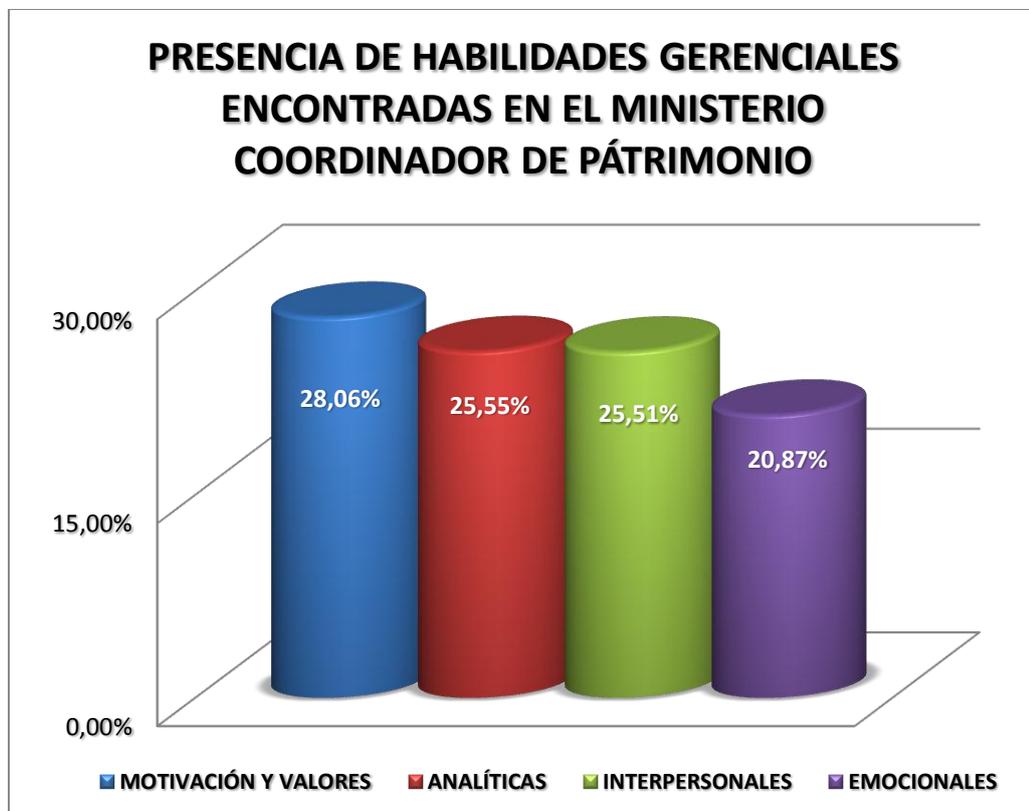
**AUTOR:** Lenin Moreno

En base a este gráfico podemos darnos cuenta que la mayor parte de funcionarios públicos de este ministerio si participó en concurso de merecimientos (63%), por lo que se puede llegar a concluir que aproximadamente por cada dos funcionarios que participan en concurso de merecimientos para ejercer su cargo uno no lo hace (37%).

Sin embargo, también cabe destacar que en la mayor parte de los cargos de alta dirección (nivel jerárquico superior), de este ente coordinador los funcionarios son otorgados por libre remoción.

## 6.1. IDENTIFICACIÓN DE HABILIDADES

Gráfico N° 12.



**FUENTE:** Investigación realizada.  
**AUTOR:** Lenin Moreno

En base a este gráfico podemos concluir que las habilidades que predominan en el Ministerio Coordinador de Patrimonio son las de motivación y valores (28,06%), seguido de las habilidades analíticas e interpersonales que alcanzan un porcentaje similar (25,5% respectivamente), para finalmente concluir que los funcionarios de nivel jerárquico superior de esta Institución, cuentan con muy pocas habilidades emocionales (20,87%).

### 6.1.1. Motivación y Valores

Para determinar cada habilidad, se formuló diez (10) preguntas que corresponden a una Subhabilidad, las mismas que por medio de la suma total de cada una, se extrajo el cómputo global de cada habilidad correspondiente.

Gráfico N° 13.

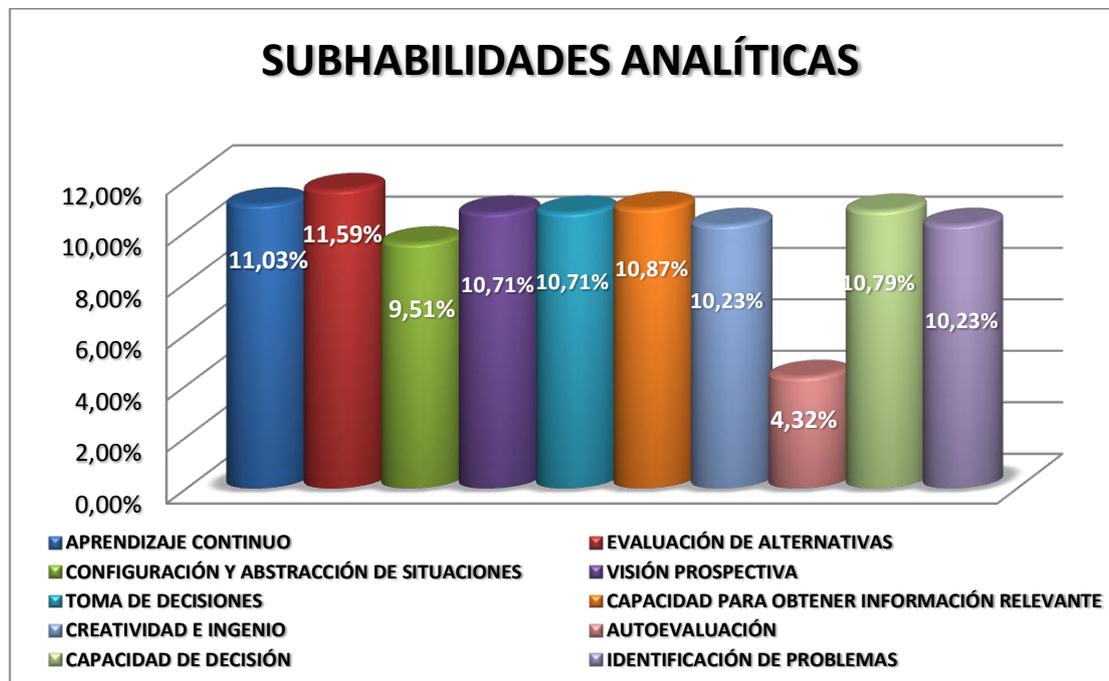


FUENTE: Investigación realizada.  
 AUTOR: Lenin Moreno

Al ser la habilidad gerencial de Motivación y Valores la que predomina en esta Institución con un 28,06%, notamos que existe una ponderación de aproximadamente un 9,5 % en el 90% de las subhabilidades existentes en donde la subhabilidades que más predominan son Liderazgo (10,55%), Orientación al éxito (10,55%). Así también podemos hacer referencia a que la única Subhabilidad que no alcanza una ponderación de al menos 9,5 % es la de Asunción de riesgos (9,17%).

### 6.1.2. Habilidades Analíticas

Gráfico N° 14.



**FUENTE:** Investigación realizada.  
**AUTOR:** Lenin Moreno

Las habilidad Analítica, ocupa el segundo puesto dentro del grupo de habilidades estudiadas, con un 25,55%, cuyas subhabilidades en un 80% tienen una ponderación de igual o mayor a 10%, entre las que más representatividad tienen son Evaluación de alternativas (11,59%), seguido de Aprendizaje Continuo (11,03%), Capacidad para obtener información relevante (10,87%) y Capacidad de decisión (10,79%). Así mismo existen las Subhabilidades que no alcanzan este cómputo estándar como Configuración y abstracción de situaciones (9,51%) y Autoevaluación (4,32%), en donde se observa una escasa cultura de autoevaluación, por parte de los funcionarios públicos de nivel jerárquico de este Ministerio Coordinador.

### 6.1.3. Habilidades Interpersonales

Gráfico N° 15.

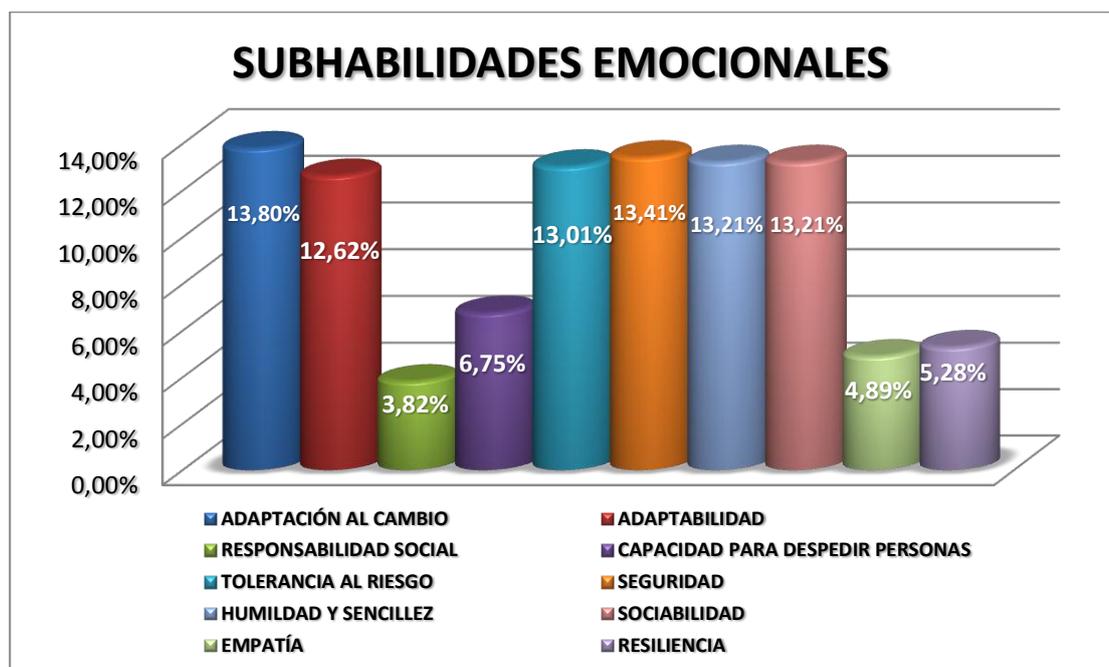


**FUENTE:** Investigación realizada.  
**AUTOR:** Lenin Moreno

Las habilidades interpersonales, ocupan el tercer grado de importancia en la posición consolidada de habilidades de estudio, con un 25,51%, en donde alrededor del 80% de subhabilidades, tienen una ponderación de más del 10%, por lo que las Subhabilidades de este grupo son Confianza con colaboradores (11,61%), seguida de Selección efectiva de colaboradores (11,21%), Sentido de efectividad (11,13%) y Trabajo en equipo (10,81%), y las que no alcanzan la ponderación son Diagnóstico en equipo (9,93%) y Confianza con compañeros (3,20%), en donde refiriéndose a esta última, al parecer tan solo unos pocos funcionarios de la institución la tienen, mientras que la mayoría la carece.

#### 6.1.4. Habilidades Emocionales

Gráfico N° 16.



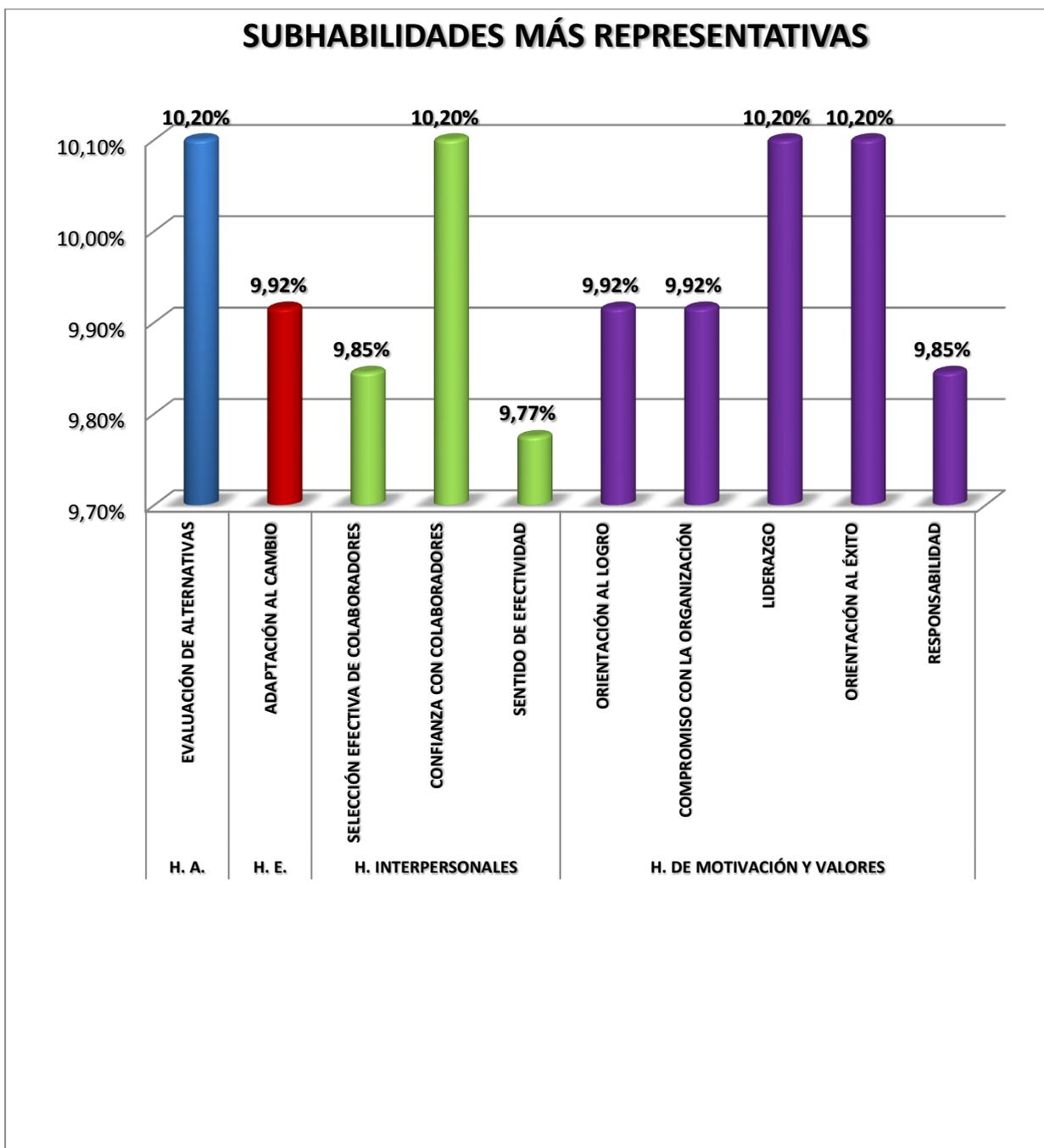
FUENTE: Investigación realizada.  
 AUTOR: Lenin Moreno

Esta habilidad, ocupa el último escaño en la posición consolidada de habilidades estudiadas con un 20,87%, en donde alrededor del 60% alcanzan una ponderación de al menos un 12,50%, de entre las cuáles la que predomina el grupo de subhabilidades son Adaptación al cambio (13,80%), seguida de Seguridad (13,41%), Humildad y sencillez con un 13% respectivamente; por otro lado existe un grupo, de subhabilidades que no alcanzan una ponderación favorable y poseen un porcentaje poco alentador en cuanto a la tenencia de las mismas que son Capacidad para despedir personas (6,75%), Resiliencia (5,28%), Empatía (4,89%) y finalmente responsabilidad social (3,82%), lo cual nos muestra que al ser subhabilidades del grupo con menor índice de tenencia dentro del grupo de habilidades generales, resulta una problemática, la cual tiene que ser atendida con prioridad a fin de que los funcionarios adquieran estas subhabilidades de carácter emocional, que son indispensables al momento de cumplir sus funciones, en beneficio de este ente coordinador y del bien común.

## **6.2 LISTADO DE HABILIDADES PREDOMINANTES**

Para esto se tomo como referencia a las cuarenta (40) subhabilidades, del grupo de las cuatro (4) habilidades generales, las cuáles fueron sometidas a una ponderación, de la cual se escogieron las más predominantes independientemente del grupo de habilidad que represente, estas son:

Gráfico N° 17.



**FUENTE:** Investigación realizada.

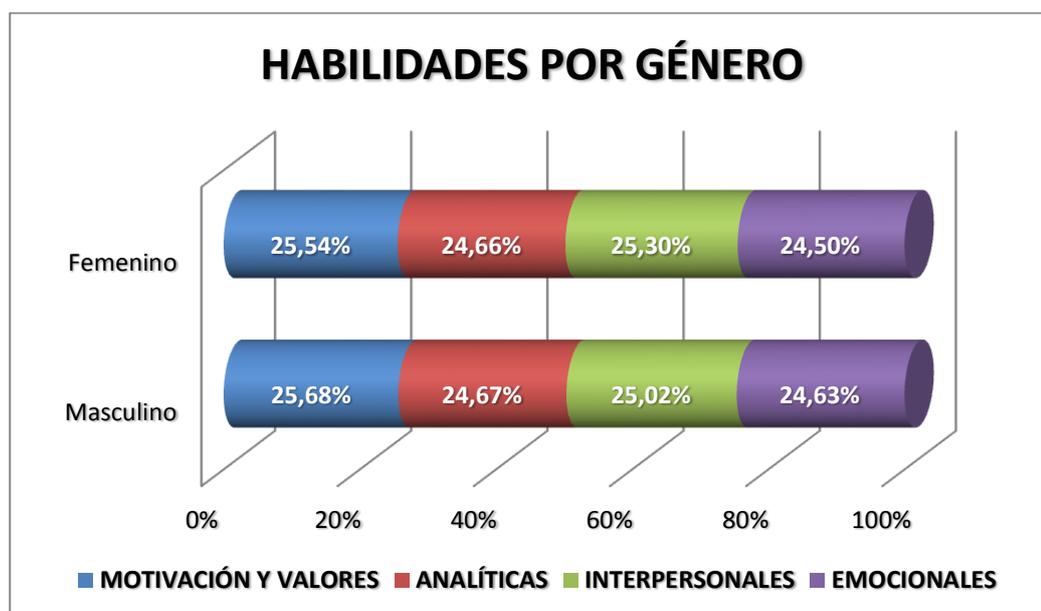
**AUTOR:** Lenin Moreno

De las diez subhabilidades más representativas en este ente coordinador, cuatro (4) de ellas son las más importantes, obteniendo un porcentaje equivalente del 10,20% como son la Evaluación de alternativas, Confianza con colaboradores, Liderazgo y orientación al éxito, esto muestra que el funcionario público, está bien

direccionado, en el tema de liderazgo, así mismo el segundo grupo más importante está conformado por adaptación al cambio (9,92%), Orientación al logro (9,92%), Compromiso con la organización (9,92%), Selección efectiva de colaboradores (9,85%) y Sentido de efectividad (9,77%), lo que demuestra que la formación administrativa del funcionario público tiene que ser reforzada, a fin de que cumplan un rol favorable en este ente coordinador.

### 6.3 COMBINACIÓN DE HABILIDADES POR VARIABLES

Gráfico N° 18.



**FUENTE:** Investigación realizada.

**AUTOR:** Lenin Moreno

En el gráfico se muestra los cuatro grupos de habilidades contenidos en los dos (2) géneros estudiados, se puede observar que los porcentajes son equivalentes, sin embargo en cuanto a habilidades motivacionales se puede atribuir a que el hombre tiene el porcentaje más alto (25,68%), ya que siempre está muy preocupado por

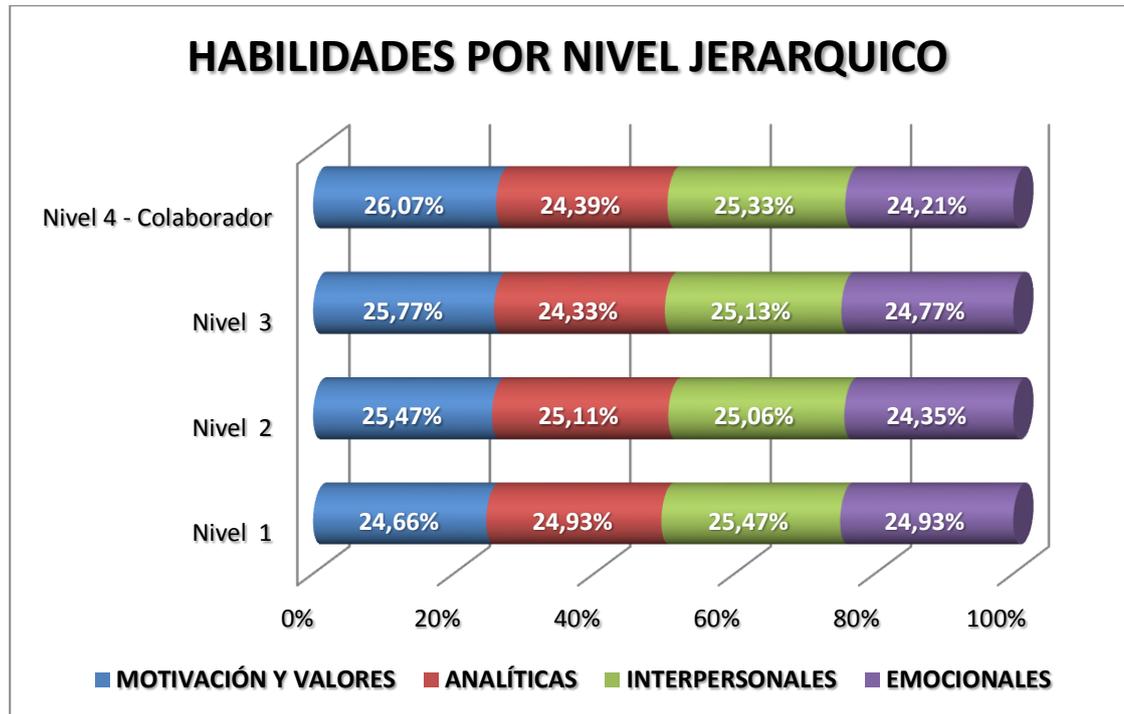
asumir un papel protagónico, dentro de la organización ejecutando su trabajo de manera única excepcional, mientras que la mujer es más pasiva, pero muy lógica, proactiva y segura al momento de cumplir con sus funciones, en beneficio de la organización.

Con respecto a las habilidades Analíticas vemos porcentajes equilibrados (24,66% y 24,67%) en ambos géneros, por lo que se concluye que ambos aplican provechosamente sus conocimientos y buscan nuevas formas de cómo hacer las cosas en relación de lo urgente con lo importante.

En cuanto a habilidades Interpersonales, tenemos porcentajes casi similares, pero con un sesgo decimal considerable a favor del género femenino, con respecto al masculino (25,30% y 25,02 respectivamente) y esto debido a que la mujer es un poco mas asertiva, incluyente y anticipada en sus acciones que el hombre para alcanzar los objetivos organizacionales.

Finalmente las habilidades Analíticas en el género masculino tiene un porcentaje (24,63%), no muy diferenciado del género femenino (24,50%), lo que demuestra que ambos actúan con convicción pese a las situaciones de incertidumbre o riesgo que estén atravesando.

Gráfico N° 19.



**FUENTE:** Investigación realizada.

**AUTOR:** Lenin Moreno

La distribución de las habilidades generales en los cuatro (4) niveles jerárquicos estudiados, está contenida de la siguiente forma:

- En habilidades motivacionales se observa que los funcionarios de 4° Nivel Jerárquico lideran el grupo en cuanto a la tenencia de las mismas con un porcentaje de 26,07%, no muy lejano con relación a los funcionarios de 3° Nivel (25,77%), 2° Nivel (25,47%) y 1° Nivel (24,66%), esto traduce a que los funcionarios de 4° Nivel están tomando en cuenta el aspecto funcional o técnico que tienen las personas dentro de la organización, mejor de lo que lo hacen los otros funcionarios de Nivel Jerárquico.

Este escenario debería estar contenido a la inversa, ya que estas habilidades deben morar primero en los altos directivos, para que puedan empoderarlas, hacia cada uno de sus subordinados.

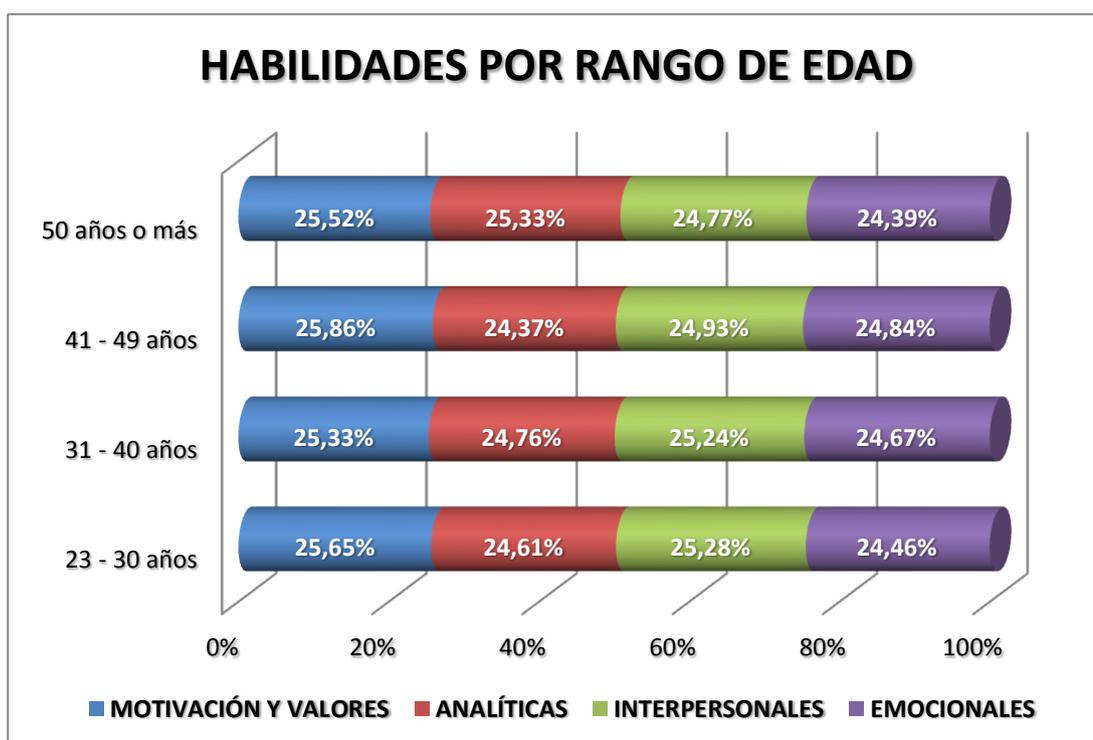
- Con respecto a las habilidades Analíticas por niveles jerárquicos observamos que los funcionarios de 2° Nivel poseen el mayor porcentaje (25,11%) de estas habilidades con relación a los de 1° Nivel (24,93%), 4° Nivel (24,39%) y 3° Nivel (24,33%).

Esto traduce a que los funcionarios de 2° Nivel, como artífices de este ente coordinador, muchos de Ellos Coordinadores y Responsables de algunas áreas, se encuentren en una posición favorable al poseer estas habilidades que les permitan tomar decisiones, pese a la poca información e incertidumbre que existe en la organización; aunque de igual forma hubiese sido muy interesante que los funcionarios de 1° Nivel encabecen la lista.

- Las habilidades Interpersonales, están contenidas en un porcentaje equitativo y poco distante entre los cuatro (4) niveles jerárquicos: 4° Nivel (25,47%), 1° Nivel (25,33%), 2° Nivel (25,13%), y 3° Nivel (25,06%) esto muestra que existe una capacidad aceptable de liderazgo en todos los niveles, ya que a mayor nivel jerárquico, se tiene que ejecutar mayores cantidades de trabajo a través de otras personas.

- Finalmente las habilidades Emocionales necesarias para contraer altos niveles de responsabilidad sin sentirse paralizado y ejercer poder sin culpa ni vergüenza está distribuida favorablemente bajo un solo porcentaje similar con pequeñas holguras de la siguiente forma: 1° Nivel (24,93%), 3° Nivel (24,77%), 2° Nivel (24,35%) y 4° Nivel (24,21%).

**Gráfico N° 20.**



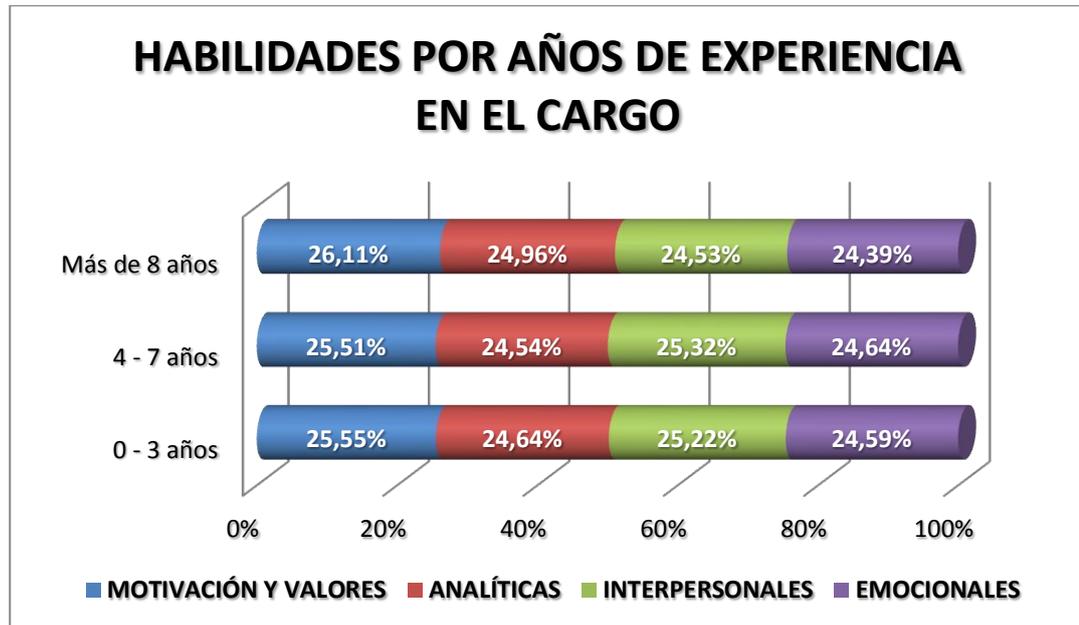
**FUENTE:** Investigación realizada.

**AUTOR:** Lenin Moreno

- Siguiendo el mismo esquema de análisis se observa que las habilidades motivacionales están distribuidas equitativamente entre las edades: 41-49 años (25,86%), 23-30 años (25,65%), 50 años o más (25,52%) y 31-40 años (25,33%), esto nos muestra que existe un favorable nivel de motivación, en el que los funcionarios velan por el crecimiento y desarrollo de esta entidad coordinadora.

- En cuanto a habilidades Analíticas, observamos que la edad que cuenta con el mayor porcentaje es la de 50 años o más (25,33%), seguida de las edades de 31-40 años (24,76%), 23-30 años (24,61%) y de 41-49 años (24,37%), lo que naturalmente nos muestra que los funcionarios de 50 o más años, saben manejar mejor las cuestiones adversas que tiene que atravesar en ciertas ocasiones este ente coordinador; aunque la edad no es un patrón de tenencia para este tipo de habilidades, como lo indica el porcentaje de 23-30 años el cuál es mayor al de 41-49 años.
- Las habilidades interpersonales que reflejan el liderazgo y la capacidad de trabajar con subordinados, entre las edades estudiadas nos muestran que los funcionarios jóvenes y adultos comprendidos entre las edades entre 23-30 años y 31-40 años (25,28% y 25,24% respectivamente), son los que manejan favorablemente estas habilidades al interior del ente coordinador, no así los funcionarios entre las edades comprendidas entre 41-49 años y 50 años o más (24,93% y 24,27% respectivamente).
- Finalmente las habilidades Emocionales contenidas en las distintas edades de los funcionarios, tienen un porcentaje común: entre 41-49 años (24,84%), 31-40 años (24,67%), 23-30 años (24,46%) y 50 años o más (24,39%), lo que nos muestra una vez más que la edad nos es un patrón de tenencia en habilidades gerenciales, ya que los funcionarios que mejor saben emplear estas habilidades son los que están entre 41-49 años y los que se sienten debilitados o exhaustos debido a la presión laboral, son aquellos de 50 años o más.

Gráfico N° 21.



**FUENTE:** Investigación realizada.

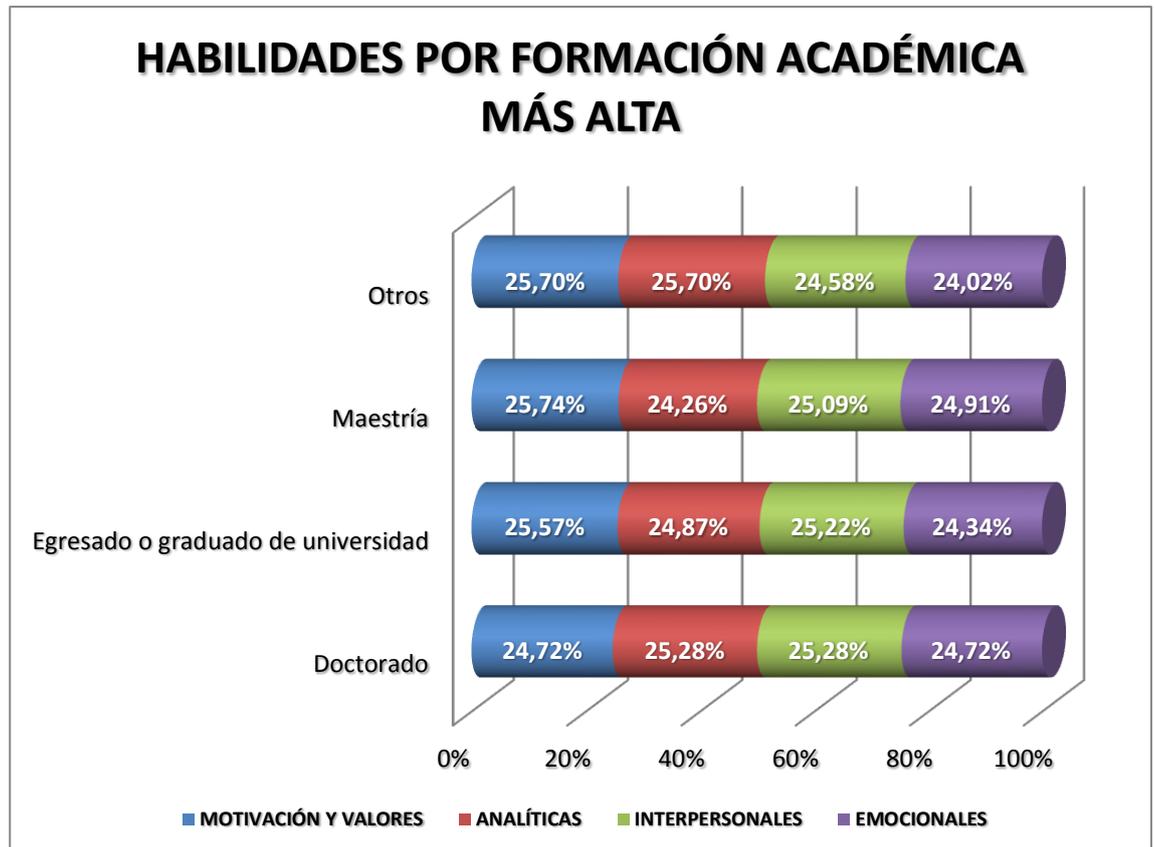
**AUTOR:** Lenin Moreno

En cuanto a habilidades gerenciales relacionadas con los años de experiencia en el cargo, podemos clasificar en dos grupos:

- El primero al que se le puede atribuir los años de experiencia en el cargo, con el mayor porcentaje de tenencia, en el caso de las habilidades motivacionales y analíticas (26,11% y 24,96% respectivamente).
- Y el segundo grupo, al que no se le puede atribuir “a mas años de experiencia mejor manejo de habilidades gerenciales”, ya que la edad de experiencia, en la cual se encuentra el mayor porcentaje de tenencia de estas habilidades está entre los 4-7 años, que corresponden a

habilidades interpersonales y emocionales (25,32% y 24,64% respectivamente).

Gráfico N° 22.



FUENTE: Investigación realizada.

AUTOR: Lenin Moreno

En base a la formación académica más alta, el gráfico nos muestra que aquellos funcionarios que poseen una formación de doctorado manejan mejor sus habilidades analíticas e interpersonales (25,28% respectivamente), que sus habilidades motivacionales y emocionales las cuáles muestran un porcentaje de 24,72% cada una.

Por otro lado podemos observar que aquellos funcionarios que son egresados o graduados de universidad, manejan mejor las habilidades motivacionales e interpersonales (25,57% y 25,22% respectivamente), que las habilidades analíticas y emocionales (24,87% y 24,34% respectivamente).

Aquellos que tienen maestría dominan mejor las habilidades motivacionales e interpersonales (25,74% y 25,09% respectivamente), que las habilidades analíticas y emocionales (24,26% y 24,91% respectivamente).

Finalmente aquellos funcionarios, que tienen otro tipo de formación en su mayoría poseen habilidades motivacionales y analíticas (25,70% respectivamente), no así con las habilidades interpersonales y emocionales (24,58% y 24,02% respectivamente).

En un análisis más específico revelamos que las habilidades motivacionales al interior del Ministerio Coordinador de Patrimonio, están siendo lideradas por aquellos funcionarios que tienen un grado de formación de maestría con un porcentaje de 25,74%, mientras que las habilidades analíticas están siendo lideradas por aquellos funcionarios, que tienen otro tipo de formación con un porcentaje de 25,70%, las habilidades interpersonales están siendo representadas por aquellos funcionarios que tienen formación de doctorado con un porcentaje de 25,28% y finalmente las habilidades emocionales son manejadas en gran número por los funcionarios que tienen una formación de maestría con un porcentaje de 24,91%.

Gráfico N° 23.



FUENTE: Investigación realizada.

AUTOR: Lenin Moreno

Las habilidades gerenciales contenidas en los distintos perfiles profesionales, al interior del Ministerio Coordinador de Patrimonio muestran que aquellos funcionarios que son CPA, manejan mejor sus habilidades interpersonales con un 25,54%, lo cual muestra que es un artífice propicio para fomentar el trabajo en equipo al interior del Ministerio.

Aquellos funcionarios Doctores al interior del Ministerio hacen un mejor empleo de sus habilidades analíticas e interpersonales (25,28% respectivamente), lo cual nos muestra que hace buen uso su formación y

conocimientos adquiridos, para alcanzar metas organizacionales en base al trabajo en equipo.

Los Economistas funcionarios del Ministerio hacen su mejor uso de habilidades motivacionales con un 25,56%, lo que traduce que es un funcionario motivado y apasionado por ver una entidad coordinadora saludable.

Los funcionarios egresados al interior del Ministerio Coordinador de Patrimonio dominan en su mayoría igualmente, las habilidades motivacionales con un 25,77%, ya que al ingresar recién al campo laboral son ambiciosos y proactivos.

Los funcionarios Ingenieros que laboran en el Ministerio Coordinador de Patrimonio, también hacen buen uso de su formación en habilidades motivacionales con un 25,83%, el cuál está comprometido con la realización de los proyectos del ente coordinador con el fin de cumplir sus objetivos institucionales.

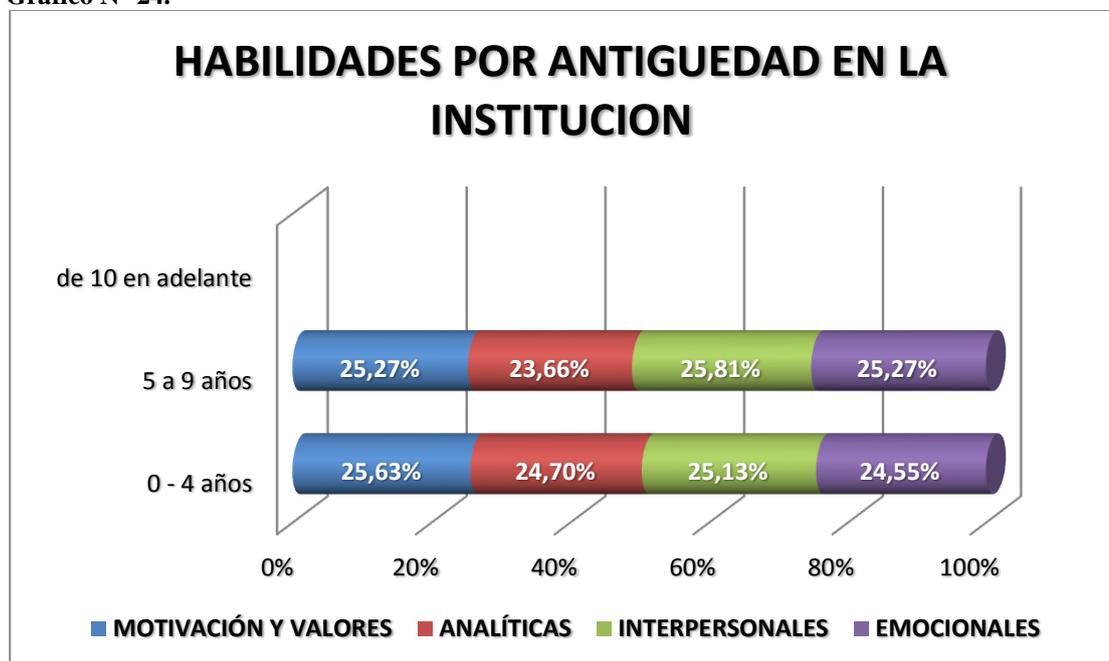
Los licenciados de igual forma emplean todo su empeño al cumplimiento de habilidades motivacionales, alcanzando un porcentaje de 26,02%, lo que demuestra que está dispuesto a ejecutar metas retadoras que logren una ventaja que favorezca su autorrealización en el ente coordinador.

Finalmente Otros funcionarios profesionales del Ministerio Coordinador de Patrimonio dominan las habilidades interpersonales, alcanzando un porcentaje

de 26%, lo cual traduce que son los que promueven la confianza entre funcionarios y generan un ambiente propicio para el trabajo en equipo.

En un análisis más específico, podemos analizar cuál es el mayor porcentaje de cada una de las habilidades que están contenidos en los distintos perfiles profesionales de los funcionarios del Ministerio Coordinador de Patrimonio, por ello se obtuvo que el liderazgo en habilidades motivacionales lo tienen los Licenciados con un 26,02%, en habilidades analíticas lo tienen los Doctores con un 25,28%, en habilidades interpersonales lo tienen Otros funcionarios del ente coordinador con un 26% y en habilidades emocionales lo tienen los CPA con un 25,27%.

Gráfico N° 24.



**FUENTE:** Investigación realizada.

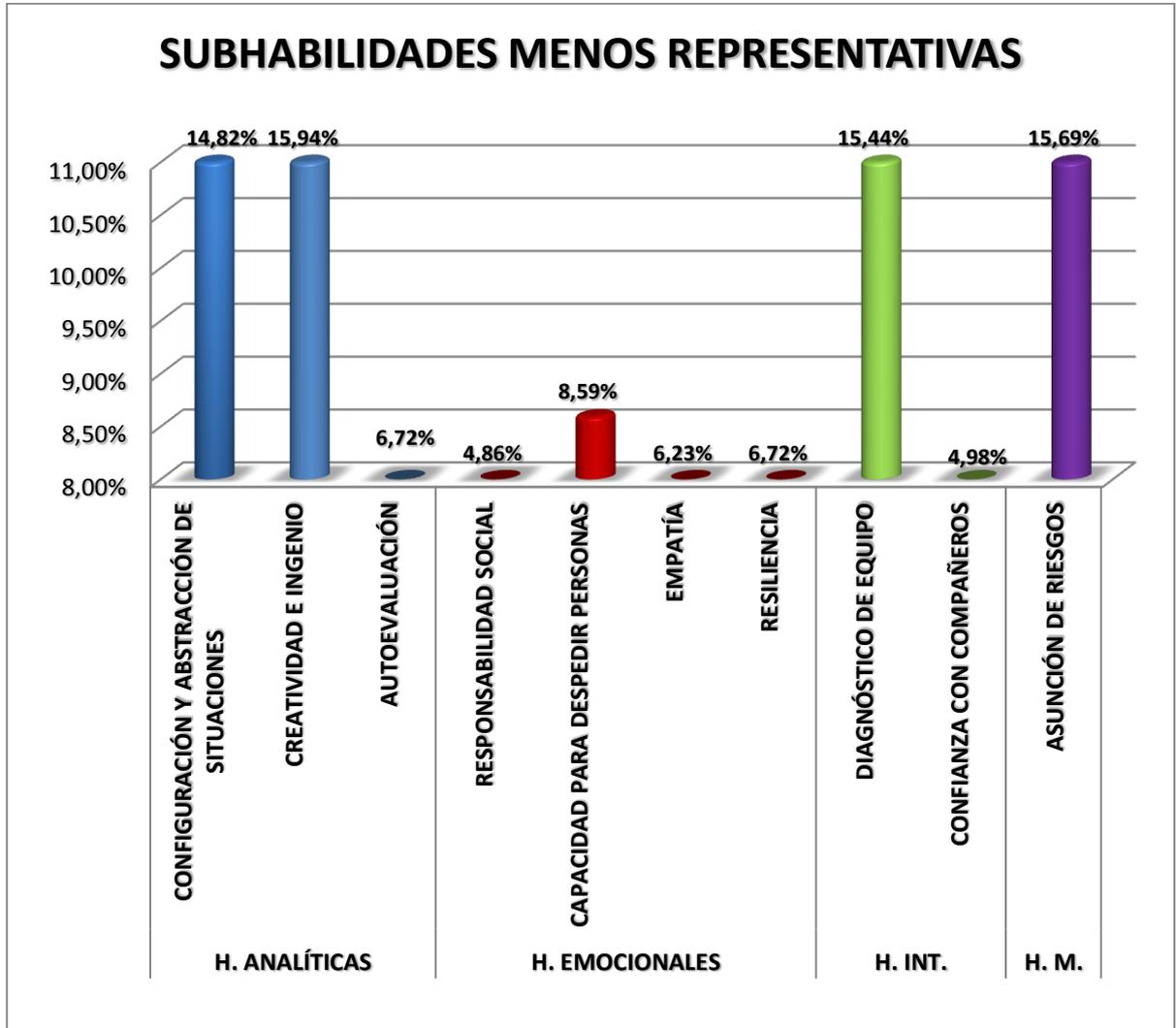
**AUTOR:** Lenin Moreno

Las habilidades generales contenidas en base a los años de antigüedad en la institución podemos analizarlo en base al ciclo de carrera por el cual atraviesa el funcionario, desde el momento en que ingresa a la institución, es por esto que los funcionarios con una antigüedad de 0-4 años poseen en su mayoría habilidades motivacionales (25,63%), las cuáles son desarrolladas en los primeros años de carrera, seguido de habilidades interpersonales (25,13%), sin las cuáles no podría desarrollar pertenencia en la organización y ante funcionarios del Ministerio, una vez que ha orientado su accionar en la compañía y se ha incluido en el grupo de trabajo, empieza a desarrollar habilidades analíticas (24,70%), con las cuáles buscará mejorar su operatividad al interior del Ministerio, para finalmente una vez acoplado al sistema, desarrolle habilidades emocionales (24,55%), que le permitan ejecutar sus funciones bajo cualquier escenario favorable o adverso que se le pueda presentar.

Por otro lado los funcionarios con más años de antigüedad en la institución 5-9 años, presentan un notable dominio en cuanto a habilidades interpersonales (25,81%), desarrolladas en los primeros años de carrera, seguida así mismo de una estable presencia de habilidades motivacionales y emocionales de 25,27% cada una, las cuáles fueron desarrolladas junto a las interpersonales, pero a esta altura, debido a las complejas situaciones laborales y proyectos del ente coordinador tiene que trabajar aún más en las habilidades analíticas (23,66%), a fin de tener la capacidad de manejar los problemas y conflictos que se presenten involuntariamente en este ente coordinador.

## 6.4 LISTADO DE HABILIDADES APARENTEMENTE MENOS APLICADAS

Gráfico N° 25.



**FUENTE:** Investigación realizada.

**AUTOR:** Lenin Moreno

De las diez (10) subhabilidades menos representativas del Ministerio Coordinador de Patrimonio, existen dos grupos que las clasifican en las más y menos importantes.

- En el primer grupo de las más importantes, se encuentran las subhabilidades con el más escaso porcentaje como son: Responsabilidad Social (4,86%), Confianza con compañeros (4,98%), Empatía (6,23%), Autoevaluación y Resiliencia (6,72% respectivamente) y capacidad para despedir personas (8,59%), lo que nos indica que aún no existe la suficiente sociabilidad y convicción por parte del funcionario, necesaria para alcanzar objetivos organizacionales.
- En el segundo grupo, tenemos a las subhabilidades menos importantes, con menor representatividad en el Ministerio Coordinador de Patrimonio, las cuales están lideradas por Configuración y abstracción de situaciones (14,82%), seguido de Diagnóstico de equipo(15,44%), Asunción de riesgos (15,69%) y Creatividad e ingenio (15,94%), por lo que vemos ciertas capacidades medianamente desarrolladas en los funcionarios, para resolver situaciones complejas, empleando el ingenio y evaluando las condiciones favorables o desfavorables que permitan lograr ventajas importantes para este ente coordinador.

## **7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **7.1 CONCLUSIONES**

- La nueva estructura del Estado ecuatoriano, emplea formas de organización y administración descentralizadas y desconcentradas, sujetas a las nuevas normas constitucionales y a los objetivos, políticas y lineamientos del Plan Nacional para el Buen Vivir.
- El Ministerio Coordinador de Patrimonio ha tenido que solventar problemas técnicos, presupuestarios, operativos y de gestión, con el fin de adherirse a la difícil tarea, de una profunda reforma institucional impulsada por el gobierno central.
- En la visión por substituir la imagen mercantilista e instrumental de los recursos patrimoniales (naturales, culturales y humanos) del Ecuador, se concluye que el patrimonio es un bien colectivo y público, que no solo debe ser valorado y comprendido, sino que se lo debe ir construyendo en el día a día, en lo que se es, en lo que se tiene, ya que es el pan y la sal de cada día y en esencia, es ese alimento que permite nutrir ese sentido de pertenencia a una identidad, a una cultura, a una nación.

- El gran reto para el Ministerio Coordinador de Patrimonio, ha sido el de construir por medio de acciones ministeriales esa visión patrimonial y es por ello que su gestión esta direccionada en cuatro (4) ejes estratégicos como son:<sup>98</sup>
  - La descolonización del pensamiento y las culturas.
  - La interculturalidad y equidad entre pueblos.
  - La desconcentración y descentralización de actores de gestión en los territorios.
  - La ciudadanización de los patrimonios.
  
- Una de las situaciones desfavorables al momento de suministrar la encuesta a los Funcionarios de Nivel Jerárquico Superior fue su disponibilidad de tiempo y el temor a proporcionar información personal, ya que relacionaban al estudio de campo, con el decreto 803 del Gobierno Nacional que notificaba las renuncias al funcionario público.
  
- La ausencia de una profesionalización integral en administración o gestión pública, produce falta de motivación en el funcionario público al momento de acceder a puestos de nivel jerárquico superior, esto afirma la poca efectividad con la que se desarrollan los cursos de meritos y oposición.
  
- Ante el notorio cambio de las estructuras organizativas públicas del Estado Ecuatoriano, a partir del 2008, se requiere de un cambio en el funcionario público, no solo en el manejo de sus conocimientos para ser más eficiente y eficaz, sino en el desarrollo de sus habilidades gerenciales necesarias, para hacer frente al reto planteado en la nueva agenda pública marcada hasta el 2013.

---

<sup>98</sup>MINISTERIO COORDINADOR DE PATRIMONIO. (2011). *Informe de Gestión Final 2011*. pág.03.

- El Ministerio Coordinador de Patrimonio está conformado actualmente por 127 funcionarios. Se trata de un grupo que ha logrado articularse en un compacto y eficiente equipo de trabajo, que asume sus tareas con responsabilidad y compromiso con los grandes objetivos nacionales.
- El Ministerio Coordinador de Patrimonio en su búsqueda por equiparar la equidad e inclusión en su política de personal ha asumido desde agosto del 2010 la Gerencia del Plan Nacional Contra el Racismo y la Discriminación, razón por la cual hoy en día trabajan por la equidad e inclusión de todos aquellos grupos que han sido excluidos de la gestión gubernamental por muchos años, y es por esto que de las 127 personas que hoy conforman el equipo humano de este Ministerio de Coordinación sesenta y cinco (65) son mujeres y sesenta y dos (62) son hombres, es decir que por cada siete (7) hombres ubicados en el nivel jerárquico superior hay diez (10) mujeres.
- Con respecto al cumplimiento y desarrollo de habilidades gerenciales, cabe mencionar que existe un recurso simbólico en toda organización, denominado “contrato psicológico” el mismo que maneja tres dimensiones (del colaborador, del superior y de la organización), aquí se hallan las expectativas que el participante organizacional tiene en su relación con la empresa y que no están normadas, ni escritas formalmente (contrato psicológico); y en el momento en que la alta dirección o la organización viola este contrato, ya no existe la suficiente fuerza motivadora para seguir empleando las capacidades y conocimientos en beneficio de la organización, razón por la cual tiene que haber una correspondencia entre los distintos contratos psicológicos de cada una de las dimensiones, a fin de que haya un adecuado clima laboral en donde el

funcionario pueda emplear sus habilidades provechosamente para beneficio de la organización.

- La mayor parte de Funcionarios de Nivel Jerárquico Superior en el Ministerio Coordinador de Patrimonio son profesionales jóvenes, graduados o egresados de la universidad, con lo que podemos inferir que este escenario se da justamente por el cambio en la estructura organizacional pública que permite que este segmento específico de la sociedad, tenga la oportunidad de ocupar plazas de trabajo en el sector público.
- Así mismo es necesario señalar que los perfiles profesionales que más predominan en los Funcionarios del Ministerio Coordinador de Patrimonio son el de Ingeniero y Licenciado, seguido de los demás perfiles profesionales con menor representatividad.
- Las habilidades de Motivación y Valores, obtuvieron un gran porcentaje de participación en el Ministerio Coordinador de Patrimonio, con lo que se puede inferir que los funcionarios se encuentran motivados y altamente comprometidos con el crecimiento y desarrollo de este ente coordinador.
- Las habilidades gerenciales que obtuvieron el menor porcentaje de participación en el Ministerio Coordinador de Patrimonio fueron las Emocionales, las cuáles son necesarias para contraer niveles altos de responsabilidad sin culpa ni vergüenza.

- Cuatro (4) subhabilidades son las que obtuvieron mayor representatividad en el Ministerio Coordinador de Patrimonio de las cuáles dos (2) corresponden al grupo de habilidades predominante (motivación y valores), Liderazgo y Orientación al éxito, seguido por Evaluación de alternativas, que corresponde a habilidades analíticas y la confianza en colaboradores, que representa a las habilidades interpersonales.
- Las subhabilidades menos representativas en el Ministerio Coordinador de Patrimonio, están encabezadas por Responsabilidad Social, que corresponde al grupo de habilidades con menor presencia de habilidades, como son las Emocionales, seguido de Confianza con compañeros, que corresponde al segundo grupo que no tiene una favorable presencia de habilidades como son las Interpersonales y Empatía, Autoevaluación, Resiliencia y capacidad para despedir personas, las cuales son imprescindibles para alcanzar los objetivos y metas organizacionales.

## **7.2 RECOMENDACIONES**

- El Ministerio Coordinador de Patrimonio, y las entidades del sector público en general, deberían dar más apertura a grupos de investigación, que buscan ser de aporte, por medio de sus estudios, a que estas instituciones recuperen sus capacidades de planificación, regulación y control, en materia de manejo del talento humano.

- Este proyecto de investigación, será revisado en base al período de gestión 2010-2011 del Ministerio Coordinador de Patrimonio, ya que al ser una entidad pública, siempre es propensa a cambios tanto en lo estructural, como en lo laboral; sin embargo se sugiere que sea empleada como instrumento del talento humano, ya que estará disponible en cualquier momento.
- A fin de construir una estructura orgánica sólida, que apueste por un Estado inteligente, dinámico y estratégico, se recomienda que los funcionarios del Ministerio Coordinador de Patrimonio, se sometan a una formación Pública permanente según indica (Art.235 CRE).
- Se recomienda que el Ministerio de Relaciones Laborales custodie y vele por que todos los procesos de selección en las distintas entidades públicas, se lleven transparentemente, en función de las capacidades y conocimientos que posean los aspirantes, y estos estén sujetos al principio de inclusión y equidad, eliminando de esta forma cualquier intento de discriminación.
- Se recomienda que el estado ecuatoriano, emplee los recursos que sean necesarios para dar cumplimiento con la política 12.4 del Plan Nacional para el buen Vivir, que busca promover un servicio público competente y eficiente, que elimina toda clase de problemas estructurales y le permite al funcionario obtener una verdadera carrera en administración pública, lo cual mermará de a poco el déficit que tiene el país en materia de “profesionalización del servicio público”.

- Tomar en cuenta que el contrato psicológico (simbólico), cambia permanentemente, por lo que tendrá que ser renegociado las veces que sean necesarias, a fin de saber cómo satisfacerlo y lograr mantener una favorable fuerza motivadora, que le permita al Funcionario Público emplear todas sus habilidades y conocimientos en beneficio de la entidad a la que sirve.
- La P.U.C.E a través de la F.C.A.C deberá desarrollar programas de postgrados en Administración Pública, a fin de dotar a los funcionarios de los conocimientos, habilidades y aptitudes, con las que pueda obtener un perfil idóneo para la alta dirección pública, el cual les permite desempeñar provechosamente sus funciones, en cualquier área administrativa del sector público.
- El Funcionario público de Nivel Jerárquico Superior, que forma parte del nuevo modelo de Estado, deberá ser articulado a planes de capacitación continua del Plan Nacional para el Buen Vivir, a fin de que conozca los objetivos, políticas, metas y lineamientos, a los que deben estar sujetos sus diligencias, a fin de que las ejecute con el mayor provecho, para beneficio de la sociedad y el estado.
- En esta misma línea de capacitación del Funcionario Público de Nivel Jerárquico Superior, el Ministerio Coordinador de Patrimonio debería evaluar la posibilidad de llevar a cabo su gestión integral a través de procesos, ya que en las áreas para futuras capacitaciones, la mayoría de los funcionarios han manifestado su interés por conocer el tema de Calidad y Procesos, lo que traduce un escenario no muy lejos de la realidad, ya que actualmente el gobierno central ha empezado a gestionar por procesos, en algunas instituciones públicas lo cual ha dado buenos

resultados, ya que se ha simplificado el uso de recursos y ha facilitado enormemente el control de operaciones.

- La PUCE a través del grupo de docentes investigadores de la F.C.A.C, debería seguir desarrollando proyectos de investigación científica, los mismos que permiten seguir robusteciendo la cultura de investigación, como tarea fundamental en la vida académica del docente en compañía de sus estudiantes.

## GLOSARIO

- **Estado**

El estado diferenciado, constituye una unidad territorial, asentado bajo un espacio determinado, y se encuentra organizado tanto a nivel político como económico.

- **Empresa pública**

*Empresa propiedad del Estado, normalmente dirigida a la prestación de servicios considerados de alto interés para el país o destinados a fines de índole colectivo y social.*<sup>99</sup>

- **Ministerio**

El Ministerio Público es una institución dependiente del Estado, específicamente del Poder Ejecutivo, que actúa en representación del interés social en el ejercicio de la acción penal y la tutela social, en todos aquellos casos que le asignen las leyes.<sup>100</sup>

- **Funcionario público**

El Art. 229 de la Constitución de la República señala: *“El servidor público está definido como: serán servidoras y servidores públicos, todas las personas que en cualquier forma o a cualquier título trabajen, presten sus servicios o ejerzan cargo, función o dignidad dentro del sector público”*.<sup>101</sup>

---

<sup>99</sup>MIMI, ECONOMÍA. [[http://es.mimi.hu/economia/empresa\\_publica.html](http://es.mimi.hu/economia/empresa_publica.html)], *Empresa pública*. Consulta 28/03/11 17:00.

<sup>100</sup> SANCHEZ, C. [<http://www.monografias.com/trabajos13/defmi/defmi.shtml#def>], *Definición de Ministerio Público*. Consulta 28/03/11 18:00.

<sup>101</sup>GUILLEN, R. [[http://asambleanacional.gov.ec/blogs/richard\\_guillen/files/2011/02/proyecto-ley-reformativa-al-codigo-penal.pdf](http://asambleanacional.gov.ec/blogs/richard_guillen/files/2011/02/proyecto-ley-reformativa-al-codigo-penal.pdf)], *Proyecto de Ley Reformatoria al Código Penal*. Consulta 29/03/11 10:00.

- **Ministro de Estado**

*“Es quien presta un servicio público, sirviendo a la comunidad. El ministro es una posición de subordinación en el orden jerárquico, aunque represente en la actualidad categorías prestigiosas de funcionarios, que muchas veces olvidan este deber de obediencia y acatamiento hacia la comunidad a la que se deben.”<sup>102</sup>*

- **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, preferentemente sobre imagen, gobierno, finanzas, política, ciencia, entre otras.<sup>103</sup>*

- **Burocracia**

*“La burocracia se presenta como una empresa u organización en donde el papeleo se multiplica y crece, impidiendo soluciones rápidas o eficientes.”<sup>104</sup>*

- **Política**

Lo que acuerdan diversas autoridades y entidades públicas, juntamente con sus conciudadanos, a hacer o dejar de hacer, con la finalidad de resolver los problemas y asuntos de su elección, lo que permitirá finalmente alcanzar fines colectivamente contruidos.

---

<sup>102</sup>DE CONCEPTOS. [<http://deconceptos.com/ciencias-sociales/ministro>], *Concepto de Ministro*. Consulta 29/03/11 18:00.

<sup>103</sup>DEFINICIÓN ABC. [<http://www.definicionabc.com/general/asesor.php>], *Definición de Asesor*. Consulta 29/03/11 18:30.

<sup>104</sup>MONOGRAFÍAS. [<http://www.monografias.com/trabajos7/mobu/mobu.shtml>], *Modelo burocrático de organización*. Consulta 29/03/11 19:00.

- **Corrupción**

*"Se define como corrupción al fenómeno por medio del cual un funcionario público es impulsado a actuar de modo distinto a los estándares normativos del sistema para favorecer intereses particulares a cambio de una recompensa".<sup>105</sup>*

- **Administración Pública**

*"Es la actividad racional, técnica, jurídica y permanente, ejecutada por el Estado, que tiene por objeto planificar, organizar, dirigir, coordinar, controlar y evaluar el funcionamiento de los servicios públicos".*

*El fin de la administración es prestar servicios eficientes y eficaces para satisfacer necesidades generales y lograr el desarrollo económico, social y cultural del País. Para obtener estos resultados la administración tiene que formular objetivos, trazar políticas, elegir procedimientos, decidir correctamente, ejecutar las resoluciones y controlar las acciones de los servidores".<sup>106</sup>*

- **Gestión Pública**

*"La gestión pública ha reemplazado a la administración, como el término preferido para muchos teóricos y, especialmente, para los prácticos, porque implica una aproximación activa e incluso práctica, a las tareas que los empleados públicos desempeñan, destacando el énfasis que se da entre otras cosas, a: ser estratégico,*

---

<sup>105</sup>ROWLAND, M. [[http://www.iidh.ed.cr/comunidades/redelectoral/docs/red\\_publinea/Cuaderno%2049/III-M.Rowland-Vision.pdf](http://www.iidh.ed.cr/comunidades/redelectoral/docs/red_publinea/Cuaderno%2049/III-M.Rowland-Vision.pdf)], *Visión contemporánea de la corrupción*. Consulta 29/03/11 20:30.

<sup>106</sup>JARAMILLO, H. [[http://www.derechoecuador.com/index.php?option=com\\_content&task=view&id=2379&Itemid=426](http://www.derechoecuador.com/index.php?option=com_content&task=view&id=2379&Itemid=426)], *La Administración Pública*. Consulta 29/03/11 21:00.

*ejercer liderazgo, fijar prioridades, crear una visión, establecer misiones, fomentar innovación, asumir riesgos, promover el desempeño y ser emprendedor”.*<sup>107</sup>

Esta gestión está a cargo de organismos e instituciones con responsabilidad pública, estas establecen regulaciones para el buen comportamiento en el desempeño de actividades de beneficio colectivo.

- **Calidad**

*“En consecuencia, la incorporación del concepto de calidad, como el de muchos otros traídos de la esfera privada, debe suponer un importante esfuerzo de adaptación a las características que le son propias a la Administración Pública. El reto no es sustituir una burocracia que controla exclusivamente el cumplimiento de los procesos y las normas legales, por ejecutivos cuya única limitación sea la consecución de los objetivos técnicos programados, sino generar un nuevo paradigma capaz de integrar ambos aspectos, que incluso avancen hacia una nueva conceptualización (Estado Relacional, Eficacia Social).”*<sup>108</sup>

- **Servicio Público**

*“Entendemos por Servicios Públicos, las actividades, entidades u órganos públicos o privados con personalidad jurídica creados por Constitución o por ley, para dar satisfacción en forma regular y continua a cierta categoría de necesidades de interés general, bien en forma directa, mediante concesionario o a través de cualquier otro*

---

<sup>107</sup> Aucoin, Peter (1997): *Fundamentos de la Administración y Gestión Públicas*. Cuba. pág. 08.

<sup>108</sup> SACANELL, E.

[<http://www.zerbitzuan.net/documentos/zerbitzuan/Calidad%20en%20la%20gestion%20de%20los%20servicios%20sociales.pdf>], *El concepto de Calidad en la gestión de los Servicios Sociales*. Consulta 30/06/11 18:00.

*medio legal con sujeción a un régimen de Derecho Público o Privado, según corresponda".<sup>109</sup>*

- **Desarrollo**

*"Es el proceso caracterizado por una rápida acumulación de capital, elevación de la productividad, introducción y mejora de nuevas técnicas; diversificación de la producción y la oferta, aumento de la población (en especial de la población activa), creación y perfeccionamiento de la infraestructura."<sup>110</sup>*

- **Cambio**

*"Cambio" es... "la forma más general del ser de todos los objetos y fenómenos. El "cambio" abarca todo movimiento y toda interacción, el paso de un estado a otro. En filosofía, siempre se ha contrapuesto al "cambio" la relativa estabilidad de las propiedades, de la estructura o de las leyes de la existencia de los cuerpos. Sin embargo, la estructura, las propiedades y las propias leyes son un resultado de interacciones, se hallan condicionadas por las diversas conexiones de los cuerpos, de suerte que son engendradas por el "cambio" de la materia".<sup>111</sup>*

- **Capacidad**

*"Se denomina capacidad al conjunto de recursos y aptitudes que tiene un individuo para desempeñar una determinada tarea."<sup>112</sup>*

---

<sup>109</sup> MONOGRAFÍAS. [<http://www.monografias.com/trabajos31/servicios-publicos/servicios-publicos.shtml>], **Servicios Públicos**. Consulta 30/06/11 18:30.

<sup>110</sup> CRECER CON ENERGÍA. [[http://www.crecerconenergia.net/archivos/PDF/dsrp\\_doc002.PDF](http://www.crecerconenergia.net/archivos/PDF/dsrp_doc002.PDF)], **Concepto sobre desarrollo**. Consulta 30/06/11 19:00.

<sup>111</sup> Diccionario Soviético de Filosofía. (1965). **Cambio**. Ediciones Pueblos Unidos. Montevideo. pág. 56. Tomado de: <http://www.filosofia.org/enc/ros/cambio.htm>

<sup>112</sup> DEFINICIÓN ABC. [<http://www.definicionabc.com/general/capacidad.php>], **Definición de capacidad**. Consulta 30/06/11 20:00.

- **Competencia**

Inherente a una persona, que efectúa tareas u obligaciones de manera adecuada.

- **Cuestionario**

*“El cuestionario es un conjunto de preguntas sobre los hechos o aspectos que interesan en una investigación y son contestados por los encuestados. Se trata de un instrumento fundamental para la obtención de datos.”<sup>113</sup>*

Es una herramienta esencial para lograr los fines propuestos con respecto al objetivo de la encuesta.

- **Encuesta**

*“Es una investigación realizada sobre una muestra de sujetos representativa de un colectivo más amplio, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación con intención de obtener mediciones cuantitativas de una gran variedad de características objetivas y subjetivas de la población”<sup>114</sup>*

Es un método ideal para investigar actitudes, valores, creencias o motivos, no emplea una observación directa de los hechos, sino que se enfoca en lo que manifiestan los encuestados.

- **Escala de Likert**

*“La escala de actitud tipo Likert, pertenece a una escala ordinal, que permite encajar a los individuos en función del atributo particular que tienen, con base en las respuestas categóricas que han dado como: totalmente de acuerdo (TA), de acuerdo (DA),*

---

<sup>113</sup> GARCÍA, M. [<http://www.estadistica.mat.uson.mx/Material/queesunaencuesta.pdf>], *Que es una encuesta*. Consulta 30/06/11 20:30.

<sup>114</sup> GARCÍA, M. [<http://www.estadistica.mat.uson.mx/Material/queesunaencuesta.pdf>], *Que es una encuesta*. Consulta 30/06/11 20:40.

*indiferente o neutro (IN), en desacuerdo (ED), totalmente en desacuerdo (TD). Esta es ideal para utilizarla en la medición de actitudes, para esto es preciso conocer sobre el objeto de la medición y sobre la eficacia de esta metodología en la medición de actitudes, ya que cualquier otro análisis en este tipo de escala no surtirá el mismo efecto, porque depende de un instrumento (escala), que puede llegar a ser subjetivo y alejarse de la realidad.*”<sup>115</sup>

5	4	3	2	1
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

- **Habilidad**

*“Es el grado de competencia de un sujeto concreto frente a un objetivo determinado. Es decir, en el momento en el que se alcanza el objetivo propuesto en la habilidad.*”<sup>116</sup>

- **Habilidades gerenciales**

Según Schein, un gerente deberá poseer estas habilidades, sobre las cuáles podrá analizar su entorno, tomar decisiones y relacionarse con actores internos y externos a la organización; estas se dividen en cuatro áreas importantes como: motivación y valores, habilidades analíticas, habilidades interpersonales y habilidades emocionales.

---

<sup>115</sup> APRENDE EN LÍNEA.

[<http://aprendeenlinea.udea.edu.co/revistas/index.php/iee/article/viewFile/2949/2630>], *La escala de Likert en la valoración de los conocimientos y las actitudes de los profesionales de enfermería en el cuidado de la salud*. Consulta 30/06/11 21:00.

<sup>116</sup> WIKIPEDIA. [<http://es.wikipedia.org/wiki/Habilidad>], **Habilidad**. Consulta 30/06/11 21:15.

- **Habilidades Analíticas**

*“La habilidad de identificar, analizar y resolver el problema bajo condiciones de información incompleta y de incertidumbre”.*<sup>117</sup>

- **Habilidad 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>118</sup>

- **Habilidad Emocional**

*“La capacidad de ser estimulado por crisis emocionales e interpersonales, en vez de sentirse exhausto o debilitado por ellas; la capacidad de asumir niveles altos de responsabilidad sin sentirse paralizado; y la habilidad de ejercer poder sin culpa ni vergüenza.”*<sup>119</sup>

- **Liderazgo**

*“El liderazgo constituye un aspecto estratégico e instrumental de mucha importancia, dado que se asume que tiene un papel preponderante para promover y consolidar los cambios sociales en general.”*<sup>120</sup>

---

<sup>117</sup> Prof. Mosqueira. (2007).

[<http://www.catedras.fsoc.uba.ar/mosqueira/BBL%20PC%20Anclas%20Carrera.htm>], *Anclas de carrera-Schein*. Consulta 30/06/11 21:30.

<sup>118</sup> Prof. Mosqueira. (2007).

[<http://www.catedras.fsoc.uba.ar/mosqueira/BBL%20PC%20Anclas%20Carrera.htm>], *Anclas de carrera-Schein*. Consulta 30/06/11 21:40.

<sup>119</sup> Prof. Mosqueira. (2007).

[<http://www.catedras.fsoc.uba.ar/mosqueira/BBL%20PC%20Anclas%20Carrera.htm>], *Anclas de carrera-Schein*. Consulta 30/06/11 21:50.

<sup>120</sup> BLEJMAR, B; NIRENBERG O; PERRONÉ N. (1998).

[<http://www.paho.org/Spanish/HPP/HPF/ADOL/Liderspa.pdf>], *La juventud y el liderazgo transformador*. Consulta 30/06/11 22:00.

- **Líder**

*“Un líder es una persona que guía a otros hacia una meta común, mostrando el camino por ejemplo, y creando un ambiente en el cual los otros miembros del equipo se sientan activamente involucrados en todo el proceso. Un líder no es el jefe del equipo sino la persona que está comprometida a llevar adelante la misión del Proyecto. A continuación están algunas de las cualidades de un líder fuerte: buen escucha, concentrado, organizado, disponible, inclusivo, decisivo y seguro.”<sup>121</sup>*

- **Niveles gerenciales**

Los gerentes pueden trabajar en diferentes niveles de una organización y en diferentes rangos de actividades dentro de ella.

**Gerentes de primera línea**, son las personas responsables del trabajo de las demás, que ocupan el nivel más bajo de una organización.

**Gerentes medios**, incluye varios niveles de una organización. Dirigen las actividades de gerentes de niveles más bajos y en ocasiones también las de empleados de operaciones.

**Alta gerencia**, es la responsable de administrar toda la organización, reciben el nombre de ejecutivos.

**Gerentes funcionales**, sólo es responsable de un área funcional.

**Gerente general**, dirige una unidad completa, es responsable de todas las actividades de esa unidad.

---

<sup>121</sup> GENOV. [<http://www.genv.net/es-ar/node/1116>], *Que es ser un líder*. Consulta 01/07/11 10:00.

- **Investigación Aplicada**

*“La investigación aplicada consiste también en trabajos originales realizados para adquirir nuevos conocimientos; sin embargo, está dirigida fundamentalmente hacia un objetivo práctico específico.”<sup>122</sup>*

- **Muestra estadística**

*“La determinación del tamaño de muestra es una tarea que se realiza durante la fase de diseño de un estudio para establecer el número de elementos o sujetos que deben seleccionarse para participar en el mismo. El abanico de criterios susceptibles de ser considerados para efectuar este cálculo es amplio y variado. La elección concreta que se haga depende, entre otras cosas, de la información de que se disponga y de las características del procedimiento estadístico que se va a utilizar para analizar los datos. Es claro que el procedimiento de selección y el tamaño está cruzado por los objetivos de la investigación, una cosa es si se quiere estimar un parámetro poblacional y otra si el objetivo es determinar diferencias significativas entre tratamientos. Además las poblaciones son en lo general diferentes y por lo tanto, deberán utilizarse criterios distintos para seleccionar las unidades bajo estudio.”<sup>123</sup>*

- **Proceso Gerencial**

Es el estudio respecto a sus funciones y servicios que prestan cada una de las áreas responsables de la organización tanto a nivel interno como externo, tomando en cuenta los agentes externos con los que la empresa interactúa para demandar o

---

<sup>122</sup> ICESI.

[[http://www.icesi.edu.co/maestrias/gestion\\_informatica\\_telecomunicaciones/images/mgit/documento-referencia-tipos-trabajo-grado-mgit-v2.pdf](http://www.icesi.edu.co/maestrias/gestion_informatica_telecomunicaciones/images/mgit/documento-referencia-tipos-trabajo-grado-mgit-v2.pdf)], **Tipos de trabajo de grado**. Consulta 01/07/11 10.30.

<sup>123</sup> GUAJIROS. [<http://guajiros.udea.edu.co/fnsp/cvsp/Muestreo.pdf>], **Técnica del muestreo**. Consulta 01/07/11 11:00.

proveerles de servicios, así como también los agentes internos con los que la organización interactúa y no necesariamente dependen de agentes externos.

**TABLA N° 1: PROCESOS GERENCIALES**

EXTERNOS	INTERNOS
1. CLIENTES	4. PRODUCTOS
2. PROVEEDORES	5. ADMINISTRACION GENERAL (INFRAESTRUCTURA)
3. DINERO <sup>[2]</sup>	6. INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO
	7. CONTROL

**Autor:** Carlos Alberto Mejía

**Fuente:** Documentos planning

## BIBLIOGRAFÍA

### LIBROS

1. SENPLADES. (2009). *Plan Nacional para el Buen Vivir 2009-2013*. pág.56.
2. LUGO, Saskya (2010), *Análisis de la incorporación del enfoque de género en los proyectos públicos de desarrollo*, FES-ILDIS. pág. 05.
3. GOBIERNO ECUATORIANO. (2011). *Registro oficial*, Lexis S.A. pág. 02.
4. JARRÍN, F. (2011). *Habilidades gerenciales de los funcionarios públicos con nivel jerárquico superior*. pág. 01.
5. SENPLADES. (2009). *Plan Nacional para el Buen Vivir 2009-2013*. pág.316.
6. SENPLADES. (2009). *Plan Nacional para el Buen Vivir 2009-2013*. pág.07.
7. SENPLADES. (2009). *Plan Nacional para el Buen Vivir 2009-2013*. pág.08.
8. SENPLADES. (2009). *Plan Nacional para el Buen Vivir 2009-2013*. pág.38.
9. SENPLADES. (2009). *Plan Nacional para el Buen Vivir 2009-2013*. pág.92.
10. SENPLADES. (2009). *Plan Nacional para el Buen Vivir 2009-2013*. pág.56.
11. SENPLADES. (2009). *Plan Nacional para el Buen Vivir 2009-2013*. pág. 323-324.
12. SENPLADES. (2009). *Reforma democrática del Estado*. pág. 05.
13. MINISTERIO COORDINADOR DE PATRIMONIO. (2011). *Informe de Gestión Final 2011*. pág. 06.
14. MINISTERIO COORDINADOR DE PATRIMONIO. (2011). *Informe de Gestión Final 2011*. pág. 08.
15. MINISTERIO COORDINADOR DE PATRIMONIO. (2011). *Informe de Gestión Final 2011*. pág. 10.
16. MINISTERIO COORDINADOR DE PATRIMONIO. (2011). *Informe de Gestión Final 2011*. pág. 12.
17. MINISTERIO COORDINADOR DE PATRIMONIO. (2011). *Informe de Gestión Final 2011*. pág. 15.
18. MINISTERIO COORDINADOR DE PATRIMONIO. (2011). *Informe de Gestión Final 2011*. pág. 22.
19. MINISTERIO COORDINADOR DE PATRIMONIO. (2011). *Informe de Gestión Final 2011*. pág. 28.
20. MINISTERIO COORDINADOR DE PATRIMONIO. (2011). *Informe de Gestión Final 2011*. pág. 30.
21. MINISTERIO COORDINADOR DE PATRIMONIO. (2011). *Informe de Gestión Final 2011*. pág.35.
22. MINISTERIO COORDINADOR DE PATRIMONIO. (2011). *Informe de Gestión Final 2011*. pág. 03.
23. MORRIS G. Y MAISTO A. (2001). *Introducción a la psicología*, Person Education, México, Décima edición. pág.328.
24. SCHEIN, E. (1982). *Dinámica de la Carrera Empresarial*. Fondo Educativo Interamericano: Bogotá.
25. DÁVILA, Gladys, *El razonamiento inductivo deductivo dentro del proceso investigativo en ciencias experimentales y sociales*, Laurus, 2010, págs.180-194.
26. PAREDES, Sonia, *Habilidades gerenciales propuestas desde el punto de vista científico requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las grandes industrias de Quito: subsector plástico y químico*, PUCE, 2011, pág. 018.

## INTERNET

27. TOBAR, H. (2009).  
[<http://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/6746/3/Modernizacion%20y%20estructura%20del%20Estado%20Ecuatoriano2.pdf>], **La Modernización y Estructura del Estado Ecuatoriano**. Consulta 25/05/11 17:34.
28. GRAJALES, T. (2000).  
[<http://tgrajales.net/investigpos.pdf>], **Tipos de Investigación**. Consulta 26/05/12 10:00.
29. REINAGA, J. (2009).  
[<http://www.cobatab.edu.mx/descargasgrales/academico2011/PRODUCTOS%202011B/DESARROLLO%20DE%20PROGRAMAS%20DE%20CAPACITACION%20DE%20IV%20SEM/Desarrollo%20Comunitario/SUB%20MODULO%204%20DES%20COM/MATERIAL%20BIBLIOGRAFICO/metodo%20estadistico.pdf>], **El Método Estadístico**. Consulta 26/05/11 19:00.
30. TOBAR, H. (2009).  
[[http://www.dspace.espol.edu.ec/handle/123456789/6582?mode=full&submit\\_simple=Muestra+el+registro+Dublin+Core+completo+del+%C3%ADtem](http://www.dspace.espol.edu.ec/handle/123456789/6582?mode=full&submit_simple=Muestra+el+registro+Dublin+Core+completo+del+%C3%ADtem)], **Constitución, Estructura, Gobierno y Administración del Ecuador**. Consulta 28/05/11 19:15.
31. SENPLADES. (2009).  
[<http://plan.senplades.gob.ec/diagnostico12>], **Plan Nacional para el Buen Vivir, Objetivo 12 (diagnóstico)**. Consulta 12/06/12 9:45.
32. WIKIPEDIA  
[[http://es.wikipedia.org/wiki/Refer%C3%A9ndum\\_constitucional\\_de\\_Ecuador\\_de\\_2008](http://es.wikipedia.org/wiki/Refer%C3%A9ndum_constitucional_de_Ecuador_de_2008)], **Referéndum Constitucional Ecuador 2008**. Consulta 10/06/12 20:25.
33. MONOGRAFÍAS  
[<http://www.monografias.com/trabajos81/nuevos-poderes-del-estado-ecuadoriano/nuevos-poderes-del-estado-ecuadoriano.shtml#lospoderea>], **Los nuevos poderes del Estado ecuatoriano**. Consulta 03/06/11 19:20.
34. WIKIPEDIA  
[<http://es.wikipedia.org/wiki/Ecuador#Estado>], **Ecuador, gobierno y política (Estado)**. Consulta 28/05/11 22:25.
35. MFE. (2011).  
[[http://finanzas.gob.ec/pls/portal/docs/PAGE/MINISTERIO\\_ECONOMIA\\_FINANZAS\\_ECUADOR/ARCHIVOS\\_INFORMACION\\_IMPORTANTE/TAB138898/TAB190900/TAB203179/DIRECTRICES\\_PROFORMA\\_PGE\\_2011\\_2014\\_0.PDF](http://finanzas.gob.ec/pls/portal/docs/PAGE/MINISTERIO_ECONOMIA_FINANZAS_ECUADOR/ARCHIVOS_INFORMACION_IMPORTANTE/TAB138898/TAB190900/TAB203179/DIRECTRICES_PROFORMA_PGE_2011_2014_0.PDF)], **Directrices de la programación presupuestaria 2011-2014 y proforma del Presupuesto General del Estado 2011**. Consulta 29/05/11 11:40.
36. UNICEF (2010).  
[[http://www.unicef.org/ecuador/Inversion\\_presupuesto\\_general\\_de\\_Ecuador\\_2010.pdf](http://www.unicef.org/ecuador/Inversion_presupuesto_general_de_Ecuador_2010.pdf)], **La Inversión Social en el Presupuesto General del Estado 2010**. Consulta 29/05/11 12:40.
37. SENPLADES. (2009). [<http://plan.senplades.gob.ec/programacion-de-la-inversion>], **PNBV, La Planificación de la Inversión (programación)**. Consulta 29/05/11 20:30.
38. SENPLADES. (2009).  
[<http://plan.senplades.gob.ec/web/guest/diagnostico9;jsessionid=C0B423E337DC22391E26E697728AAE5A>], **Plan Nacional para el Buen Vivir, objetivo 9 (diagnóstico)**. Consulta 31/05/11 20:00.

39. WIKIPEDIA.  
[[http://es.wikipedia.org/wiki/Rafael\\_Correa#Reformas\\_pol.C3.ADticas](http://es.wikipedia.org/wiki/Rafael_Correa#Reformas_pol.C3.ADticas)], **Rafael Correa (biografía)**. Consulta 01/06/11 19:45.
40. SENPLADES. (2009). [<http://plan.senplades.gob.ec/1.3-planificacion-participativa>], **PNVB, Planificación participativa para el “Buen Vivir”** Consulta 01/06/12 19:30.
41. MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES, COMERCIO E INTEGRACIÓN. (2007). [<http://www.unhcr.org/refworld/pdfid/49002e312.pdf>], **Política Migratoria de Ecuador**. Consulta 02/06/11 22:50.
42. CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ECUADOR. (2008).  
[<http://www.migrantologos.mx/documentos/textos-seminario-dimension-politica/562-constitucion-politica-de-ecuador-eje-movilidad-humana>], **Eje Movilidad Humana**. Consulta 02/06/11 23:00.
43. MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES, COMERCIO E INTEGRACIÓN. (2007). [<http://www.acnur.org/t3/fileadmin/scripts/doc.php?file=biblioteca/pdf/6678>], **Política Migratoria de Ecuador** Consulta 02/06/11 23:30.
44. MONCAYO, M. (2011).  
[<http://www.flacsoandes.org/dspace/bitstream/10469/3629/1/TFLACSO-2011MIM.pdf>], **Migración y retorno en el Ecuador: Entre el discurso político y la política de Gobierno**. Consulta 03/06/11 20:50.
45. SENPLADES. (2009).  
[<http://plan.senplades.gob.ec/diagnostico5;jsessionid=00D0EA92D26096DC3F5803F441BBFCFC>], **Plan Nacional para el Buen Vivir, objetivo 5 (diagnóstico)**. Consulta 02/06/11 19:20.
46. SENPLADES. (2009).  
[<http://plan.senplades.gob.ec/fundamento5;jsessionid=72682C4B66DF1A5CB0A7E3F9E2DD1E73>], **Plan Nacional para el Buen Vivir, objetivo 5 (fundamento)**. Consulta 02/06/11 20:30.
47. BURO DE ANÁLISIS INFORMATIVO. (2011).  
[<http://www.burodeanalisis.com/2011/01/14/el-gasto-publico-una-estrategia-de-inversion-muy-criticada/>], **El gasto público, una estrategia de inversión muy criticada**. Consulta 03/06/11 18:30.
48. RADIO CADENA AGRAMONTE. (2012).  
[[http://www.cadenagramonte.cu/index.php?option=com\\_content&task=view&id=15042&Itemid=50](http://www.cadenagramonte.cu/index.php?option=com_content&task=view&id=15042&Itemid=50)], **Ecuador: Revolución Ciudadana cuadruplica inversión social**. Consulta 03/06/11 19:40.
49. APAZA, C. (2011).  
[<http://www.oas.org/es/sap/docs/dgpe/EstudioComparativo2011.pdf>], **Estudio comparativo sobre procesos de reforma de estructuras públicas en países seleccionados**. Consulta 03/06/11 20:00.
50. MORA, P. (2011). [<http://www.eltiempo.com.ec/noticias-opinion/4038-planificacion-para-el-buen-vivir/>], **Planificación para el buen vivir**. Consulta 03/06/11 21:00.
51. SENPLADES. (2009). [<http://plan.senplades.gob.ec/diagnostico1>], **Plan Nacional para el Buen Vivir, objetivo 1 (diagnóstico)**. Consulta 03/06/11 22:10.
52. MINISTERIO COORDINADOR DE PATRIMONIO. (2010).  
[[http://patrimonio.devezone.net/index.php/es/biblioteca-virtual/cat\\_view/192-lotaip-ley-de-transparencia/243-informacion-de-planificacion-intitucional/244-k--planes-y-programas/245-k--planes-y-programas-2011](http://patrimonio.devezone.net/index.php/es/biblioteca-virtual/cat_view/192-lotaip-ley-de-transparencia/243-informacion-de-planificacion-intitucional/244-k--planes-y-programas/245-k--planes-y-programas-2011)], **Plan estratégico agosto 2010-diciembre 2013**. Consulta 25/06/1117:34.

53. MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES.  
[[http://www.mintrab.gov.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=276&Itemid=233](http://www.mintrab.gov.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=276&Itemid=233)], *Ley Orgánica de Servicio Público*. Consulta 28/06/11 16:38.
54. MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES.  
[[http://www.mintrab.gov.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=190:escalas-de-remuneracions-del-sector-publico&catid=48&Itemid=18](http://www.mintrab.gov.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=190:escalas-de-remuneracions-del-sector-publico&catid=48&Itemid=18)]. *Escalas de Remuneraciones del Sector Público*. Consulta 30/06/11 11:38.
55. DIARIO LA HORA.  
[<http://www.lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101097430>], *Mas de 35 millones ha conseguido el Yasuní*. Consulta 10/07/11 17:34.
56. CIUDADANO.  
[[http://www.elciudadano.gov.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=21482:gobierno-presenta-rendicion-de-cuentas-de-la-iniciativa-yasuni-itt&catid=40:actualidad&Itemid=63](http://www.elciudadano.gov.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=21482:gobierno-presenta-rendicion-de-cuentas-de-la-iniciativa-yasuni-itt&catid=40:actualidad&Itemid=63)], *Gobierno presenta rendición de cuentas de la iniciativa Yasuní ITT*. Consulta 11/07/11 19:34.
57. YASUNI-ITT. [<http://yasuni-itt.gob.ec/blog/2010/12/03/mas-instituciones-se-unen-a-la-iniciativa-yasuni-itt/>], *Más instituciones se unen a la iniciativa Yasuní ITT*. Consulta 12/07/11 20:34.
58. MINISTERIO COORDINADOR DE PATRIMONIO. (2011).  
[[www.patrimonio.ezonec.com/.../174-rendicion-de-cuentas-del-ministerio-...](http://www.patrimonio.ezonec.com/.../174-rendicion-de-cuentas-del-ministerio-...)], *Rendición de cuentas del Ministerio Coordinador de Patrimonio*. Consulta 13/07/11 18:50.
59. CASTRO F. / MERCAHNT L.  
[<http://www.eumed.net/libros/2005/lmr/7.htm>], *Competencias (o habilidades) Gerenciales: Una Herramienta Indispensable para el Desarrollo Organizacional*. Consulta 21/08/11 20:00.
60. SCHEIN, E. [<http://theodinstitute.org/joomla/que-dicen-los-expertos-en-empresas-y-do/10-autores/184--schein-edgar-h.html>], *Comportamiento y desarrollo organizacional*. Consulta 13/08/11 19:20.
61. REVISTA ABANTE. [<http://www.abante.cl/files/ABT/Contenidos/Vol-1-N2/4%20Raineri.pdf>], *Habilidades gerenciales: Análisis de una muestra de administradores en Chile*. Consulta 14/08/11 17:18.
62. RODRÍGUEZ, C. [<http://www.semec.org.mx/archivos/6-2.pdf>], *Motivación de logro y satisfacción laboral*. Consulta 30/01/12 17:18.
63. MEYER Y ALLEN.  
(1991). [[http://web.usal.es/~ggdocal/WebPersonalCompromisoOrg.htm#\\_msocom\\_4](http://web.usal.es/~ggdocal/WebPersonalCompromisoOrg.htm#_msocom_4)], *Compromiso organizacional*. Consulta 30/01/12 19:00.
64. CONTRAALMIRANTE, IM. (1996).  
[<http://www.revistamarina.cl/revismar/revistas/2002/3/arriagada.pdf>], *Liderazgo y trabajo en equipo*. Consulta 31/01/12 17:00.
65. GESTAR.  
[[http://www.gestar.cl/articulos/las\\_anclas\\_de\\_carrera\\_y\\_la\\_planificacion\\_del\\_futuro\\_laboral.pdf](http://www.gestar.cl/articulos/las_anclas_de_carrera_y_la_planificacion_del_futuro_laboral.pdf)], *Anclas de carrera y planificación de futuro laboral*. Consulta 31/01/12 17:18.
66. CODINA, A. (2007).  
[[http://www.degerencia.com/articulo/el\\_poder\\_en\\_las\\_organizaciones\\_enfoques\\_principales](http://www.degerencia.com/articulo/el_poder_en_las_organizaciones_enfoques_principales)], *Habilidades gerenciales*. Consulta 22/08/11 15:00.

67. MONOGRAFÍAS.  
[<http://www.monografias.com/trabajos11/geren/geren.shtml#TRAB>], **Gerencia y Gerente**. Consulta 20/01/12 17:00.
68. HERNÁNDEZ, R. [<http://www.revistanegotium.org.ve/pdf/1/1Art1.PDF>], **Epistemología y formación gerencial: Un enfoque holístico**. Consulta 25/01/12 18:15.
69. MONOGRAFÍAS.  
[<http://www.monografias.com/trabajos17/sistema-gerencial/sistema-gerencial.shtml>], **Sistemas de información, para el apoyo a la toma de decisiones gerenciales**. Consulta 21/01/12 16:00.
70. WIKIPEDIA. [[http://es.wikipedia.org/wiki/Tipos\\_de\\_dominaci%C3%B3n](http://es.wikipedia.org/wiki/Tipos_de_dominaci%C3%B3n)], **Tipos de dominación**. Consulta 20/08/11 17:00.
71. WEBER, M. [<http://theodinstitute.org/joomla/que-dicen-los-expertos-en-empresas-y-do/10-autores/167-weber-max.html>], **Comportamiento y desarrollo organizacional**. Consulta 20/08/11 19:00.
72. MONOGRAFÍAS. [<http://www.monografias.com/trabajos82/ley-del-servidor-publico-del-ecuador/ley-del-servidor-publico-del-ecuador2.shtml>], **Ley del Servidor Público del Ecuador**. Consulta 21/08/11 16:00.
73. MIMI, ECONOMÍA. [[http://es.mimi.hu/economia/empresa\\_publica.html](http://es.mimi.hu/economia/empresa_publica.html)], **Empresa pública**. Consulta 28/03/11 17:00.
74. SANCHEZ, C. [<http://www.monografias.com/trabajos13/defmi/defmi.shtml#def>], **Definición de Ministerio Público**. Consulta 28/03/11 18:00.
75. GUILLEN, R. [[http://asambleanacional.gov.ec/blogs/richard\\_guillen/files/2011/02/proyecto-ley-reformatoria-al-codigo-penal.pdf](http://asambleanacional.gov.ec/blogs/richard_guillen/files/2011/02/proyecto-ley-reformatoria-al-codigo-penal.pdf)], **Proyecto de Ley Reformatoria al Código Penal**. Consulta 29/03/11 10:00.
76. DE CONCEPTOS. [<http://deconceptos.com/ciencias-sociales/ministro>], **Concepto de Ministro**. Consulta 29/03/11 18:00.
77. DEFINICIÓN ABC. [<http://www.definicionabc.com/general/asesor.php>], **Definición de Asesor**. Consulta 29/03/11 18:30.
78. MONOGRAFÍAS.  
[<http://www.monografias.com/trabajos7/mobu/mobu.shtml>], **Modelo burocrático de organización**. Consulta 29/03/11 19:00.
79. ROWLAND, M.  
[[http://www.iidh.ed.cr/comunidades/redelectoral/docs/red\\_publinea/Cuaderno%2049/II-M.Rowland-Vision.pdf](http://www.iidh.ed.cr/comunidades/redelectoral/docs/red_publinea/Cuaderno%2049/II-M.Rowland-Vision.pdf)], **Visión contemporánea de la corrupción**. Consulta 29/03/11 20:30.
80. JARAMILLO, H.  
[[http://www.derechoecuador.com/index.php?option=com\\_content&task=view&id=2379&Itemid=426](http://www.derechoecuador.com/index.php?option=com_content&task=view&id=2379&Itemid=426)], **La Administración Pública**. Consulta 29/03/11 21:00.
81. Aucoin, Peter (1997): Fundamentos de la Administración y Gestión Públicas. Cuba. pág. 08.
82. RAMIREZ, M. (2003).  
[<http://aprendeenlinea.udea.edu.co/revistas/index.php/iee/article/viewFile/2949/2630>]. **La escala de Likert en la valoración de los conocimientos y las actitudes de los profesionales de enfermería en el cuidado de la salud**. Consulta 24/05/11 18:00.
83. SACANELL, E.

- [<http://www.zerbitzuan.net/documentos/zerbitzuan/Calidad%20en%20la%20gestion%20de%20los%20servicios%20sociales.pdf>], ***El concepto de Calidad en la gestión de los Servicios Sociales***. Consulta 30/06/11 18:00.
84. MONOGRAFÍAS.  
[<http://www.monografias.com/trabajos31/servicios-publicos/servicios-publicos.shtml>], ***Servicios Públicos***. Consulta 30/06/11 18:30.
85. CRECER CON ENERGÍA.  
[[http://www.crecerconenergia.net/archivos/PDF/dsrp\\_doc002.PDF](http://www.crecerconenergia.net/archivos/PDF/dsrp_doc002.PDF)], ***Concepto sobre desarrollo***. Consulta 30/06/11 19:00.
86. Diccionario Soviético de Filosofía. (1965). ***Cambio***. Ediciones Pueblos Unidos. Montevideo. pág. 56. Tomado de: <http://www.filosofia.org/enc/ros/cambio.htm>
87. DEFINICIÓN ABC. [<http://www.definicionabc.com/general/capacidad.php>], ***Definición de capacidad***. Consulta 30/06/11 20:00.
88. GARCÍA, M. [<http://www.estadistica.mat.uson.mx/Material/quesunaencuesta.pdf>], ***Que es una encuesta***. Consulta 30/06/11 20:30.
89. APRENDE EN LÍNEA  
[<http://aprendeonline.udea.edu.co/revistas/index.php/iee/article/viewFile/2949/2630>], ***La escala de Likert en la valoración de los conocimientos y las actitudes de los profesionales de enfermería en el cuidado de la salud***. Consulta 30/06/11 21:00.
90. WIKIPEDIA. [<http://es.wikipedia.org/wiki/Habilidad>], ***Habilidad***. Consulta 30/06/11 21:15.
91. Prof. Mosqueira. (2007).  
[<http://www.catedras.fsoc.uba.ar/mosqueira/BBL%20PC%20Anclas%20Carrera.htm>], ***Anclas de carrera- Schein***. Consulta 30/06/11 21:50.
92. BLEJMAR, B; NIRENBERG O; PERRONÉ N. (1998).  
[<http://www.paho.org/Spanish/HPP/HPF/ADOL/Liderspa.pdf>], ***La juventud y el liderazgo transformador***. Consulta 30/06/11 22:00.
93. GENV. [<http://www.genv.net/es-ar/node/1116>], ***Que es ser un líder***. Consulta 01/07/11 10:00.
94. ICESI.  
[[http://www.icesi.edu.co/maestrias/gestion\\_informatica\\_telecomunicaciones/images/mgit/documento-referencia-tipos-trabajo-grado-mgit-v2.pdf](http://www.icesi.edu.co/maestrias/gestion_informatica_telecomunicaciones/images/mgit/documento-referencia-tipos-trabajo-grado-mgit-v2.pdf)], ***Tipos de trabajo de grado***. Consulta 01/07/11 10.30.
95. GUAJIROS. [<http://guajiros.udea.edu.co/fnsp/cvsp/Muestreo.pdf>], ***Técnica del muestreo***. Consulta 01/07/11 11:00.

## ANEXOS



# MEDICION DE HABILIDADES GERENCIALES A LOS FUNCIONARIOS PÚBLICOS DE QUITO

2011

[salir](#)

Advertencia. Todos los campos son obligatorios.

Página de 1 / 5

Datos de contacto para invitación a la publicación de resultados

Departamento donde labora

Cargo que ocupa

Preguntas

Nivel jerárquico.

Escoja

Sexo.

Escoja

Rango de edad.

Escoja

Años de experiencia en el cargo.

Escoja

Formación académica más alta.

Escoja

Nombre del título

Perfil profesional.

Escoja

Nombre del título

Número de empleados en su institución.

Escoja

Áreas de interés para futuras capacitaciones.

Escoja

Antigüedad en la institución.

Escoja

Ecuatoriano de nacimiento.

Escoja

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

Escoja

Aceptar



## MEDICION DE HABILIDADES GERENCIALES A LOS FUNCIONARIOS PÚBLICOS DE QUITO

2011

[salir](#)

Advertencia. Todos los campos son obligatorios.

Página de 2 /5

Aplica conocimientos adquiridos y nuevas formas de hacer las cosas.

Escoja

Acepta y se enfrenta con flexibilidad y versatilidad a nuevas situaciones del entorno.

Escoja

Organiza las partes de un problema estableciendo relaciones y prioridades.

Escoja

Genera un ambiente propicio para que sus subordinados, superiores y pares puedan generar resultados conjuntamente.

Escoja

Orienta su accionar y el de sus colaboradores a lograr y superar estándares de desempeño.

Escoja

Decide en base a experiencias previas a pesar de sentimientos opuestos.

Escoja

Estudia cada situación como única.

Escoja

Expresa su mensaje de forma que las personas se comprometen con los objetivos de la organización.

Escoja

Favorece la creatividad de sus colaboradores siempre bajo su control y supervisión.

Escoja

Promueve y pone en práctica políticas que generan compromiso corporativo, social y ecológico.

Escoja

Aceptar



# MEDICION DE HABILIDADES GERENCIALES A LOS FUNCIONARIOS PÚBLICOS DE QUITO

2011

[salir](#)

Advertencia. Todos los campos son obligatorios.

Página de 3 /5

Comunica los despidos sin atentar a la dignidad personal.

Elige como colaboradores a personas con las competencias requeridas por la institución.

Respalda la realización de proyectos y actividades siempre que estén orientados a cumplir los objetivos empresariales.

Detecta sus oportunidades y amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su organización.

Desarrolla oportunidades de crecimiento para sus colaboradores.

Orienta la acción de su equipo en la dirección necesaria para el logro de objetivos.

Acepta la existencia de un riesgo prudencial cuando pretende lograr objetivos.

Busca una solución para cada tipo de problema de manera oportuna.

Acepta metas retadoras orientadas a su autorrealización.

Actúa con convicción en toda situación crítica a pesar de altos niveles de presión por parte de otras personas.

Escoja

Aceptar



# MEDICION DE HABILIDADES GERENCIALES A LOS FUNCIONARIOS PÚBLICOS DE QUITO

2011

[salir](#)

Advertencia. Todos los campos son obligatorios.

Página de 4 /5

Percibe con anticipación las situaciones que pueden influir en el desempeño del equipo de trabajo.

Escoja

Distingue la información relevante de la menos importante para resolver problemas.

Escoja

Logra que las personas de otras áreas se adhieran a las actividades planificadas en equipo.

Escoja

Enfrenta situaciones de trabajo con soluciones originales.

Escoja

Acepta tomar riesgos siempre y cuando con ello se logre una ventaja importante.

Escoja

Demuestra una actitud comprometida por el cumplimiento de sus tareas, por encima de sus propios intereses.

Escoja

Crea un ambiente que facilita las relaciones abiertas y de confianza con sus colaboradores.

Escoja

Reconoce en sí mismo sus virtudes sin vanidad y es transparente ante los demás.

Escoja

Alinea a los colaboradores con los objetivos de la organización.

Escoja

Establece adecuadas relaciones con redes complejas de personas.

Escoja

Aceptar



# MEDICION DE HABILIDADES GERENCIALES A LOS FUNCIONARIOS PÚBLICOS DE QUITO

2011

[salir](#)

Advertencia. Todos los campos son obligatorios.

Página de 5 /5

Acepta y adapta las emociones y motivaciones, propias y de otros, en pos del beneficio común.

Escoja

Evalúa a profundidad su interior y el impacto en los resultados de la organización.

Escoja

Propicia relaciones de confianza con sus compañeros.

Escoja

Estimula a las personas a desarrollar sus capacidades.

Escoja

Mantiene alianzas con clientes, proveedores y competidores a fin de potenciar el negocio.

Escoja

Evidencia seguridad al exponer sus puntos de vista con fundamento y criterio.

Escoja

Considera las consecuencias de acciones previas como una enseñanza para acciones presentes.

Escoja

Identifica rápidamente problemas en situaciones complicadas.

Escoja

Se sobrepone fácilmente de situaciones difíciles o complicadas.

Escoja

Orienta a los demás a que saquen provecho de sus habilidades en el logro de sus objetivos.

Escoja

Aceptar

