

**REPUBLICA DEL ECUADOR  
SECRETARIA GENERAL DEL CONSEJO  
DE SEGURIDAD NACIONAL  
INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS  
NACIONALES**



**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN INDIVIDUAL  
MAESTRIA EN SEGURIDAD Y  
DESARROLLO CON MENCION EN GESTION  
PUBLICA Y GERENCIA EMPRESARIAL**

CAPACITACIÓN A LOS DIGNATARIOS, AUTORIDADES,  
FUNCIONARIOS Y SERVIDORES DEL SECTOR PÚBLICO, COMO UNA  
HERRAMIENTA PARA COMBATIR LA CORRUPCIÓN

**XXX CURSO**

**2002 -2003**

**REPUBLICA DEL ECUADOR  
SECRETARIA GENERAL DEL  
CONSEJO  
DE SEGURIDAD NACIONAL  
INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS  
NACIONALES**

**XXX CURSO**



**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN INDIVIDUAL  
MAESTRIA EN SEGURIDAD Y  
DESARROLLO CON MENCIÓN EN GESTIÓN  
PÚBLICA Y GERENCIA EMPRESARIAL**

CAPACITACIÓN A LOS DIGNATARIOS, AUTORIDADES, FUNCIONARIOS Y  
SERVIDORES DEL SECTOR PÚBLICO, COMO UNA HERRAMIENTA PARA  
COMBATIR LA CORRUPCIÓN

**Autora: MSc. Educ. Sup. MARTHA SUÁREZ GRANJA**

**2002 -2003**



**PDF**  
Complete

*Your complimentary  
use period has ended.  
Thank you for using  
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

## DEDICATORIA

A mi hija Diana Stephanía, su  
colaboración, con amor, su dulce  
mirada y franca sonrisa,  
constituyen para mi una fuente  
inagotable de energía espiritual,  
impulsándome a seguir adelante.

## **AGRADECIMIENTO**

**Plasmar en unas cuantas líneas un sentimiento tan noble como la gratitud y el reconocimiento por la ayuda recibida, resulta casi imposible, sin embargo no quiero dejar de hacerlo para expresar primero, a Dios que con su infinita sabiduría, supo darme salud y el valor necesario para llegar a la culminación de este nuevo reto.**

A mi Madre y hermano Fernando, que se constituyeron en un pilar de apoyo cultural y espiritual.

Al Insituto de Altos Estudios Nacionales, a sus directivos y asesores, por brindarme la oportunidad de profundizar en el conocimiento de la realidad nacional, adquirir nuevos conocimientos y comprometerme a ser un factor coadyuvante a favor de la seguridad y desarrollo del país.

Al Dr. Enrique Gómez, un reconocimiento especial por compartir sus valiosos conocimientos, quien con su paciencia y entusiasmo hizo posible la culminación satisfactoria de este trabajo.

Al Dr. Alfredo Corral Borrero, Ex Contralor General del Estado y Dr. Genaro Peña Ugalde, Contralor General del Estado, subrogante, por haberme considerado como aspirante a realizar este valioso curso y por su permanente apoyo en el desarrollo del mismo.

A Mercedes que siempre esta junto a mi, colaborando en la cristalización de mis objetivos y metas.

A los doctores: Fabián Mencías, Guillermo Estrella Burbano, Aníbal Villacís Herrera y Lic. Javier Simancas Cevallos, profesionales amigos que, cada uno en su especialización, han aportado con temas y revisión de este trabajo, lo que ha permitido darle mayor claridad y suficiencia.

A la Ingeniera Paulina Carvajal, incondicional amiga, por su valiosa ayuda en todo momento.

A todas mis amigas y amigos que de una u otra forma han colaborado para llegar a feliz término de este trabajo de investigación.

## INDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN..... 1

### CAPITULO I

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....

Antecedentes

**Capacitación Profesional en el Ecuador enmarcada**

**desde un enfoque Latinoamericano.....**

Deficiente Calidad de la Formación Impartida.....

La Formación Profesional en el Ecuador .....

**Incidencia de la Capacitación Profesional**

**del Servidor Público en el Desarrollo**

**Económico y Social del País .....**

Cómo la capacitación contribuye al logro de los objetivos y solución de los problemas institucionales

La Capacitación Profesional como Instrumento de la Realización del Trabajador

**La Capacitación Profesional Como Agente del Cambio para el**

**comportamiento del Servidor Público**

La capacitación como un elemento motivador en el desempeño eficiente y eficaz de los servidores del Sector Público

Factores psicológicos que inciden cuando el ser humano recibe capacitación.

¿Qué estudia la Psicología?

### CAPITULO II

**PROCESO DE LA CAPACITACION**

La planificación  
Organización  
Ejecución  
Evaluación  
Determinación de Necesidades de Capacitación  
Importancia de la Correcta Determinación de Necesidades de Capacitación  
Programa de Capacitación  
Proceso Instruccional  
*Capacitación en el cambio de paradigmas*

*Planificación Operativa y Estratégica en la Capacitación*

*Planificación Operativa*

*Planificación Estratégica*

*La Planificación Estratégica en el Contexto de la Administración para una buena Capacitación*

*Liderazgo*

*Estilos de Liderazgo*

*Empoderamiento*

*Trabajo en Equipo*

### **CAPITULO III LA CORRUPCIÓN EN EL ECUADOR**

*Antecedentes*

*La responsabilidad*

Espacios importantes de responsabilidad  
*La responsabilidad política*

*La responsabilidad financiera*

*Responsabilidad legal*

Mecanismos legales y jurídicos para combatir la corrupción  
Normas Constitucionales  
Leyes y Reglamentos  
    La Ley Orgánica de Administración Financiera y Control  
    La Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado  
    Ley de Contratación Pública  
    Reglamentos  
El Código Penal  
La capacitación como un medio de apoyo para combatir la corrupción

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LA INVESTIGACIÓN**

Parte I Presentación e Interpretación de Resultados  
Parte II  
Parte III Resultados de la información de los expertos  
    Pregunta 1  
    Pregunta 2  
    Pregunta 3  
    Pregunta 4

## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Conclusiones  
Recomendaciones

## **BIBLIOGRAFÍA**

## **ANEXOS**

ANEXO 1 DEFINICIONES CONCEPTUALES  
ANEXO 2 CUESTIONARIO  
ANEXO 3 PARTE II  
ANEXO 4 PARTE III ENTREVISTA CON LOS EXPERTOS

## LISTA DE CUADROS

<b>Cuadro No. 1</b>	Tiempo de trabajo en la institución
<b>Cuadro No. 2</b>	Tiempo de servicio en las unidades administrativas o técnicas
<b>Cuadro No. 3</b>	Grado de instrucción
<b>Cuadro No. 4</b>	Ubicación de acuerdo al cargo
<b>Cuadro No. 5</b>	Necesidad de un programa de capacitación
<b>Cuadro No. 6</b>	Divulgación de capacitación
<b>Cuadro No. 7</b>	Financiamiento para capacitación
<b>Cuadro No. 8</b>	Recurso no conocido
<b>Cuadro No. 9</b>	Existencia de un programa de capacitación
<b>Cuadro No. 10</b>	Existencia de una escuela o centro de capacitación
<b>Cuadro No. 11</b>	Capacitación productividad y competitividad
<b>Cuadro No. 12</b>	Preparación en conocimientos básicos legales
<b>Cuadro No. 13</b>	Conocimiento y difusión básicas de administración y control
<b>Cuadro No. 14</b>	Considera que sus Relaciones con compañeros de trabajos son buenas
<b>Cuadro No. 15</b>	Tiempo disponible para capacitación
<b>Cuadro No. 16</b>	Liderazgo de la Contraloría General en la capacitación.
<b>Cuadro No. 17</b>	Existencia de centros o escuelas de capacitación
<b>Cuadro No. 18</b>	Capacitación continua y equitativa motiva al personal
<b>Cuadro No. 19</b>	Mejor conocimiento medios de control evitará errores en el manejo de recursos
<b>Cuadro No. 20</b>	Ha revisado contenido de Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado
<b>Cuadro No. 21</b>	Es Importante la Capacitación
<b>Cuadro No. 22</b>	Nivel Profesional
<b>Cuadro No. 23</b>	Presupuesto para la capacitación
<b>Cuadro No. 24</b>	Programa de capacitación
<b>Cuadro No. 25</b>	Motivación del personal capacitado
<b>Cuadro No. 26</b>	Capacitación en las entidades
<b>Cuadro No. 27</b>	Capacitación a nivel directivo
<b>Cuadro No. 28</b>	Apoyo en gestiones para capacitación.
<b>Cuadro No. 29</b>	Valores éticos, morales, cívicos
<b>Cuadro No. 30</b>	Código de Ética
<b>Cuadro No. 31</b>	Desarrollo de las instituciones públicas.
<b>Cuadro No. 32</b>	Modelo de Plan de Capacitación



## LISTA DE GRAFICOS

<b>Gráfico No. 1</b>	Esferas de calidad.
<b>Gráfico No. 2</b>	Proceso de la Capacitación
<b>Gráfico No. 3</b>	Proceso Administrativo
<b>Gráfico No. 4</b>	Liderazgo
<b>Gráfico No. 5</b>	Malla de Liderazgo
<b>Gráfico No. 6</b>	Equipos de Trabajo
<b>Gráfico No. 7</b>	Tiempo de trabajo en la institución
<b>Gráfico No. 8</b>	Tiempo de servicio en las unidades administrativas o técnicas
<b>Gráfico No. 9</b>	Grado de instrucción
<b>Gráfico No. 10</b>	Ubicación de acuerdo al cargo
<b>Gráfico No. 11</b>	Necesidad de un programa de capacitación
<b>Gráfico No. 12</b>	Divulgación de capacitación
<b>Gráfico No. 13</b>	Financiamiento para capacitación
<b>Gráfico No. 14</b>	Recurso no conocido
<b>Gráfico No. 15</b>	Existencia de un programa de capacitación
<b>Gráfico No. 16</b>	Existencia de una escuela o centro de capacitación
<b>Gráfico No. 17</b>	Capacitación productividad y competitividad
<b>Gráfico No. 18</b>	Preparación en conocimientos básicos legales
<b>Gráfico No. 19</b>	Conocimiento y difusión básicas de administración y control
<b>Gráfico No. 20</b>	Considera que sus Relaciones con compañeros de trabajos son buenas
<b>Gráfico No. 21</b>	Tiempo disponible para capacitación
<b>Gráfico No. 22</b>	Liderazgo de la Contraloría General en la capacitación.
<b>Gráfico No. 23</b>	Existencia de centros o escuelas de capacitación
<b>Gráfico No. 24</b>	Capacitación continua y equitativa motiva al personal
<b>Gráfico No. 25</b>	Mejor conocimiento medios de control evitará errores en el manejo de recursos
<b>Gráfico No. 26</b>	Ha revisado contenido de Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado
<b>Gráfico No. 27</b>	Es Importante la Capacitación
<b>Gráfico No. 28</b>	Nivel Profesional
<b>Gráfico No. 29</b>	Presupuesto para la capacitación
<b>Gráfico No. 30</b>	Programa de capacitación
<b>Gráfico No. 31</b>	Motivación del personal capacitado
<b>Gráfico No. 32</b>	Capacitación en las entidades
<b>Gráfico No. 33</b>	Capacitación a nivel directivo
<b>Gráfico No. 34</b>	Apoyo en gestiones para capacitación.
<b>Gráfico No. 35</b>	Valores éticos, morales, cívicos
<b>Gráfico No. 36</b>	Código de Ética
<b>Gráfico No. 37</b>	Desarrollo de las instituciones públicas.
<b>Gráfico No. 38</b>	Modelo de Plan de Capacitación

## INTRODUCCIÓN

El escenario en el que se desenvuelven las organizaciones en general y en particular las Instituciones del sector público, se caracteriza por la revolución tecnológica, la velocidad del cambio, la competencia agresiva y los clientes cada vez más exigentes, lo que obliga a que éstas sean más creativas, flexibles y capaces de adoptar nuevas tecnologías y enfoques en su gestión.

La apertura comercial y la globalización, han expuesto a la economía nacional a factores externos no controlables por el Estado ecuatoriano, son factores que hoy en día, repercuten de una forma definitiva en el comportamiento de los grandes agregados de la economía y consecuentemente en los ciudadanos, vistos éstos como consumidores de los servicios que ofrecen las instituciones del sector público.

Por otra parte, los patrones de consumo, las actitudes y los valores de la sociedad, la cultura misma, los perfiles demográficos y los estilos de vida, las motivaciones y otros muchos factores, determinan que el mercado de los servicios que ofrece el sector público, se reduzca significativamente, a no ser por la obligatoriedad que tienen los usuarios de demandar dicho servicio, en cumplimiento a disposiciones legales que los obligan a hacerlo; por lo cual, se convierte en una necesidad urgente el desarrollar mayor productividad y ventajas comparativas y competitivas, en un conjunto de valores morales, enmarcados en la ética y orientados al servicio de la comunidad, a fin de lograr el bien común.

Las organizaciones deben estructurar mejor sus procesos, definir su futuro y delinear su operacionalidad, a través de sistemas modernos de

administración y capacitación como, herramientas de importancia vital para las instituciones, puesto que sin ellas los administradores probablemente estarían incapacitados para enrumbar al país y a las organizaciones que se encuentran sumidas en una etapa de cambios y de un nuevo modelo de desarrollo, orientado hacia una economía liberal, que nos guste o no, constituye una tendencia mundial y que podría agravar la crisis en la que se vienen desarrollando desde hace décadas.

Los programas y proyectos que se ejecutan en el país en el cambio de la formación profesional, tanto en la empresa privada, como en los organismos del Estado adolecen de planes estructurados técnicamente, carecen de un norte claro en el que se proyecte la capacidad de mejorar la competitividad, la productividad, la calidad y la excelencia, componentes considerados *claves* para el desarrollo de las organizaciones, factor coadyuvante para el desarrollo del país.

La capacitación como un proceso que propicie la creatividad intelectual, tiene que ir más allá de definir aspectos administrativos, desarrollo de conceptos y teorías. Debe expresar el mundo social tomando en cuenta aspectos sociológicos, económicos, culturales, políticos, entre otros.

El presente trabajo de investigación paso a paso ha procurado llevar al conocimiento del proceso de capacitación y de la forma cómo esta puede convertirse en una herramienta de apoyo en el combate a la corrupción, mal endémico que en la última década ha sumido al país en una crisis de valores éticos y morales a todo nivel.

El trabajo de investigación se presenta en los siguientes capítulos:  
Capítulo I: Fundamentación Teórica; Capítulo II: Proceso de

Capacitación, el mismo que procura determinar las necesidades de capacitación, la metodología y un elemento importante como es la planificación estratégica y sus elementos en la capacitación; Capítulo III: La Corrupción en el Ecuador, incluyendo la responsabilidad política, financiera, legal, mecanismos legales y jurídicos para combatir la corrupción y cómo la capacitación se constituye en un medio de apoyo para combatirla; Capítulo IV: Análisis e Interpretación de los Resultados Obtenidos en la Investigación, fundamentado en la aplicación de encuestas a distintos servidores del sector público y entrevistas a expertos; y, por último el Capítulo V: en el cual se establecen las Conclusiones y Recomendaciones.

## CAPITULO I

### FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

#### Antecedentes

El avance incesante de la ciencia y tecnología, permite al hombre moverse horizontalmente entre las diversas ocupaciones y, verticalmente en la escala social; con mayores o menores posibilidades a acceder a condiciones superiores de trabajo y confluyendo a un mejor nivel de vida.

La educación ejerce una gran influencia sobre el ser humano ya que es uno de los factores clave, si no el más importante, en su proceso de llegar a ser lo que potencialmente es capaz de ser.

Todas las actividades, tanto del orden económico, cultural, político y social, dependen de la interacción del hombre. De igual manera todas las organizaciones que deben contratar sus servicios para llevar adelante las actividades propias que le sean asignadas; es así como se puede determinar entonces, la importancia del hombre en el desarrollo organizacional. Del hombre dependerá un mayor o menor desarrollo de la institución, su dedicación y aplicación de los conocimientos adquiridos en el trabajo, hará que ésta salga adelante en cualquiera de las metas u objetivos que se propongan, por lo tanto él, es el ente social que se encargará de hacer que las máquinas se muevan produciendo lo que se quiere conseguir de ellas; por lo mismo que es el hombre el que ha creado la máquina no se puede afirmar que éstas lo reemplazarán en el transcurrir del tiempo, pero sí, debe estar en constante capacitación a fin

de lograr el conocimiento necesario para saber manejarlas y convertirlas en el elemento de apoyo indispensable en el desarrollo de sus actividades, en la actualidad no hay organización que pueda decir que no le es indispensable un equipo acorde con los avances tecnológicos y concomitante con ello el ser humano, que tenga el conocimiento de hacerlas funcionar.

Por tanto es inevitable revisar algunos hechos con respecto a la capacitación de los servidores públicos en nuestro país, así tenemos que en la década de los años setenta, los esquemas de capacitación profesional sufrieron profundos cambios. Las instituciones de capacitación abordaron nuevos campos de acción y adaptaron estrategias que evidenciaron una concepción diferente del desarrollo, entendiéndolo como un crecimiento fundamentalmente dirigido al progreso integral del hombre; recordemos que una de las instituciones que ingresaron de manera rápida a implementar la capacitación de sus empleados y aquellos que formaban parte de las instituciones del sector público, fue la Contraloría General del Estado, a través de la difusión de conocimientos mediante seminarios; cursos; talleres; conferencias; ponencias; publicación de revistas; folletos. (Ducci, 1993) ( pp 40-44).

El Plan integral de Transformación y Desarrollo postuló como objetivo nacional indispensable ~~com~~prender el proceso de transformación integral de la Administración Pública, a fin de convertirla en el área más eficiente y productiva de todo el sistema socio-económico...<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> República del Ecuador, Plan Integral de Transformación y Desarrollo, 1973-1977: Resumen General (Quito: Editorial Santo Domingo, Sin fecha), P. 69. Tomado del Libro de La capacitación en la Administración Pública Ecuatoriana. 1977.

Sin embargo la capacitación de los servidores en el sector público, en los últimos años, se la ha tomado como un elemento marginal dentro del contexto de la modernización de la gestión en las instituciones. Las aisladas iniciativas en esta dirección aparentemente han privilegiado a unos pocos, que han escalado posiciones, sin realmente resolver los problemas de fondo de las instituciones del sector público. Quienes han tenido estas oportunidades han sido aquellos que directa o indirectamente están vinculados al poder social, económico o político.

Los servidores del sector público no pueden estar excluidos del avance del saber contemporáneo y menos de los campos del conocimiento y de la investigación que involucran a todos los integrantes, de una sociedad comprometida con su país y literalmente obligada con el desarrollo de un Estado.

Dentro del objetivo de capacitar al mayor número de empleados públicos, en el Ecuador el Sistema Nacional de Capacitación, determinaba esta finalidad a fin de que se pueda convertir en un elemento activo en el proceso de desarrollo económico con justicia social que requiere el país, asegurándose de que esa capacitación contemple los avances tecnológicos y científicos, así como el conocimiento de la realidad socio-económica y política del país.

El mundo contemporáneo está siendo sacudido por una profunda crisis que afecta todos los espacios de la vida social. Esta crisis impone la necesidad de un clima intelectual que propicie la discusión ideológica que apunte hacia la búsqueda de modelos organizacionales y educativos en correspondencia con las cambiantes corrientes socio-políticas y culturales de los países de la región y del mundo.

Es conocida la expresión de " desarrollo de la organización", que tan difundida está en los diferentes medios académicos y de investigación en las áreas de administración, capacitación, psicología y sociología, tal concepción del desarrollo y sano crecimiento de la organización implica un esfuerzo planeado de todos; el personal directivo necesita administrar eficientemente los recursos humanos y materiales, pero para que ésta labor sea fructífera es necesario que cuente con el personal debidamente capacitado a todo nivel y de esta forma alcanzar los objetivos de la organización.

El crecimiento de una organización es una fuerza existencial, y sólo en el caso de que sea planeada y encauzada debidamente se puede hablar de un auténtico desarrollo; de otra manera sería un crecimiento a medias y, nocivo para los directivos y la propia entidad y, para la comunidad ecuatoriana.

Lo anterior, implica el desarrollo de una estrategia que coadyuvada en un plan sistémico de capacitación abarque a todas y cada una de las instituciones que conforman el sector público, especialmente el sector no financiero en el cual tiene mayor ingerencia la Contraloría General del Estado.

Muchos de los diferentes problemas padecidos por las organizaciones, tanto de tipo humano como técnico, normalmente no se resuelven con la oportunidad y eficacia necesarias. Las razones son diversas, las que por la experiencia en el campo de la auditoría me permito, al desarrollar esta tesis, plantear los siguientes:



- a) Los problemas se desconocen, ignoran, o bien no están claramente definidos, su planteamiento y solución no son adecuados;
- b) Los problemas se conocen claramente, pero la actitud de los ejecutivos y el ambiente cerrado de una organización no permiten que se resuelvan;
- c) El desconocimiento de disposiciones legales, reglamentarias, instructivos que para el caso del sector público se emiten en los diversos temas de la administración como: Planificación, dirección, evaluación de las actividades que se desarrollan; y,
- d) El nombramiento de directivos sin la capacitación necesaria para el manejo de las instituciones públicas que solo por definición son distintas de administrar que en el sector privado. En derecho público se debe hacer todo lo que las disposiciones legales establecen, al contrario que en derecho privado se puede hacer todo lo que la ley no le prohíba.

Se encuentra entonces la clásica actitud de eludir el conflicto, de negar la necesidad del cambio y, de aceptar, soportar y promover la ineficacia administrativa llamada burocracia en sentido peyorativo<sup>2</sup>.

Si hablamos de personal involucrado y comprometido con la empresa, debemos aceptar que todos los colaboradores son parte del equipo de trabajo y que, a la vez, son todos responsables del funcionamiento total de la organización y máxime cuando se trata del sector público todos los servidores somos responsables del éxito o fracaso de las instituciones ante el pueblo ecuatoriano pues se afectan directamente los objetivos nacionales.

---

<sup>2</sup> Siliceo, A. 1995. Capacitación y Desarrollo de Personal. Tercera Edición. Noriega Editores. México.

El conocimiento real de la situación de las instituciones, por parte del nivel directivo en un aspecto determinante, es indispensable para la toma de decisiones respecto de su organización y funcionamiento futuro.

Las instituciones del sector público, como reflejo de lo que ocurre a nivel nacional, atraviesan por una profunda crisis en el área administrativa, financiera y técnica, derivada quizá de las limitaciones económicas a las que se hallan sometidas especialmente por los últimos gobiernos, cuya política Neoliberal entre otros aspectos buscan su desestabilización y estrangulamiento con la finalidad de justificar los afanes privatizadores; que en el Ecuador y Latinoamérica han fracasado, no se han constituido en el remedio que buscaban, ejemplo reciente tenemos en nuestro hermano país Argentina, que se debate en una profunda crisis sin avizorar una rehabilitación temprana, sino es con la ayuda del Fondo Monetario Internacional que a su vez fue el médico que recetó los remedios con los cuales el Argentina llegó a vivir una opulencia financiera para terminar con las consecuencias que todos conocemos, y la obsoleta estructura orgánico-funcional que no permite dinamizar los procesos en las instituciones del sector público, por el contrario se constituyen en obstáculos para un adecuado desarrollo en cada una de las actividades para las que fueron creadas, en el afán de contribuir al desarrollo del país con la prestación de servicios óptimos, para lo cual cada una de éstas instituciones requieren de personal directivo, administrativo, técnico y de servicio, con conocimientos, actualizados de acuerdo al adelanto de la ciencia administrativa y la tecnología.

## **Capacitación Profesional en el Ecuador enmarcada desde un enfoque Latinoamericano**

La transición entre una economía basada en las exportaciones de materias primas y naciente industrialización, etapa conocida como de sustitución de importaciones, conmocionó al sistema de mano de obra. Había que organizar el trabajo de modo que pudiera satisfacer las exigencias del mercado interno y también lograr competir, con el exterior, era preciso contar con mano de obra calificada, capaz de dominar las nuevas técnicas productivas.

La formación empírica que fue la pauta normal de la familiarización del obrero en su oficio, evidenció la insuficiencia respecto a las capacidades exigidas por las nuevas empresas industriales y se sabe por otro lado que el proceso de industrialización, se concentró en las grandes ciudades, además de generar flujos de migración de trabajadores rurales, dio lugar al fortalecimiento de una infraestructura comercial y de servicios que pasó a constituirse en una importante fuente de empleo.

El crecimiento del sector público, de la banca, del comercio interno y externo, de la intermediación y de la tercerización a partir de los años 70, que va en crecimiento hasta los últimos tiempos, originó demandas cada vez más apremiantes de recursos humanos, no es de extrañarse que las inquietudes por la calificación de la mano de obra se vinculaban con las necesidades urbanas, donde se sitúa el foco del dinamismo económico; por lo tanto las primeras ideas de organización de la formación profesional, se proyectaron hacia el sector secundario y terciario de la economía.

Uno de los graves problemas que sufrió la economía del país con relación a la fuerza laboral también fue de orden cualitativo y se daba por la abundancia de fuerza de trabajo con ínfimo nivel educativo, en sectores de actividad que requerían poca o ninguna capacitación y escasez de personal con las habilidades requeridas. (Ducci, M. 1993).

Las transformaciones educativas difieren en los países, según la situación social, política, económica y cultural y, de la existencia de políticas de privilegio para la educación y capacitación como agentes de desarrollo.

En nuestro país la educación media, el fenómeno más significativo es la progresiva concentración de la matrícula en torno a la formación técnica con los llamados bachilleratos en Comercio y Administración, y demás carreras denominadas técnicas. A pesar de los esfuerzos de los planificadores; las familias tomando en cuenta, con justa razón, las tendencias del mercado de empleo, prefieren las enseñanzas de tipo técnico, bajo la concepción de que éstas les permiten ingresar en el campo laboral con mayor facilidad y suficiencia para el desarrollo de actividades que a su vez las ven como medios de obtener ingresos económicos que les permiten mejorar el nivel de vida, esto se sustenta inclusive con la creación de las unidades educativas de producción, que se organizan como una estrategia para vincular el trabajo productivo con el proceso de formación del bachiller técnico. Los estudios se iniciaron el 3 de septiembre de 1990, de lo cual quedaron informes, que se encuentran disponibles en el Departamento de Educación Técnica del Ministerio de Educación y Cultura.

Como la expansión educativa fue determinante por factores socio-políticos, la renovación pedagógica fue mínima: básicamente se amplió el espacio del antiguo modelo elitista. En la educación primaria se actuó suponiendo una población culturalmente homogénea y familias con medios culturales suficientes como para apoyar, en la socialización doméstica la formación preescolar.

No se consideraron ni las diferencias lingüísticas, ni la heterogeneidad de las subculturas, lo que habría llevado a concebir a la escuela como una actividad de integración; por el contrario, el supuesto de referencia fue que el educando era un niño de clase media, capaz de integrarse en los códigos escolares existentes. En la educación media, se procedió por agregación de contenidos, creándose una definición sobre la cuál era el eje de la formación intelectual.

En la educación ecuatoriana destaca la baja calidad, la inequitativa distribución de recursos, los problemas financieros y presupuestarios, las inequidades respecto a los sectores rurales e indígenas, la poca capacidad de decisión al nivel de la unidad educativa, la poca o ninguna participación de los padres de familia, el desenfoco y politización del magisterio, un ministerio y sistema legal obsoletos y la situación coyuntural del país en medio de un ambiente negativo y convulsionado, donde destaca una luz de esperanza en la disposición de los actores sociales a concertar para sacar adelante a la educación.

El proceso educativo se desenvuelve en medio de un funcionamiento ineficaz y de mala calidad, que trae como efecto directo la falta de aprendizaje suficiente en más del 50 por ciento de la población

estudiantil en todos los niveles y áreas<sup>3</sup>, la deserción la desconfianza en el sistema educativo, la distorsión de valores y el fomento de la falta de autoestima en la población.

Los malos resultados de la educación son una causa fundamental para que la pobreza aumente por cuanto la mayoría de niñas, niños y jóvenes no aprenden lo necesario, no desarrollan habilidades, ni adquieren valores para calificarse y mejorar su capacidad y desempeño para enfrentar el mundo del trabajo tanto en el sector privado, como en el público o mixto.

La mala educación es producto de diversos factores como son el bajo nivel de calificación docente, la poca adecuación de los contenidos a la realidad, la falta de enfoque en resultados, el desajuste a los requerimientos de desarrollo, la escasa y desenfocada dotación de material didáctico y la escasa infraestructura escolar con falta de mantenimiento<sup>4</sup>.

En la Universidad, la expansión desordenada conspiró contra la creación de centros capaces de generar y difundir conocimientos científicos; y en su mayor parte, los centros continúan siendo unidades de formación profesional.

En algunos países los de más antigua tradición académica y los más grandes de la región, se alcanzó el desarrollo científico, ya en los niveles

---

<sup>3</sup> Medición de logros de aprendizaje %Aprendo 96+, EB-PRODEC-MEC-BIRF. Dato que se encuentra en el libro Visión a futuro de la educación. Mec 1999. Quito-Ecuador Pág. 8.

<sup>4</sup> Alvaro Sáenz y Samia Peñaherrera Solh, Visión a futuro de la educación, MEC. 1999. Pág. 9.

de postgrado, ya en determinadas facultades, o más frecuentemente, en institutos o departamentos especializados, no siempre integrantes de la universidad. (UNICEF 1992).

Las Universidades estatales y particularmente la Universidad Central del Ecuador, la Escuela Politécnica Nacional, la Escuela Politécnica del Chimborazo, la Escuela Politécnica del Litoral entre otras, han procurado insertarse en la investigación a pesar de sus limitados recursos financieros para este tipo de actividades, de una u otra manera por gestiones propias, realizan investigaciones y procuran el mejoramiento de los procesos de enseñanza aprendizaje con miras a graduar profesionales capaces de enfrentar a un mundo globalizado.

Los empresarios también juegan un papel importante en la educación y capacitación de los individuos en el país, con el predominio de la libertad económica, la crisis del Estado y la admisión en el mercado como realidad universal, han colocado a los empresarios en una situación de protagonismo, este es el tiempo de los empresarios y de las empresas, pero es, además la hora en que ellos están obligados a dotar de contenidos morales y de visiones sociales a un modelo que les permita triunfar en la economía, en la sociedad y hasta en la política.

La libertad económica tiene como contrapartida la responsabilidad. El mercado no es un espacio éticamente neutro, ni es únicamente una realidad económica. El mercado es un espacio en que actúan personas, la libertad de comercio es apenas, una manifestación específica de la soberanía individual de la capacidad y de la posibilidad de elección de sus trabajadores.

Por eso todo el sistema se ancla, finalmente, en la gente, en su preparación, en su capacidad de juicio, en su cultura. Sin gente formada, sin personas con conciencia de ciudadanía y con percepción clara de sus derechos y de sus obligaciones, no es posible ni el mercado, ni la democracia eficiente.

La libertad económica no tiene posibilidades de éxito sin una estructura institucional sólida, estable y eficaz. Sin seguridad jurídica, el mercado es una ficción o se transforma en un monopolio.<sup>5</sup>

En nuestro país la capacitación de los servidores del sector público más bien se ha dado de manera aislada y en aquellas instituciones en las que de una u otra forma se ha visto la necesidad de hacerlo, pero sin embargo ésta tampoco ha sido de manera continua y con efectos multiplicadores, pues las bajas remuneraciones en algunas de éstas ha hecho que luego de haber sido capacitados los servidores, busquen otras fuentes de trabajo dedicando más tiempo de trabajo en ocasiones a dichas labores que a las de las instituciones del sector público y quizá esta práctica sea la menos lesiva para las instituciones, sin llegar a justificar el hecho. Puesto que muchos de los capacitados en las instituciones del sector público luego pasan a las empresas privadas, lesionando gravemente el desarrollo de las instituciones y como efecto ~~%malgastando+~~ el presupuesto del Estado, pues al final resulta ser un recurso desperdiciado, por cuanto no se han convertido en efectos multiplicadores apoyando con ello al desarrollo del país.

---

<sup>5</sup> Fabián Corral Burbano de Lara, Visión a futuro de la educación. MEC-APRENDO 96, EB-PRODEC-BIRF. Pág. 140.



Las instituciones del sector Público, los empresarios del sector privado, no requieren solamente de mano de obra calificada, pues si a eso exclusivamente se redujera el tema, entonces el mundo sería una factoría y las gentes serían exclusivamente obreros. No. Las instituciones y las empresas modernas actualmente deben aspirar a trabajar con ciudadanos, con personas completas, competentes profesionalmente, eficientes y responsables en cada espacio de trabajo.

La educación es la base de la democracia y el desarrollo de un Estado, la capacitación complementa esa educación y mantiene vivo el interés de ser mejores, es el secreto de los países que han alcanzado su desarrollo y aunque no digamos un desarrollo total también tenemos el ejemplo de Chile un país que ha logrado posicionarse entre los mejores latinoamericanos por su eficiencia, eficacia y competitividad en los mercados internacionales. La educación es la condición esencial para que los sistemas impositivos operen, para que las instituciones se afiancen y para que las leyes se cumplan.

### **Deficiente Calidad de la Formación Impartida**

Las demandas sociales por una educación de calidad, conforme las necesidades de desarrollo del mundo moderno y de promover la productividad y competitividad tanto en las organizaciones públicas como privadas, cooperando con ello al desarrollo de los países, ha conducido a que los estamentos educativos estudien las necesidades de capacitación y rediseñen el sistema educativo, sin embargo lo que se ha visto es que la preferencia tradicional de nuestros países es por las inversiones materiales, por sobre las cualitativas, y la poca importancia

otorgada a la educación por parte del sistema productivo, contribuyen al desmedro de la calidad de la enseñanza impartida.

La educación basada en comportamientos sociales de común aceptación, habilidades comunicacionales, capacidad negociadora, desarrollo del raciocinio e interpretación de la realidad y la voluntad de superación y trabajo, en términos generales, abren con mayor solvencia las puertas de las oportunidades individuales. Es lamentable como un importante porcentaje de egresados de las instituciones de educación media y superior no son competitivos profesionalmente.

Si no se piensa en fortalecer la individualidad, no puede haber empresas, organizaciones y una nación que quiera trabajar, y por generaciones vivirá en actitud de pedir caridad, ya que la calidad de una organización y por tanto del país se mide por la sumatoria de las capacidades individuales. Hacer cincuenta ejercicios de factoreo, repetir versos del Quijote de la Mancha o memorizar todos los países del mundo con sus capitales y más datos geográficos, ¿nos ayuda significativamente a producir algo negociable en el mercado que nos deje un excedente? Quizá la visión es demasiado pragmática, pero de una llamada  *cultura enciclopédica* no llenamos el plato de comida de nuestros hijos, para que puedan seguir estudiando y acumular mayores habilidades y destrezas. Enseñamos más para ser dependientes y buscar empleo que para producir empleo. Nuestra visión es miope y no de largo plazo. Son reflexiones que las hace Alfredo Bastidas Torres<sup>6</sup>.

La reducción presupuestaria afectó principalmente al salario docente

---

<sup>6</sup> Alfredo Bastidas Torres, *Calidad y Gestión en la Educación. Visión a futuro de la Educación*. MEC-EB-PRODEC-BIRF. 1999.Pág.124-125.

provocando fenómenos generalizados de ausentismo, huelgas prolongadas, abandono de la profesión por parte de los más capacitados y búsqueda de mejores fuentes de trabajo a través de la migración a países que según sus expectativas les darían mejores oportunidades de mejorar la calidad de vida, o a su vez ir en la búsqueda de un segundo o tercer empleo. Por otra parte, el prolongado deterioro de las condiciones de trabajo de los docentes parece haber afectado el reclutamiento de nuevos aspirantes a la docencia. Alfredo Bastidas Torres cuenta que en una de sus conferencias hubo un asistente que le dijo: *no vale la pena la profesión de maestros tal como esta concebida y organizada, ya que los nuevos recursos de enseñanza-aprendizaje apoyados en el mediano plazo por las comunicaciones satelitales, atentan contra nuestra permanencia; creo que es hora de reubicarnos o cambiar de profesión, aunque sea de viejos, si queremos subsistir*. Pág. 122.

Según Paladines, C.<sup>7</sup> Los datos de algunos países indican que quienes ingresan a estudiar la carrera del magisterio son estudiantes de bajo perfil académico. Criterio con el cual no estoy de acuerdo por cuanto si, se puede decir que son de bajo nivel económico, la mayoría de los que en la actualidad ingresan a estudiar la carrera de maestros, pero no de bajo perfil académico, pues en todos los niveles se preocupan de enseñar, solo que al magisterio ingresan sin los concursos de merecimientos y oposición necesarios para tan loable labor.

Además por todos es conocido que la crisis económica imperante en nuestro país constituye uno de los factores que más ha afectado el desarrollo de la educación de calidad, los bajos salarios a los maestros,

---

<sup>7</sup> En su libro Ecuador Historia de Reformas Educativas Inconclusas. 1995. Quito-Ecuador.

que no se necesita de cuadros estadísticos para llegar a esa realidad, pues cuando usted ve que un maestro de séptima categoría, con 10 años de servicio tiene un ingreso de alrededor de 185 dólares americanos, mensuales, y en el sistema económico que se vive en nuestro país, definitivamente, incide en la motivación para escoger dicha profesión, como un campo de ejercicio profesional, orientado a la transferencia del conocimiento, especialmente hacia la niñez y jóvenes en quienes se encuentra la potencialidad para el desarrollo del país.

Los diferentes sectores de la sociedad han expresado su inconformidad con la educación ecuatoriana, que no responde a sus necesidades ni a sus expectativas y han criticado al Estado y al sistema educativo por su ineficiencia en el cumplimiento de este derecho, sin embargo, no han establecido canales apropiados para proponer un real cambio educativo, agudizándose de esta manera el divorcio que existe entre el Estado, la educación y la empresa.

Todo ello ha propiciado a la creación de un campo fértil para la búsqueda de nuevos sistemas de formación para el trabajo, una enseñanza flexible capaz de plegarse rápidamente a las cambiantes exigencias de calificación de la mano de obra con base a los requerimientos y demandas de las organizaciones públicas y privadas; y, en general del mercado ocupacional.

### **La Formación Profesional en el Ecuador**

En la década de los años 30 se inicia el concepto de la formación

profesional en el Ecuador, el mismo que fue evolucionando de tal forma, que en el año 1939, en la 25va. Conferencia Internacional del Trabajo, se aprobó la definición como: "adecuación del hombre a un puesto de trabajo".

Más adelante la capacitación en la Administración en el Ecuador en la década de los 60, consistía exclusivamente en el envío de funcionarios a cursos al exterior, la realización esporádica de cursos cortos o seminarios dentro de algunas instituciones y en el entrenamiento en el desarrollo del trabajo.

La capacitación se realizó casi exclusivamente en instituciones donde la capacitación directamente relacionada con la producción de bienes y/o servicios que son la razón de una organización, fue absolutamente necesaria para el normal funcionamiento de las instituciones. Las definiciones ocasionadas por la falta de capacitación eran visibles e inmediatas; tal era el caso de los Ferrocarriles, IETEL, INECCEL y algunas áreas específicas como rentas y aduanas dentro del Ministerio de Finanzas. La capacitación como una actividad organizada y sistemática para el desarrollo humano no existía antes de la década de los setenta<sup>8</sup>.

El 22 de junio de 1960 se crea el Instituto de Estudios Administrativos, con la misión de realizar investigaciones y difundir principalmente algunos conocimientos de materias auxiliares en el campo administrativo, sin perjuicio de que eventualmente realice cursos de gran importancia para la administración pública.

---

<sup>8</sup> La capacitación en la Administración Pública Ecuatoriana. Dirección Nacional de Personal. 1977 Quito-Ecuador

Sin embargo la primera unidad formalmente fundada para la capacitación en el Sector Público fue la de la Comisión de Tránsito del Guayas, en el año 1968, pero dicha unidad no comenzó sus operaciones efectivas sino hasta 1973. La temprana conciencia de la necesidad de capacitación sistemática en la Comisión de Tránsito obedece en gran medida a la naturaleza para-militar de la institución, ya que las Fuerzas Armadas y la Policía Nacional han tenido programas de capacitación fuertemente institucionalizados desde hace mucho tiempo.

Seguidamente en el mismo año, se crea el Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional, seguida por la de la Empresa Nacional de Correos y la del Ministerio de Recursos Naturales en 1970; y por IETEL R-2 y el Ministerio de Finanzas en 1972. En aquel año había tres unidades de capacitación efectivamente funcionando en la Administración Pública.

La creación de unidades de capacitación siguió el mismo patrón como la capacitación ocasional de los años 60. Ocurrió en instituciones que requerían imprescindiblemente de la capacitación sustantiva para cumplir con sus objetivos básicos.

En 1973, el movimiento de formación de unidades de capacitación sustantiva se extendió al Banco Central del Ecuador, IETEL R-1, la Empresa Nacional de Ferrocarriles y CEPE (actual Petroecuador); y en 1974 al Instituto Ecuatoriano de Electrificación (INECEL), Instituto Ecuatoriano de Reforma Agraria y Colonización (IERAC), CREA, El Banco Nacional de Fomento y el Ministerio de Educación Pública y Deportes.

En 1974, se crea también dos unidades de capacitación con características diferentes que podrían considerarse como precursores de un futuro sistema nacional de capacitación. El primero es la estructuración del Departamento de Capacitación de la Dirección Nacional de Personal que inició sus actividades de capacitación para la administración pública en su conjunto en vez de atender solamente su misma institución, como había sido el caso de la totalidad de las unidades creadas hasta aquella fecha. El Departamento de Capacitación de la Dirección Nacional de Personal promovió, asimismo capacitación en materias administrativas, las cuales antes habían sido excluidas, casi totalmente por haber dado paso a la capacitación sustantiva exclusivamente<sup>9</sup>.

Es significativo observar que hasta 1974, la puesta en práctica de unidades de capacitación obedece fundamentalmente a la necesidad de implementar programas de capacitación en las áreas sustantivas de las instituciones por lo que el desarrollo y cobertura de la actividad fue de tipo interno, como se anota en párrafos anteriores. Más adelante se da paso a la creación de unidades de capacitación con jurisdicción a nivel nacional, como es el caso de la Contraloría General del Estado 1974, se crea el Centro de Capacitación del Ministerio de Finanzas y Crédito Público 1973, funcionando a partir de 1981, Instituto Ecuatoriano de Obras Sanitarias (IEOS) 1975, CEDEGE 1975, Ministerio De Obras Públicas 1975, IESS 1976, Ministerio de Agricultura y Ganadería 1976, Ministerio de Relaciones Exteriores, en el Gobierno seccional, los Municipios, especialmente en el Municipio de Quito (Distrito Metropolitano), que cuenta con el ICAM.

---

<sup>9</sup> Información tomada del Libro La Capacitación en la Administración Pública Ecuatoriana. Departamento de Investigación. Dirección Nacional de Personal 1977. Quito.



El auge de la capacitación ha sido concomitante al incremento económico del Estado ecuatoriano pues en la década de los 70, debido a los recursos del boom petrolero, administrados por el Gobierno, se consideraba los programas oficiales de capacitación.

La importancia de la Administración Pública en la vida nacional y la responsabilidad de los servidores públicos de administrar programas más ambiciosos ha condicionado la capacitación; a la vez la necesidad de aumento de recursos del Estado para financiar con más facilidad las actividades de apoyo, como es en la capacitación.

La capacitación de apoyo en materias administrativas y financieras, estaba realizada fundamentalmente por la Dirección Nacional de Personal y la Contraloría General del Estado cada una en su área específica. Sin embargo, la oferta de capacitación en las áreas administrativas que brindaba la Dirección Nacional de Personal a partir de su desaparición ha quedado sin cobertura y la capacitación que brinda la Contraloría General del Estado, no ha resultado suficiente, dado que en gran medida las instituciones públicas siguen enviando sus funcionarios a los cursos costosos que ofrecen organismos privados como: PEER, CEFÉ, ALDIR, Centro de Ejecutivos, etc. En parte hay que reconocer que este hecho también parece reflejar cierta desconfianza de los servidores públicos hacia la capacitación ofrecida por instituciones públicas.

En todo caso la tendencia al incremento de las unidades de capacitación es inevitable, por las necesidades de formación que se manifiestan en los servidores, tanto por la aspiración actualizar sus



conocimientos que siempre están en evolución, así como por la propia conciencia de las autoridades de las instituciones de la necesidad de contar con una unidad que colabore en el desarrollo de los recursos humanos de su institución, pues un personal calificado indiscutiblemente mejorará la imagen de la institución y el desarrollo de sus actividades será más productivo.

La observancia tácita inicial de mirar a la formación profesional, como sólo exclusividad de alcanzar una mayor producción o productividad en las empresas; ya no es meta total. La concepción se ha ampliado y también se busca desarrollar socialmente al país.

A pesar de todos estos esfuerzos hay insuficiencia de programas de capacitación orientados a la formación de profesionales, empleados, trabajadores y obreros para los sectores públicos y privados del país factor, que incide en los bajos índices de productividad y competitividad.

Lo que se circunscribe entonces, en la necesidad de llevar a cabo los estudios y acciones que permitan mejorar la capacitación de los Servidores Públicos, para así elevar sus niveles de desempeño en la realización de las tareas que demanda el desarrollo nacional.

### **Incidencia de la Capacitación Profesional del Servidor Público en el Desarrollo Económico y Social del País**

El Estado Ecuatoriano ha estado siempre tendiente en el proceso de definir objetivos y políticas nacionales en materia de capacitación de los servidores de la Administración Pública, a través de la Dirección

Nacional de Personal como entidad que tenía la responsabilidad fundamental de planear y dirigir el adiestramiento de los Servidores Públicos<sup>10</sup>. Sin embargo hay insuficiencia de información básica de la situación actual de la capacitación en la Administración Pública y de la información necesaria para apoyar en la formulación de políticas adecuadas para el sector, máxime ahora que ya no existe la Dirección Nacional de Personal, posteriormente cambiada a Secretaria de Desarrollo Institucional(SENDA).

En diversos textos dedicados al estudio y análisis de las ciencias administrativas, existe abundante teoría científica con relación a la formación y desarrollo de sistemas integrados de personal; en éstas teorías, el desarrollo de recursos humanos, a través de la capacitación, juega un papel fundamental.

Sin embargo la aplicación de un sistema integrado de personal en general y de un sistema de capacitación en particular presenta un desafío teórico y práctico, ya que la aplicabilidad de la teoría administrativa universal varía en diferentes contextos sociales, culturales, económicos y políticos y varía, a su vez históricamente.

En el campo específico de la capacitación, las formas de capacitación, su estructuración y la orientación de un sistema de capacitación presentan desafíos para el desarrollo de programas de capacitación aplicables a nuestro país según las tendencias del mundo moderno, en lo que si todos convergen es en la necesidad de una adecuada capacitación como un elemento fundamental en el avance

---

<sup>10</sup> Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa

tecnológico que de hecho plantea intranquilidad e inquietudes respecto al empleo del trabajador que no se ha preocupado por capacitarse de acuerdo al avance de la ciencia y tecnología.

Hay escasez de investigaciones científicas sobre la capacitación en la Administración Pública ecuatoriana. Además falta desarrollar y perfeccionar metodologías comprobadas en este campo. Estas a su vez podrán convertirse eventualmente en sistemas operativos, estratégicos basados en datos operacionales que permitan a las Unidades de Capacitación tener información confiable para guiar sus acciones en una forma permanente. Todo lo descrito en los puntos anteriores adquieren particular gravedad si se considera que la deficiencia de capacitación de los Servidores Públicos repercute negativamente en la economía del país.

Adicionalmente se puede señalar que hay desperdicio de los recursos existentes de capacitación, debido a la falta de información que permita adoptar políticas que permiten mejor rendimiento de los recursos financieros destinados a la capacitación. Esta a su vez puede contribuir al mejor uso por parte del Estado de los recursos que financian sus actividades, y la mayor contribución por parte del Estado al desarrollo de la economía nacional<sup>11</sup>.

Los gastos en capacitación no deben ser considerados gastos de operación, sino de inversión. Un conocido tratadista ha escrito al

---

<sup>11</sup> Aporte del MSc. Dr. Aníbal Villacís Herrera, experto en Administración Pública y Capacitación.

respecto: En la estimación de la contribución directa de la capacitación a la producción, hay que considerar que los gastos en capacitación y desarrollo de personal son inversiones en los seres humanos<sup>12</sup>.

Inclusive la inversión en capacitación de los servidores el sector público, coadyuvará a aumentar la productividad y la producción de bienes y servicios más que la inversión misma de capital, pues un adecuado manejo de los recursos públicos ahorraría el malgasto de los mismos.

Según investigaciones realizadas por Carlos Villacís Mora (1989), existen organizaciones, en las que un alto número de obreros carecen de capacitación, lo cual incide desde luego, en la dinámica del aparato productivo del país, y más aún, en el nivel de vida de dichos elementos, puesto que a menor capacitación, ellos estarán menos aptos para desempeñar un puesto de trabajo de mejor posición.

Villamizar Rodrigo, Zenshin, en el capítulo III, determina que en América Latina o también denominados países en vías de transformación existe mano de obra abundante, recursiva, adaptable y de fácil entrenamiento, pero muchos de éstos países no son atractivos para la inversión extranjera porque el entorno no ofrece facilidades de absorción tecnológica continua y seguridad de productividad creciente.

Los centros creados en los países del Asia Pacífico, los mismos que alcanzaron un crecimiento y desarrollo económico que, como en el caso del Japón los llevó a convertirse en una potencia mundial, elevando el

---

<sup>12</sup> T.W., "Capital Formation by Education", Journal of Political Economy, Diciembre 1960.

nivel de vida de sus pobladores, tenían como función principal capacitar y supervisar la transferencia de las tecnologías necesarias para cada país, incentivar la capacitación técnica requerida a corto plazo y medir permanentemente los niveles de productividad y competitividad respecto de otros países de la región, entre los cuales también se lleva a cabo una competencia sin tregua ni cuartel.

Las políticas de crecimiento inducido por las exportaciones aplicadas en el Asia Pacífico trajo un efecto positivo al crecimiento de las instituciones e industrias de esos países, Primero, estimuló inusitados aumentos de productividad en las actividades de ensamble, diseño, fabricación y empaque de elementos para la industria. Segundo, aumentó el nivel de vida de la población y, por tanto, su capacidad de consumo. Y tercero, aumentó el empleo.

Villamizar en el mismo libro hace referencia a lo dicho por el profesor R. Dore, en su libro *Taking Japan Seriously*, como una forma de sustentar y certificar que la capacitación del elemento humano es el medio más idóneo para lograr el éxito en las empresas, su pensamiento se enfoca en que:

Las compañías líderes del Japón, rezagadas de la revolución industrial mundial, consiguieron altos niveles de exportación para su crecimiento, a través de una amplia y adecuada capacitación de los trabajadores. Lo lograron importando tecnologías radicalmente nuevas. Tecnologías que a menudo requerían tipos de conocimiento y habilidades y, por tanto, nuevas clases de entrenamiento sistemático y nuevos estándares de competencia. Generalmente no había otra opción que dar el entrenamiento en la propia empresa, puesto que las nuevas formas de capacitación y de adquisición de habilidades no contaban con medios establecidos de trasmisión en las escuelas públicas. (Págs. 77-78).

Tal es la reacción en cadena que se produce cuando un país capacita técnicos, ingenieros, administradores y gerentes comprometidos con el desarrollo del país a diferencia de lo que sucede en el mundo occidental en el cual se priorizó la inversión en tecnología, mientras que el Japón y los países asiáticos están invirtiendo en el desarrollo del conocimiento, del talento y del potencial humano.

La asimilación de nuevas tecnologías y el establecimiento de procesos de producción eficientes en gran escala en los países del Asia Pacífico y especialmente en el Japón y Singapur, no sólo contó con un alto nivel de capacitación de los trabajadores, sino que existió previamente una tradición de trabajo artesanal, los países como el Japón, Corea del Sur, Singapur y Taiwán, cuentan con una larga tradición de trabajo y organización para la producción de artesanías de gran calidad, lo cual hace que siendo también nuestro país una nación con una larga tradición en la confección de artesanías de calidad, se pueda llegar a la competitividad de las mismas a través de la capacitación adecuada, sumado a ello una actitud mental de un alto nivel de autoestima, de riesgos calculados y de una conciencia colectiva predispuesta en favor del desarrollo.

### **Cómo la capacitación contribuye al logro de los objetivos y solución de los problemas institucionales**

La capacitación en las diferentes áreas administrativas, y técnicas, repercute directamente en el desarrollo institucional y por tanto en el logro de los objetivos de éstas, por tanto los programas de capacitación deben responder a las necesidades de las instituciones y de los puestos

en los cuales se desempeñan los servidores, pues una capacitación indiscriminada, ya los hemos visto en párrafos anteriores, no da resultados aprovechables, pues no convergen en las necesidades institucionales y se desperdicia los recursos humanos y financieros de las mismas afectando al presupuesto nacional.

La capacitación debe tener una secuencia en la programación global de las actividades de capacitación.

Los problemas que dificultan el logro de los objetivos institucionales son los de capacitación, los económicos, administrativos y organizacionales. Lo que se estima en mayor grado solucionables mediante la capacitación, son los problemas de desempeño.

La Escuela Politécnica del Litoral en su afán de ser actor de apoyo al desarrollo del país y no solo un actor observador ha preparado en el año 2000 un proyecto denominado *Guayas Siglo XXI+* en el cual se propone como una herramienta fundamental del desarrollo la capacitación, a través de la estrategia, *El trabajo mancomunado Empresa . Gobierno . Universidad+*.

El Gobierno Provincial de Pichincha, luego de debates llevados a cabo en asambleas con participación de los sectores de las cámaras, ciudadanía, instituciones del sector público, Universidades, medios de comunicación, entre otros, también establece la necesidad de la capacitación de los servidores de las instituciones del sector público, como herramienta para lograr el desarrollo de la Provincia y del país.<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> Plan de Desarrollo del Gobierno de Pichincha 2002-2020.

## **La Capacitación Profesional como Instrumento de la Realización del Trabajador**

Se advierte en primer término, la aceptación de un desarrollo que ubica al hombre en el centro del proceso económico y no en una posición de total dependencia y subordinación a los dictados del crecimiento de la economía. Por el contrario existe una tendencia gradual a concebirlo como sujeto y objeto del desarrollo, diseñado este para una vida en plenitud y como protagonista del momento histórico de la sociedad. En definitiva sólo el hombre al momento de su aplicación, podrá determinar si el modelo de desarrollo implantado se ajusta a las necesidades prioritarias que la sociedad plantea.

Cabe destacar también que la intensa movilidad es una de las características de la sociedad actual, pues como se indicó en los antecedentes y en párrafos anteriores, el incesante avance de la ciencia y la tecnología, ha permitido que el hombre se mueva horizontalmente en diferentes ocupaciones y respecto a la escala social, de manera vertical. En este panorama la formación profesional interviene como factor para que el hombre contemporáneo se realice y procure además, mayor libertad, dotándole de más elevados grados de seguridad.

El talento humano rebasa, en esencia y capacidad, una relación con los demás recursos de una organización que perfectamente se encajan en los objetos materiales o financieros; el talento es atributo exclusivo del ser humano que involucra su capacidad inteligente y comportamiento ético revestido de liderazgo, poder y autoridad, son dotes intelectuales



que resplandecen en una persona, las que darán a la gerencia la capacidad y autonomía para alcanzar los resultados y el propósito deseado.

En ese contexto La Contraloría General del Estado, gestiona cursos de capacitación en diferentes áreas de la administración y control público, a los que pueden asistir personas particulares que cumplan con los requisitos; en cambio el Ministerio de Economía y Finanzas organiza programas de capacitación inherentes a su función, como el área de Tesorería, presupuestaria, contable-financiera y de administración general, dirigida a funcionarios de su misma entidad, como también a otras del sector público y privado.

El servidor del sector público ecuatoriano busca la forma de capacitarse como un medio para llegar a alcanzar una mejor ubicación en la sociedad mediante la promoción en su mismo trabajo o para tener posibilidades de alcanzar mejores lugares en otra dependencia en la que seguramente obtendrá un mejor ingreso.

### **La Capacitación Profesional Como Agente del Cambio para el comportamiento del Servidor Público**

La cultura de una sociedad consiste en todo lo que el individuo debe creer o saber a fin de comportarse de manera aceptable en el seno de

esa sociedad <sup>14</sup>.

La obtención de conocimientos nuevos acordes con al avance tecnológico y administrativo de las organizaciones, redundan a favor del comportamiento de dicho servidor y esto a su vez en el mejor desenvolvimiento de la institución pública en la prestación de los servicios a la colectividad.

Los cambios que se producen en las estructuras organizacionales, tienen el fin de responder a las exigencias de competitividad del mundo del trabajo actual, cabe resaltar que competitividad es un sistema amplio en el macro, meso y micro ámbito de aplicación; en él intervienen aspectos básicos de productividad con eficiencia, efectividad, y eficacia. Traslado al ámbito del sector público, en los mismos términos donde es preciso crear ventajas competitivas locales, nacionales e internacionales, a través de formar núcleos de capital humano competitivo, con una base fuerte de conocimiento, capacidad técnica y acción basada en valores éticos- sociales. Se vuelve la capacitación imprescindible para el cambio en el comportamiento del servidor público.

Esto a su vez se puede ver reflejado creando un enfoque por competencias que ofrece procesos y lenguajes que favorecen la flexibilidad y adaptación rápida a los cambios que se produzcan en la organización, cuando se adopta una nueva iniciativa y no solo eso, sino también la previsión de lo que se va a presentar y facilita la adopción de un enfoque estratégico.

---

<sup>14</sup> Abarbanel, Allaire, Firsrotu, Hobbs, Poupart Y Aimard, Texto CULTURA ORGANIZACIONAL, aspectos teóricos, prácticos y metodológicos. Fondo editorial LEGIS. 1998.

La adopción de un enfoque por competencias permite la utilización de los recursos de que dispone el servidor para llevar a cabo, eficaz y eficientemente, su trabajo, para prever los cambios, adaptándose a los mismos, en suma para producir resultados. Reconociendo la necesidad de formar servidores competentes no de cualificar empleados. Esta sutil diferencia evoca un conjunto de competencias nuevas que además pueden transferirse de un empleo a otro disminuyendo el riesgo de obsolescencia y mejorando por tanto la empleabilidad.<sup>15</sup>

La planificación educativa tradicionalmente se ha basado en datos proporcionados por la demanda social y las perspectivas de empleo contenidas en el plan de desarrollo, se llega a considerar teóricamente que deben armonizarse las metas referente a la educación y al empleo sin embargo el producto del sistema educativo tiene una formación teórica, memorística, como lo señala el Documento de Reforma de la Educación Básica (1994) ha exigido que las instituciones públicas implementen centros de capacitación, inclusive actualmente muchas empresas del sector privado, conciben a la capacitación como el negocio del momento.

Por otra parte existe una modalidad de acción por parte del planificador que analiza los problemas de la mano de obra, de la formación profesional y de la educación, que se expresa, no como sectores aislados, sino en función del modelo económico tomando en cuenta a los beneficiarios directos o indirectos de dicho modelo y, ponderando las restricciones internas y externas del mismo en relación con la formación profesional.

---

<sup>15</sup> MSc. Janett Lliver. Conceptos expuestos en su Tesis de grado de Magister en Educación Superior. 2002.

Por otro lado resulta evidente que la formación profesional, no puede modificar las políticas de empleo; éstas constituyen un problema ajeno a su competencia. La desocupación no es un problema estrictamente de la formación profesional; ésta sólo actúa sobre la superficie del problema, que también forma parte del sistema; lo prueba el hecho de que en algunos países más desarrollados, donde ha tenido éxito la programación de capacitación, una importante población de mano de obra, ha debido emigrar, por cuanto el modelo económico adoptado en dichos países, era incapaz de absorber la mano de obra preparada.

América Latina, puede estar como ejemplo de la exportación de elementos capacitados. En el caso de Ecuador se puede señalar que algunos grupos relativamente representativos, que poseen capacidad económica y no logran conseguir una ubicación por lo menos estable, se ven en la necesidad de buscar posibilidades de empleo en el exterior.

Dentro de este contexto la sociedad ecuatoriana demanda de las Universidades una mejor calidad y eficiencia en la formación profesional, un esfuerzo más sostenido, mayor vínculo con las necesidades específicas de los entes productivos y creatividad para proponer alternativas válidas frente a la creciente problemática social. Está en la conciencia de todos que el problema no se presenta únicamente en el sector público. sino en todos los sectores, incluido el sector privado.

Lo indicado en párrafos anteriores hace que desde hace algunos años se haya sido testigos del desprestigio de las instituciones públicas, y en muchos de los casos la dificultad proviene en parte de la dirigencia sindical, que se opone a cualquier reforma o porque pide demasiados derechos sin considerar las obligaciones a las que deberían estar

sujetos.

Lo cual invita hacer una reflexión, hasta qué punto conspiran con el proceso de capacitación si en cada paso se dan obstáculos y exigencias laborales?. Se podrá hablar de alguna organización clasista que exija que sus empleados sean capacitados adecuadamente y no vayan quedando al margen de las innovaciones modernas y al margen de la competitividad y hacer absorbidos por los tentáculos de la globalización?.

Las autoridades son nombradas en cada Gobierno que entra y sale, por lo cual en la mayoría de ocasiones no han tenido tiempo de hacer los cambios que se requieren para la modernización de la Gestión Pública, pero el personal que labora frecuentemente y en muchos de los casos por tantos y tantos años en las instituciones, es el que realmente juega un papel importante en el desarrollo de la entidad, aportando con sus conocimientos y experiencias en los diferentes campos. (Rodríguez, 1995).

El servidor público cualquiera sea su posición, refiriéndome a las autoridades, y demás servidores deben efectuar sus labores con eficiencia y eficacia poniendo en todo momento calidad en su gestión, según Certo 2001. La administración de la calidad total es el proceso continuo de participación de todos los miembros de una organización para cerciorarse de que cada actividad relacionada con la producción de bienes y servicios, desempeñe un papel importante en el establecimiento de la calidad del producto+Pág. 506.

Así mismo precisa que Calidad es la medida en que un producto

hace lo que se supone que debe hacer y satisface las especificaciones para las que fue elaborado+Pág.506.

Porque se hace referencia a estos conceptos, en tanto y en cuanto, tienen relación directa con el comportamiento del ser humano porque de él dependen de que las gestiones que se lleva a efecto para lograr un servicio o un producto de calidad está en manos de los servidores, por tanto si un servidor conoce cuales son los objetivos de la organización y hacia donde se quiere llevar dicha organización, pondrá todo su empeño en que se lleven a efecto las actividades con calidad y buen desempeño.

Para mejor apreciación de estos conceptos se pone a continuación el círculo de calidad al que deberíamos estar siempre dispuestos a cumplirlo, si hacemos las cosas con efectividad, eficiencia y eficacia, con el compromiso de lograr el cumplimiento de los objetivos, se logrará llegar a éstos, si tenemos el conocimiento de que debemos hacer y cómo hacerlas, y hacerlas bien, todo ello en un clima organizacional adecuado, se harán las cosas correctas.



Fuente: Dr. Aníbal Villacís  
**Gráfico 1.- Esferas de calidad.**

**La capacitación como un elemento motivador en el desempeño eficiente y eficaz de los servidores del Sector Público**

La principal sabiduría no es el profundo conocimiento de las cosas remotas, desusadas, oscuras y sutiles, sino el de aquellas que en la vida cotidiana están ante nuestros ojos y no queremos verlas. Napoleón repetía que los sabios son los que buscan la sabiduría, los tontos piensan ya haberla encontrado. El que parece sabio entre los tontos, parece tonto entre los sabios+ <sup>16</sup>Quintiliano: solo el necio cree haber encontrado la sabiduría+, ¿a que nos lleva a pensar estas frases?, dichas por personajes de la historia, es el hecho de que nunca termina el ser humano de aprender, por lo cual, la educación y transferencia de conocimientos recibida en las aulas de una escuela, un colegio, una Universidad, no deben ser consideradas totales y definitivas, sino por el contrario determinarlas como la guía recibida para continuar el aprendizaje, de ahí que, el elemento humano que dirige las instituciones del sector público y sus colaboradores deben estar en continua capacitación para desarrollar sus actividades con eficiencia y eficacia.

El Dr. Juan Abel Echeverría<sup>16</sup> al referirse a las reglas para la renovación de las organizaciones indica que, la organización debe tener un programa eficaz de contratación y desarrollo de talentos. La gente es la fuente de renovación básica. La escasez de personal hábil bien adiestrado y con mucho entusiasmo, será una de las características

---

<sup>16</sup> Texto para el Primer Curso de Administración, Páginas 36-41, 1994. Quito .

permanentes de nuestra sociedad y cada organización que desea obtener su parte de la oferta limitada de personal adecuado, tendrá que luchar para conseguirlo. Las organizaciones deben tener una política adecuada de contratación de personal, que promueva un ingreso de individuos hábiles y altamente motivados. Al mismo tiempo, no puede y no debe dejar que estas personas se agoten o se queden estancadas a un lado o se aíslen. Hay que tener programas positivos y constructivos para el desarrollo y actualización de las diversas profesiones. En este sentido las entidades del sector público han sido y siguen siendo muy apáticas, las medidas tomadas para la selección y contratación y el desarrollo de talentos, están obsoletos y no responden a las necesidades reales de las funciones que deben cumplir los servidores públicos en sus puestos de trabajo. La organización y la especialización en el trabajo, son el corazón de la organización moderna.

La organización capaz de renovación continua, está más interesada en el futuro que en lo que ha sido en el pasado. La razón por la cual muchas organizaciones de hoy en día tienen programas de investigación y consultoría es precisamente debido a esta necesidad de considerar el futuro. Pero una organización no puede garantizar su futuro sencillamente gastando en forma protocolar en investigación. Sus programas de investigación, consultoría, capacitación deben nacer de la filosofía de innovación que guíe a la institución en todo lo que hace. El programa de investigación, el cual hasta cierto punto es una forma de prever el futuro, no puede tener éxito si el resto de la organización tiene el hábito de tomar en cuenta sólo el pasado. Por lo tanto todos los miembros de una organización deben estar comprometidos con los objetivos de la entidad, mirando siempre al futuro de la misma.

Una organización progresa de acuerdo con la motivación, la



convicción y el espíritu que existe en ella. La gente tiene que creer; les tiene que importar lo que sucede; tienen que tener fe en que sus esfuerzos como individuos, representan algo para toda la organización y que la organización los reconozca. Un cambio siempre es arriesgado, generalmente incómodo, frecuentemente doloroso. No se puede lograr con hombres y mujeres indiferentes y requiere un alto grado de motivación, ahí la capacitación juega un papel primordial, pues a través de ella se logra que el individuo no envejezca en su organización, viendo pasar los años y sin ser un verdadero aporte para el éxito de la institución.

Cabe anotar algunos aspectos de reflexión en torno a la motivación, que el mismo autor Dr. Juan Abel Echeverría en el libro antes mencionado hace constar:

Se puede comprar el tiempo de un hombre; se puede comprar su presencia física en determinado lugar; se puede comprar cierto número de movimientos por hora o por día, en una palabra; un trabajo pero no se puede comprar el entusiasmo, ni la iniciativa, ni se puede comprar la lealtad, la devoción de los corazones, las mentes y las almas. Todo esto hay que conquistarlo y saberlo conquistar+Clarens Francis.

Yecid Puentes Omad, al referirse a las organizaciones poco exitosas justamente revela que esto sucede debido a que no han podido incorporar valores humanos, como las relaciones interpersonales de calidad<sup>17</sup>, acaso esto sea más cierto aun para las instituciones del sector público, las cuales deberían ser más connaturales a las prácticas que involucran grupos de trabajo en torno de una visión compartida y para ello necesitan el concurso de seres cada vez más humanos, que se construyen diariamente en relaciones también, más humanas y

---

<sup>17</sup> Organizaciones Escolares Inteligentes, Yecid Puentes Osma, Cooperativa editorial Magisterio. Editorial Nomos.A. Colombia- 2001

permanente capacitación de conocimientos, que van junto con el avance de la ciencia y la tecnología del mundo moderno, como elementos integradores del desarrollo de un pueblo, nunca se debe dejar de lado el aspecto humano para dar paso exclusivamente al avance de la ciencia y tecnología, ello terminará con la motivación del servidor, afectando directamente en el servicio a la comunidad para quienes se crearon las instituciones públicas, al respecto, Myong Won Sur, citado por Puentes Osma (Pág. 34) señala que: «conscientes del problema, las universidades del país han comenzado recientemente a modificar de raíz sus programas para replantear los contenidos de la educación, la cual pone ahora menos el acento en el crecimiento económico (es decir, la ciencia y la tecnología) e insiste más en el desarrollo humano o social, inspirándose en valores humanistas seculares. Ahora empezamos a darnos cuenta en Corea que las políticas centradas en el crecimiento económico en todos los terrenos nos han hecho pagar muy caro en el plano moral el olvido de los valores tradicionales». Una vez más se sustenta la necesidad de la capacitación integral, dirigida a la obtención del conocimiento de la ciencia y la tecnología, pero concomitante con los valores éticos y morales, pensando siempre en el ser humano como persona y no como una máquina, que solo debe recibir órdenes y no aportar con sus experiencias.

Cuanto de realidad tiene Won Sur en sus palabras pues solo, si pensamos que las máquinas son inventadas por el hombre cómo, podemos desplazar al hombre de las gerencias de las organizaciones y estos directivos a su vez cómo pueden considerar que pueden reemplazar a sus colaboradores por máquinas no inteligentes, pero ¿que es lo que pasa con el servidor del sector público?, la capacitación no es dirigida a todos los colaboradores, se parcializa a ciertos grupos de poder político, social, económico o «padrinazgos», o a su vez no se

delimita la capacitación a los requerimientos de la organización sino a las necesidades personales de los servidores, lo cual hace que se desperdicien los recursos humanos, y financieros de las empresas, pues los servidores se capacitan y luego no ponen en práctica lo aprendido por no ser el campo en el que se encuentran laborando, contribuyendo con ello a la desmotivación y futura deserción perjudicando al mejoramiento de las instituciones del sector público. y por tanto alejándose cada vez más en el cumplimiento de los Objetivos Nacionales Permanentes de Desarrollo Integral y Justicia Social.

Quienes trabajan en la organización se perciben a si mismos como seres humanos talentosos. Esta perspectiva difiere notablemente del enfoque del recurso humano. Una organización inteligente invierte (no gasta) en programas constantes y continuos de desarrollo del talento de las personas porque sabe que el aprendizaje y el pensamiento creativo y productivo son las únicas garantías de valor agregado a la calidad del proceso y al resultado final de las actividades de una organización. Los programas de recursos humanos, por el contrario, conciben a las personas como medios de los cuales se puede prescindir cuando ya no se necesita y cuya formación y desarrollo no son prioridades. En una organización inteligente se forma permanentemente a los equipos de trabajo con el objetivo primordial de que esos conocimientos les permita mejorar sus habilidades y competencias y que, a su vez, éstas redunden en bienestar intelectual, social y moral de todo el grupo integrante de dichas organizaciones.

El equipo que tenga esta responsabilidad al interior de la organización deberá propender porque se logren altos niveles de conocimientos en los colaboradores mediante ciclos completos de aprendizaje, sin dejar de lado la evaluación y la autoevaluación del

desarrollo de las actividades de los trabajadores en las entidades del sector público .

En una organización inteligente, sin embargo, se entiende que la autoevaluación debe ser un proceso guiado, despojado de crítica externa pues ésta no promueve la reflexión, el mediador de este proceso (normalmente una persona de confianza), se relaciona respetuosamente con los directivos para ayudarle a que el mismo diseñe el camino de mejoramiento personal o profesional en un proceso pensado en un principio como un mecanismo de participación democrática. (Puentes Osma, 2001, Págs. 44 a 49).

Para la implementación de un sistema de capacitación efectivo en el sector público es necesario el establecimiento de criterios sobre los derechos, incentivos traducidos en remuneraciones justas, ascensos y asignación de responsabilidades; así mismo, el problema de motivación esta ligado a la necesidad de implementar un plan de carrera, fundamentado en una capacitación por competencias de tal forma que respondan a los perfiles de los puestos.

Los servidores públicos más capacitados deben recibir consideración prioritaria para los ascensos y para el ejercicio de roles, cargos y funciones que demanden mayores responsabilidades. Cuanto mayor sea la relación entre la capacitación y los problemas e inquietudes reales de los participantes en el desempeño de sus puestos, mayor suele ser el nivel de motivación. Al contrario el personal capacitado mal ubicado o que no pueda aplicar los resultados de la capacitación por un clima estructural o interpersonal adverso, o

por falta de recursos financieros o materiales indispensables se desmotivan en el desempeño de sus tareas.

### **Factores psicológicos que inciden cuando el ser humano recibe capacitación.**

#### **¿Qué estudia la Psicología?**

La Psicología estudia o investiga (conducta, comportamiento, reacciones) los fenómenos psíquicos o conjunto de hechos o vivencias que forman nuestra experiencia interna (reacción implícita) en forma subjetiva y se manifiestan desde un punto de vista objetivo, (reacción explícita) en forma dinámica e integral, como expresión de su reacción personal.

El hombre pasa a ser un todo, una entidad global que reacciona como tal a todos los estímulos, ya sea endógenos o exógenos. Esta conducta está condicionada por su temperamento, carácter y los estímulos internos y externos. Pero ¿de dónde viene esta experiencia que le sirve de material de experimentación?. El material de experimentación es la sociedad y las vivencias surgen del contacto con dicha sociedad.<sup>18</sup> Así es entonces como el individuo al recibir un estímulo a través de la capacitación se siente motivado y propenso a dar más colaboración en el logro de los objetivos institucionales.

---

<sup>18</sup> Criterios vertidos por el Dr. Psicólogo Clínico Fabián Mencías, en un documento inédito. Pág. 31 . 32.

Es indudable que pocas décadas atrás hubiera parecido superfluo y poco científico insertar teorías Psicológicas en el tratamiento de la capacitación como factor influyente para la motivación del hombre; pero en la actualidad el avance acusado por las ciencias hace indispensable su inclusión en cualquier estudio que tenga por objeto al hombre.

Podemos enmarcar los siguientes factores que influyen en la mente del hombre en la debida percepción del hombre durante el proceso de capacitación:

1. **Recepción:** (sensación - percepción) del sujeto: Cualquier cosa que incorporemos por cualquiera de nuestros sentidos.
2. **Retención:** (memoria) Esta segunda fase corresponde a la memoria, que incluye la retentiva (o capacidad de almacenar información) y el recuerdo, la capacidad de acceder a esa información almacenada.
3. **Análisis - Síntesis:** Función que incluye el reconocimiento de pautas y el procesamiento de la información.
4. **Emisión o Expresión:** (evocación) Forma de actualización de hechos sucedidos a través de la comunicación, expresión en el presente.
5. **Control:** Función requerida a la totalidad de las funciones mentales y físicas.

Como podemos observar, estos cinco principios o factores interactúan entre si, e influyen en la percepción de los conocimientos a través de la capacitación debidamente motivado. Por ejemplo, es más fácil recibir datos si uno esta interesado y motivado, y si el proceso de recepción es compatible con las funciones cerebrales. Tras

haber recibido la información de manera eficiente, es mas fácil retenerla, analizarla, sintetizarla y aplicarla.

De modo similar, el análisis y la síntesis que abarca una disposición compleja de las tareas de procuramiento de información, exige una capacidad para retener (recordar y asociar) aquello que se ha recibido. Es indiscutible que la calidad de análisis y síntesis se verá afectada por nuestra capacidad para recibir y retener la información.

En la cuarta función, que es la emisión o expresión ya sea mediante el mapa mental, el discurso, el gesto u otros recursos, de aquella que se ha recibido, retenido y analizado, denominada recordación de los elementos recibidos en la capacitación a través de la transferencia del conocimiento.

La quinta función la del control, se refiere a la actividad general del cerebro por la cual éste se constituye en el centro de equilibrio de todas nuestras funciones mentales y físicas, incluyendo la salud general, actitud y las condiciones ambientales. Esta categoría es de particular importancia porque una mente y un cuerpo sano son esenciales para que los otros cuatro factores puedan operar en la plenitud de su potencial.

Toda información recibida estará supeditada a las funciones psíquicas denominadas sensopercepciones (sensación - percepción) a la forma como recibe la información. Ya que todo conocimiento que lo incorporamos se realiza a través de la sensación y percepción.



Es importante tomar en cuenta ciertos aspectos que influyen en la motivación de los servidores en general, no solo de los del sector público, por ejemplo nunca un director o jefe considera que el servidor puede sufrir de estrés y para esto nos explica el Dr. Fabián Mencías, cómo influye este mal en las personas para el desarrollo de sus actividades.

El estrés es sinónimo de cambio. Cualquier cosa que cause un cambio en tu vida causa estrés. No importa si es un cambio bueno o malo, ambos son estresantes. Aún los cambios imaginarios son estresantes preocupaciones.

La palabra Estrés se deriva del griego STRINGERE, que significa provocar tensión. En forma simplista, el estrés es a veces definido como una condición meramente muscular: "es una rigidez o endurecimiento de los músculos y del tejido conjuntivo que excede del tono necesario para su funcionamiento normal."

El Dr. Hans Selye, pionero en las investigaciones sobre el estrés, lo define como "una respuesta corporal no específica ante cualquier demanda que se le haga al organismo. Esta respuesta es parte normal de la preparación del organismo para el enfrentamiento o para la huida. Se identifica 3 fases en el estrés: (1) La primera respuesta, según Cannon es la "reacción de alarma", en respuesta a un factor de tensión que activa el sistema nervioso autónomo. (2) la fase de resistencia ocurre mientras el cuerpo se aclimata y ajusta al factor de estrés. Es la "reacción de estrés" descrita por Selye, en cuya producción interviene el sistema hipotálamo, hipofiso-cortico-suprarrenal. y (3) la fase de fatiga, si la tensión persiste por mucho tiempo, puede existir una "reacción de respuesta inespecífica", en la



cual la persona ataca como mecanismo defensivo. Además puede agregarse factores residuales que pueden llevar a la enfermedad y hasta la muerte.

La Organización Mundial de la Salud (OMS) lo define como el conjunto de reacciones fisiológicas que preparan al organismo para la acción.

En el curso de la evolución, la función planificadora del sistema nervioso ha culminado en ideas, valores y placeres, son estas cualidades originales del ser humano. Sólo el hombre es capaz de planificar el mundo ajeno, gracias a su capacidad mental de anticipación. De ahí que sólo el hombre pueda experimentar ansiedad. La ansiedad acompaña a la actividad intelectual y a la curiosidad como la sombra al cuerpo. Sólo el hombre puede tomar decisiones y cada decisión configura un riesgo. Por consiguiente la ansiedad es esencialmente la temerosa anticipación del peligro. Normalmente, existe en el inconsciente y no penetra en la mente consciente hasta que conocemos la cosa temida y el temor. Por ejemplo, un peligro inesperado provoca un estado normal de ansiedad. Si el peligro es real, y no podemos actuar con eficiencia sentimos temor. Esta tensión se transforma entonces en ansiedad anormal.

Siendo el estrés producto de una gran variedad de estímulos se manifiesta de múltiples maneras. Es importante estar "alertas" para descubrir cuando comienzan los primeros síntomas. Ansiedad, insomnio, pérdida de deseo sexual, anorexia, falta de placeres o mal humor, violencia física, consumo de alcohol, ausentismo laboral, baja motivación en el trabajo, baja autoestima, tensión en el trabajo, percepción de amenaza, desconcierto, alto nivel de colesterol,

incremento de la tasa cardiaca y aumento de consumo de cigarrillos, etc.

Muchas personas comienzan a tener menos energía o sensación de fatiga (astenia) para realizar las tareas habituales. En otros, la agresión es contra el sistema inmune disminuyendo las defensas y hay una mayor propensión a los resfríos, estados gripales o herpes bucal. Cuando el órgano afectado es la piel pueden aparecer sudoración excesiva, caída del cabello y prurito (comezón). Si el afectado es el tubo digestivo, las manifestaciones son gastritis, úlceras de estómago, duodeno y colon irritable, etc.

**El estrés y el cerebro:** El estrés se inicia como una actitud mental ante situaciones demandantes, y repercuten en la fisiología del individuo. Según el Dr. McEwen, el estrés repetido afecta la función cerebral, especialmente en el hipocampo. El hipocampo está involucrado en la memoria verbal y particularmente en la memoria de contexto, el tiempo y el lugar donde se producen los eventos que más impactan emocionalmente. Se habla de dos tipos de estrés: El estrés agudo y estrés crónico.

**Estrés agudo:** es el producto de una agresión intensa (aún violenta) ya sea física, psicológica, sociocultural, limitada en el tiempo pero que supere el umbral del sujeto, da lugar a una respuesta también intensa, rápida y muchas veces violenta. El estrés agudo puede afectar la memoria, usualmente de forma reversible. Algunos autores catalogan como estrés agudo al que ocurre dentro de un período menor a 6 meses, y crónico, de 6 meses o más.

**Estrés crónico:** Se lo denomina cuando se presenta en forma, prolongado en el tiempo, continuo, no necesariamente intenso, pero

exigiendo adaptación permanente, se llega a sobrepasar el umbral de resistencia del sujeto para provocar las llamadas enfermedades de adaptación. El sujeto se ve expuesto prolongadamente a las llamadas hormonas del estrés (catecolaminas, adrenalina y noradrenalina . liberadas por el sistema nervioso simpático; y los glucocorticoides).

El estrés crónico puede atrofiar ciertas neuronas que se encuentran en la región CA3 del hipocampo. Imágenes obtenidas con resonancia magnética de personas que han sufrido enfermedades asociadas al estrés, como depresión o estrés postraumático lo testifican. También con estudios en ratas se ha demostrado que el estrés crónico acelera el proceso de envejecimiento debido al exceso de glucocorticoides en el cerebro acaba intoxicando al hipocampo y causando daños en las neuronas.

Luego de haber repasado la conducta humana y como influye cada una de las situaciones que vive el ser humano en su comportamiento, y la incidencia que tiene la transferencia del conocimiento, podemos afirmar que la capacitación en temas que le interesen al individuo y que vayan a repercutir positivamente en su quehacer diario en la institución, es un instrumento que coadyuvará a no dudar en el desempeño de las actividades que le toca realizar, con servidores más sanos física y mentalmente, se lograrán instituciones dignas del servicio eficiente a la comunidad.

## CAPITULO II

### PROCESO DE LA CAPACITACION

La capacitación a los dignatarios, autoridades, funcionarios y servidores públicos en general, tiene una cognotación especial, puesto que son elementos adultos que tienen independencia económica, que dirigen instituciones, administran recursos públicos, por tanto para su capacitación se ubican en el proceso de la andragogía.

La enseñanza a adultos implica determinadas circunstancias que deben ser tomadas en cuenta al preparar un programa de capacitación.

En términos generales los estudiantes adultos tienen las siguientes características:

- a) Los adultos son más responsables y maduros en la medida en que ellos mismos dirigen su acción de aprender, tienen determinadas metas didácticas inmediatas y de largo plazo y por lo general, cuentan con un itinerario, por lo que su participación en cursos de perfeccionamiento profesional dependen en muchas ocasiones del tiempo disponible, de los costos y naturalmente del esfuerzo que implique asistir a la capacitación.
- b) La mayoría de los estudiantes adultos actúan voluntariamente.
- c) Como individuos, los adultos son más complejos y, a la vez son más heterogéneos cuando conforman un grupo.
- d) En comparación con los niños y adolescentes, que aprenden para identificar fenómenos y contextos nuevos, los adultos disponen de

una complicada estructura de expectativas y de una gran cantidad de experiencias con las que compara las informaciones nuevas que recibe.

- e) Los adultos se interesan más en la aplicación de lo que aprenden.
- f) Los adultos no están demasiado interesados en que su rendimiento se compare al de los demás miembros de un grupo; más bien están interesados en constatar si un curso determinado ha contribuido a que alcancen los objetivos de sus estudios.

Las características descritas anteriormente permiten la identificación de éstas con los principios básicos de la Andragogía, Participación y Horizontalidad, mediante los cuales se consigue que:

- a) Los adultos obtengan mejores resultados si ellos mismos asumen la responsabilidad de su propia instrucción a través de la aplicación de criterios de dinámica de grupos o de otros métodos no dirigidos.
- b) Las clases deben basarse en experiencias cotidianas o significativas que estén relacionadas estrechamente con el entorno social, político y económico específico personal o laboral de los participantes.
- c) Los cursos deben apuntar hacia objetivos didácticos que sean sensatos según la opinión del participante o que hayan sido definidos con su colaboración.

Considerando las características del estudiante adulto y los principios de la Andragogía, las probabilidades de éxito en la capacitación profesional son mayores que si se tratan de seguir

manteniendo las tradicionales clases como si fuese un niño, el sujeto de capacitación. Esto lo dijo ya, Jackering en 1990.

El proceso de capacitación comprende la planificación, organización, ejecución y evaluación y como elementos de estos subsistemas se deben considerar las siguientes fases (a) detección de las necesidades de capacitación, (b) diseño de plan de capacitación, programación de los eventos, preparación de la logística, equipos y materiales establecimiento de una base de datos sobre instructores, facilitadores, conferencistas, temas y contenidos de la capacitación, implementación de los cursos, evaluación y un sistema de monitoreo para conocer los resultados de aplicación, de los eventos de capacitación y en este contexto podemos referirnos entonces a:

### **La planificación**

Es la fase que le da razón y contenido técnico a la capacitación, pues conduce a determinar "que se va hacer" valiéndose de cuatro etapas:

- ✓ Determinación de Necesidades de Capacitación
- ✓ Definición de Objetivos
- ✓ Elaboración de Planes y Programas
- ✓ Presupuestos

### **Organización**

La fase de organización en el proceso de la capacitación es aquella por medio de la cual se sostiene el sistema de entrenamiento para lograr los cambios de conducta determinados en los objetivos y encaminados a reducir, eliminar o contrarrestar los problemas y necesidades detectadas en la etapa de la planeación.

La organización abarca la integración de los recursos materiales, financieros y humanos, quienes deben trabajar coordinadamente para la consecución de los objetivos .

La fase de la organización responde al cómo se va hacer y al con qué se va a llevar a cabo y se descompone en cuatro elementos:

- ✓ Estructuras
- ✓ Procedimientos
- ✓ Integración de personas
- ✓ Integración de recursos Materiales

## **Ejecución**

Encaminar la acción capacitadora al logro de la armonía en los esfuerzos individuales es una actividad esencial de todo gerente de entrenamiento.

Para Pinto (1990) la ejecución es:

" la puesta en marcha del sistema de capacitación e implica la coordinación de intereses, esfuerzos y tiempos del personal involucrado (interno y externo) en la realización de eventos, así como la puesta en marcha de los instrumentos y formas de comunicación para supervisar que lo que se está haciendo se haga según lo planeado" (Pág.52).

La ejecución integra cuatro fases:

- ✓ Contratación de servicios
- ✓ Desarrollo de Programas
- ✓ Coordinación de eventos
- ✓ Control Administrativo y Presupuestario

## Evaluación

Pinto se refiere a la evaluación como :

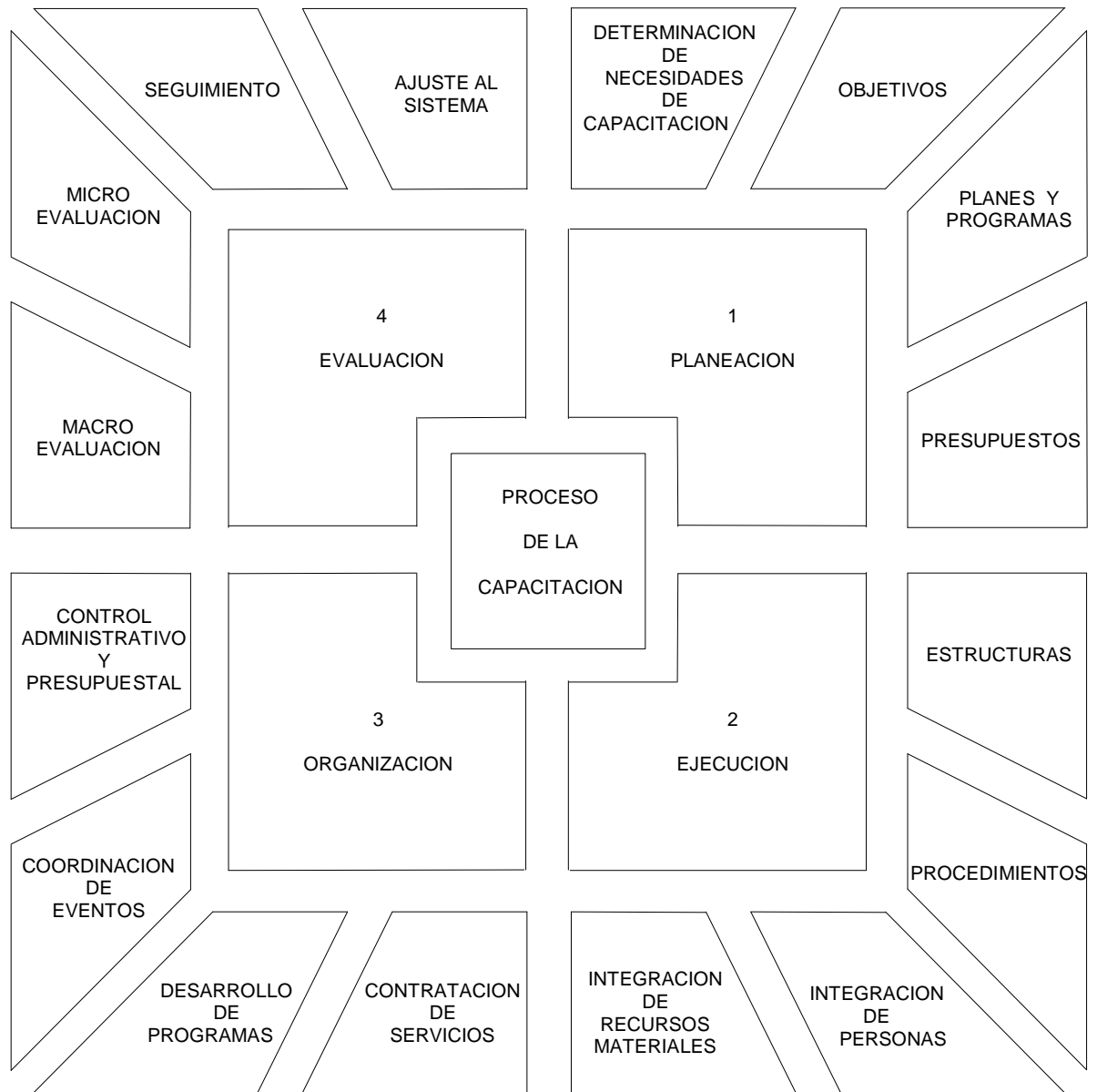
"la medición y corrección de todas las intervenciones para asegurar que los hechos se ajusten a los planes, implica la comparación de lo alcanzado con lo planeado y comprende en su amplia expresión la medición y valoración del sistema, del proceso institucional, el seguimiento y la ponderación de resultados" (Pág. 53).

La fase de la evaluación de la capacitación comprende la:

- ✓ Macroevaluación
- ✓ Microevaluación
- ✓ Seguimiento
- ✓ Ajustes al Sistema



### Proceso de la Capacitación



Fuente: Colaboración Dra. María Teresa Centeno, profesional en RRHH

**Gráfico No. 2 Proceso de la Capacitación**

### Determinación de Necesidades de Capacitación

Esta etapa señala el inicio del proceso administrativo de capacitación, sirve de base e insumo para la estructura del plan, de los programas y de los mismos cursos (en que se requiere capacitar), para

determinar la población que será capacitada (quien requiere que) y para definir la prioridad y orden en que serán capacitados (cuando).

La Determinación de las Necesidades de Capacitación es la base fundamental de la planeación, programación y desarrollo que le da validez técnica y calidad a los resultados de la capacitación.

La metodología que aquí se emplea es eminentemente participativa, trabajando con todos los niveles y según Stephen, P. (1993) consiste en lo siguiente:

- ✓ Análisis de necesidades genéricas:  
Es la información general de las necesidades de la institución.
- ✓ Análisis de necesidades por puesto:  
Es la información específica de las responsabilidades individuales de trabajador dentro de la institución.
- ✓ Fijación de objetivos:  
El análisis de necesidades por puestos tipo y el análisis de problemas es el punto central de la Determinación de Necesidades de Capacitación. En este momento se dispone ya de los datos substanciales para elaborar un Plan, la fijación de objetivos y la determinación de contenidos.
- ✓ La determinación de contenidos:  
Es la última fase de la Determinación de Necesidades de Capacitación e incluye los contenidos temáticos de los cursos, la duración estimada en horas, los participantes a cada curso y los instructores internos potenciales.

Si se considera a las necesidades de capacitación "como la diferencia entre lo que una persona sabe hacer y lo que le falta saber hacer para efectuar su trabajo en una forma satisfactoria" (EX - SENDA, 1994) es indudable que los programas de capacitación deben responder a una identificación y jerarquización de las deficiencias a cubrirse, sean estos los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, lo cual es factible de lograr a través de la implantación de investigaciones sobre necesidades de capacitación, proceso en el cual si se desea alcanzar resultados satisfactorios, es necesario la participación de todos los niveles jerárquicos y administrativos.

Toda organización es un núcleo preponderante en el esquema económico social de un país, con incidencia decisiva en el desarrollo del mismo, de tal manera que su evolución y perfeccionamiento tendiente a producir efectos importantes en la situación general del país, el progreso de una entidad se logra por la óptima combinación de los tres factores de la producción: "Recursos Naturales, Recursos de Capital y Recursos Humanos, se incluye en los recursos humanos el cuarto factor de la producción: ~~la~~ la capacidad administrativa para cambiar eficientemente los demás recursos, este factor se denomina Factor Empresarial<sup>19</sup>

Cualquier tipo de producción de bienes o servicios requiere necesariamente de recursos humanos. El hombre es para la empresa el único recurso activo, dotado además de habilidades e inteligencia; por lo tanto:

"los recursos naturales y de capital llegan hacer factores de producción solamente en la medida que existe un elemento con la suficiente destreza para organizar los demás factores,

---

<sup>19</sup> Reyes 1992. Administración de Empresas Teoría y Práctica. Trigésima edición. Editorial Noriega. Editores México.

combinarlos y utilizarlos eficientemente en el proceso de producción"<sup>20</sup>

Resulta entonces evidente que los recursos humanos constituyen el factor clave en toda actividad económica, sin cuya participación los otros factores de producción no pueden ser utilizados racionalmente.

### **Importancia de la Correcta Determinación de Necesidades de Capacitación**

La formación profesional, en función de las necesidades de la organización, está relacionada con sus problemas; administrativos, legales, técnicos y financieros, depende además de la capacidad en la toma de decisiones para dar solución a los problemas presentados, de los medios que dispone y del resultado que se desea alcanzar.

De esta manera la capacitación del personal no es un problema aislado de administración de la organización, de modo que al definirse las políticas de capacitación deben tomarse en consideración los otros factores que intervienen en el proceso de producción.

Así como para enfrentar los problemas que a la empresa se les presenta, en su proceso de producción, comercialización, mantenimiento y administración, se comienza siempre por un diagnóstico de las necesidades de capacitación es el punto de partida para establecer programas de formación capaces de resolver los problemas que plantea la falta de calificación de sus trabajadores.

Al mencionar esta estrecha vinculación existente entre la capacitación ocupacional y las demás funciones que realizan las

---

<sup>20</sup> Reyes 1992. Administración de Empresas Teoría y Práctica. Trigésima edición. Editorial Noriega. Editores México.

instituciones, vale la pena destacar, que para una organización la formación profesional es una inversión y no es un gasto de operación, dado que el beneficio que produce el gasto de capacitación, tiene efectos prolongados, contrariamente a los costos de operación, que son gastos que se incorporan de modo directo a la producción que con ellos se realizan. Todo gasto cuyo efecto productivo es durable, es una inversión.+Graig y Bittel (1992).

De lo revisado hasta aquí sobre detección de necesidades, se puede determinar claramente la extraordinaria importancia de que, las necesidades demuestren los reales problemas que se presentan en la organización y que pueden ser atribuibles al desempeño del personal.

Sólo así podrán establecerse programas con objetivos específicos y perfectamente definidos; expresados en términos del desempeño final que se espera lograr. Además si se establecen con claridad los objetivos, será factible evaluar los resultados.

Resumiendo, cuando se descubren problemas de cualquier índole en la institución hay que preguntarse siempre si la capacitación puede constituir, en cierto grado, un elemento de solución.

Richard B. Johnson, citado por R. L. Graig y L. R. Bittel (1992) suministra las siguientes razones por las cuales es necesario determinar las necesidades de capacitación en las organizaciones:

- a) Para que el personal sea más productivo y esté dispuesto a progresar.
- b) Porque el éxito de la organización exige un desarrollo óptimo de la labor individual. Esto requiere que se definan y resuelvan las

necesidades de conocimiento de cada integrante del personal lo que se traduce en capacitación y desarrollo.

- c) Porque todas las personas normales, independientemente de su lugar en la jerarquía en la organización, pueden hacer un buen trabajo si tienen la oportunidad. Esta oportunidad se da en parte, cuando la empresa prevé la necesidad de una persona que tiene que mejorar sus conocimientos habilidades y actitudes. Al hacerlo, la organización aumenta su rendimiento al paso que el individuo avanza en su carrera.
- d) Porque se puede desperdiciar tiempo y dinero, además de esfuerzo cuando la capacitación no está basada en necesidades que existen, surgiendo problemas de tipo económico y personales.

Cuando se ha recogido datos de las necesidades de capacitación de una organización y luego de haber determinado cuáles son sus verdaderas inquietudes en cuanto a capacitación, el investigador debe pensar en que, programa de capacitación es más conveniente según la detección realizada.

### **Programa de Capacitación**

Los programas de capacitación para el personal de las organizaciones debe estar planificada en forma tal que cada paso se adapte al momento en que lo necesita el nuevo o antiguo servidor público dentro de una secuencia organizada.

Si se determina cuánta eficiencia podría obtenerse normalmente sin capacitación, y cuanta más podría lograrse con ella, se establecerán los

extremos del campo de acción de un adecuado programa de capacitación.

La definición de los programas se realiza de acuerdo a la evaluación de necesidades y objetivos de aprendizaje.

En el contenido debe proponerse la enseñanza de habilidades específicas, suministro de conocimientos necesarios e influenciar en las actitudes. Independientemente del contenido.

Según Villacís A. (2003) Los programas de capacitación son: "conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de trabajo, etapas a seguir y elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción determinado" .

La elaboración de programas de capacitación da significado y contenido al plan y se elabora a partir de la Determinación de Necesidades de Capacitación, que generan los objetivos, los mismos que orientan los contenidos o temas que se traducen en los contenidos de los cursos de capacitación.

Los cursos se agrupan para formar programas y éstos pueden diseñarse por puestos, áreas de trabajo, competencias y niveles organizacionales. Por ejemplo, los cursos de desarrollo organizacional, gerencia, liderazgo, círculos de calidad, computación etc. bien pueden integrar un programa de capacitación para personal de mandos medios y así satisfacer las necesidades de capacitación de un grupo profesional.

Del mismo modo, un programa de capacitación para el área administrativa de bodega puede comprender los cursos de control de inventarios, almacén y manejo de materiales y compras, entre otros,

contribuyendo a satisfacer necesidades en distintos puestos de trabajo de una misma área .

La elaboración de programas de capacitación implica la integración de los objetivos previamente diseñados, el ordenamiento de contenidos en unidades temáticas, la selección y el diseño de los medios adecuados para la conducción y evaluación del proceso instruccional.<sup>21</sup>

### **Proceso Instruccional**

La fase instruccional se identifica con el proceso orientación-aprendizaje y se refiere a la planeación y dinámica de los cambios de conducta operados en los participantes sujetos de capacitación.

Comprender la dinámica de este proceso implica considerar tanto las características y funciones del instructor como de los participantes, en tanto que son los directamente involucrados.

Para Stephen, P. (1993) El proceso instruccional, permite establecer la relación entre instructor y participantes correspondiendo al primero la planeación y conducción del proceso, a fin de promover el aprendizaje de los segundos y comprende lo siguiente:

- ✓ Clarificar los objetivos que se deben alcanzar.
- ✓ Adecuar los contenidos temáticos.
- ✓ Seleccionar las técnicas y las actividades pertinentes.

---

<sup>21</sup> Price Waterhouse (1994). Revista Internacional de Auditoría Gubernamental. Auspiciado por la Agencia para el Desarrollo Internacional (USAID). Quito



- ✓ Graduar las dificultades que deben afrontar los participantes.
- ✓ Ayudar a cubrir necesidades de información, desarrollo de habilidades y cambios de actitud.
- ✓ Distribuir eficazmente el tiempo y,
- ✓ Comprobar y comunicar los logros y fallas, con el propósito de estimular y orientar el esfuerzo instruccional.

Desde la perspectiva del gerente o responsable de un sistema de entrenamiento, el "Cuadrante de la Capacitación" comprende el enfoque sistemático : Insumos, procesos y productos y el enfoque instruccional, éste último, para fines de la administración de un sistema de entrenamiento, se divide en las siguientes cuatro fases:

**a) Selección de instructores:**

Esta es una tarea que debe concretarse, con la búsqueda de los mejores elementos en la organización y no con aquellos a quienes les sobra tiempo o por amistades, generalmente se les envía sin entrenamiento previo como instructores, es aquí donde fracasa el mejor Plan y se pierde la mayor parte del efecto capacitador. Para seleccionar y fortalecer un equipo de instructores internos en una organización, se recomienda considerar las siguientes sugerencias:

- ✓ Deseo de compartir con otras personas lo mejor de sus conocimientos y experiencias.
- ✓ Debe dominar la materia que va a enseñar.

- ✓ Tener conocimiento sobre la metodología utilizada en el proceso de enseñanza aprendizaje.
- ✓ Que domine técnicas de motivación.
- ✓ Que sepa diseñar una guía didáctica.
- ✓ Redactar objetivos susceptibles de evaluar.
- ✓ Estructurar los contenidos de los cursos a impartir. Que posea la capacidad de liderazgo para guiar y conducir hacia los objetivos predeterminados.

**b) Diseño de cursos:**

La segunda fase del proceso instruccional está centrada en la didáctica del aprendizaje y esto implica el diseño de los manuales de instrucción de los principales cursos y de la elaboración de materiales didácticos y apoyo de instrucción.

Esta es una tarea que generalmente se deja en segundo término y la experiencia hace afirmar que este es un punto clave por el cual, de no existir, difícilmente se puede consolidar un sistema de entrenamiento.

**c) Conducción del aprendizaje:**

El entrenamiento de un instructor se centra sobre manera en este punto del proceso instruccional. Con base en el tipo de cursos y población a capacitar se debe diseñar el entrenamiento del equipo de instructores internos de una organización. Para lo cual es importante que se considere algunos aspectos como los siguientes:

- i. Sea sensible al alcance y trascendencia del concepto aprendizaje, como cambio de conducta y que conozca cómo aprenden los trabajadores.
- ii. Se encuentre en posibilidad de aplicar con conocimiento de causa las principales técnicas de enseñanza-aprendizaje que requieren los cursos que vaya a impartir técnicas de aprendizaje dirigido, aprendizaje delegado y de rompimiento de tensión.
- iii. Conocimiento de la tecnología didáctica para poder diseñar las guías de instrucción del curso que impartirá.
- iv. Desarrollo de habilidades para conducir un grupo, que conozca las características de las personas y su comportamiento en un proceso de instrucción y que sepa cómo enfrentar situaciones "imprevistas".
- v. Que practique como enfrentarse ante un auditorio, como transmitir con claridad sus ideas y como manejar el lenguaje verbal y no verbal en la comunicación ante un grupo en instrucción.
- vi. Seguimiento y Evaluación

La cuarta fase del proceso instruccional se refiere a las actividades de reentrenamiento, actualización e incentivación de instructores, según el resultado obtenido en la evaluación del desempeño de los mismos y en el logro de los objetivos de aprendizaje que establecen las guías didácticas de los cursos impartidos.

La evaluación es el proceso continuo, sistemático, integral que sirve para buscar, recopilar, procesar y analizar información en todas y cada

una de las etapas del desarrollo curricular, tanto en la fase de entrada o de contexto, en la operativa o de proceso y al final; para determinar el logro de los objetivos, la efectividad, eficiencia y eficacia de la acción capacitadora para la toma de decisiones en forma oportuna que permita replantear, retroalimentar y optimizar las estrategias curriculares en procura del mejoramiento de la capacitación.

Esta fase del proceso instruccional prácticamente no se toma en cuenta, son muy pocas las organizaciones que se preocupan de establecer un plan de seguimiento que actualice, evalúe e incentive el desempeño de los instructores internos habilitados en las empresas y por esta razón es que los candidatos "seleccionados" inician su entrenamiento con entusiasmo y cuando las organizaciones creen que ya han integrado un fuerte equipo de instructores, éste empieza a desintegrarse . (Pinto, 1990, Págs. 55-60).

### **Capacitación en el cambio de paradigmas**

En la capacitación a adultos profesionales se debe considerar que es necesario influir en el cambio de paradigmas de lo contrario, ésta no lograría los resultados esperados para el cambio, y la persona continuará haciendo lo que ha venido realizando hasta ahora sin que se logre la eficacia y efectividad esperada de ésta.

Por tanto para un cambio de paradigmas es realmente imprescindible tomar en cuenta tanto la ética del carácter como la ética de la personalidad.

La palabra paradigma proviene del idioma griego. Fue originalmente un término científico, y en la actualidad se emplea por lo

general con el sentido de modelo, teoría, percepción, supuesto o marco de referencia. En el sentido más general, es el modo en que vemos el mundo, no en los términos de nuestro sentido de a vista, sino como percepción, comprensión, interpretación.

Un modo simple de pensar en los paradigmas consiste en considerarlos mapas. Todos sabemos que ~~el~~ mapa no es el territorio+. Un mapa es simplemente una explicación de ciertos aspectos de un territorio. Un paradigma es exactamente eso. Es una teoría, una explicación o un modelo de alguna otra cosa.

Es necesario trabajar sobre la actitud de las personas, de tal forma que piense más positivamente acerca de lo que intenta hacer, de ese modo se puede llegar al lugar correcto, pero es posible que al funcionario no le importe, la actitud puede ser tan positiva que el servidor se sienta feliz en cualquier parte o haciendo cualquier cosa, pues no esta interiorizado con las necesidades gerenciales. El problema fundamental no tienen que ver con la actitud o la conducta. Está relacionado con el hecho de que se le haga participar en la toma de decisiones como lo prevé el facultamiento o empoderamiento, que más adelante se verá de forma más detallada.

Todos tenemos muchos mapas en la cabeza, que pueden clasificarse en dos categorías principales: Mapas del modo en que son las cosas, o realidades, y mapas del modo en que deberían ser, o valores. Con esos mapas mentales se interpreta todo lo que experimentamos. Pocas veces se cuestiona su exactitud; por lo general ni siquiera tenemos conciencia de que existe. Simplemente las personas damos por sentado que el modo en que se ven las cosas corresponde a lo que realmente son o a lo que deberían ser. Estos supuesto dan origen a nuestras actitudes y a nuestra conducta. El modo

en que se ven las cosas es la fuente del modo en que pensamos y del modo en que se actúa.<sup>22</sup>

De ahí que en la capacitación de adultos formados, profesionales que desempeñan cargos en las diferentes instituciones del sector público es conveniente hacer constar un programa con el cual se puedan hacer cambiar de actitudes a los servidores.

## **Planificación Operativa y Estratégica en la Capacitación**

### **Planificación Operativa**

De acuerdo a la definición que presenta PAREDES Alfredo. %Planificación operativa es la desagregación del plan estratégico en programas y la de éstos en proyectos. Constituye la etapa final del proceso de planificación y consiste en establecer compromisos específicos para poner en práctica la visión del futuro, la misión, los objetivos y las estrategias institucionales diseñados en la planificación estratégica+ (1994, Pág.31).

Los planes operacionales constituyen el conjunto de actividades específicas que deben ser desarrolladas por cada una de las unidades que conforman la organización y deben contestar a algunas preguntas fundamentales tales como: ¿qué es lo que se pretende alcanzar y realizar, en términos de objetivos y metas?, ¿quién o quienes realizarán las actividades para conseguir esos objetivos y metas?, una vez que se respondan a estas preguntas, corresponde asignar al personal con base a competencias, habilidades y conocimientos que deben ser analizados estrictamente en el proceso de reclutamiento y selección de los mejores

---

<sup>22</sup> Stephen R. Covey. Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva. (1997) Paidós. Buenos Aires. Barcelona.México.

talentos y de acuerdo a lo que la organización se encuentra en capacidad de pagar para la capacitación.

En la capacitación la planificación operativa coadyuva a que se conozcan cuales son esas visión, misión o misiones, objetivos y políticas empresariales a fin de que los programas de capacitación sean estructurados de forma que se constituyan en elementos de apoyo para el mejor desenvolvimiento de los servidores de una institución en las actividades que desempeñan, de tal forma que no sean desperdiciados los recursos materiales, financieros y especialmente, los humanos, recibiendo una capacitación que no sea dirigida hacia las necesidades empresariales o institucionales.

Otros componentes que incluyen el plan operacional constituyen la definición de un cronograma de trabajo, el cálculo del monto de recursos financieros, indicando las fuentes reales de financiamiento, la forma en que se realizarán las actividades, con una clara definición de los métodos y procedimientos de trabajo, bajo la convicción de que todos estos elementos de la planificación operacional se encuentran interrelacionados entre sí, como un sistema en el que todas sus partes son importantes para que la organización funcione adecuadamente.

### **Planificación Estratégica**

La planificación estratégica constituye una respuesta válida para enfrentar la complejidad en la que se desenvuelven las organizaciones porque participa de varias de las escuelas y teorías administrativas.

Existen varios conceptos sobre planificación estratégica. Uno de los últimos y que es muy apropiado al tema de la investigación, expresado por Russel Ackoff dice: *Es el medio que permite establecer objetivos y*

escoger la alternativa más apropiada para el logro de los mismos, antes de emprender la acción+(1986 Pág. 22). Si bien es cierto, este concepto es de algunos años atrás, pero consta en ésta investigación en razón de que se adapta perfectamente a la actualidad y permite por tanto, hacer una relación de que desde hace mucho tiempo se pensaba ya como una herramienta efectiva de planificación a la planificación estratégica.

SERNA, Humberto, la define como ~~%~~ el proceso por el cual los miembros guían una organización prevén su futuro y desarrollan procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlas+ (1994 Pág.10). Lo que consiente que para hacer planificación y programas de capacitación, bien se puede aplicar la metodología de la planificación estratégica.

La planeación estratégica es una actitud, una forma de vida, requiere de dedicación para actuar como base en la observación del futuro y una determinación para planear en forma constante y sistemáticamente, como una parte de las tareas de la dirección y de todos los responsables del manejo de programas y proyectos. Significa también decidir hoy lo que debe hacerse en el futuro, lo cual implica la determinación de un futuro deseado y las decisiones que es preciso tomar para hacerlo realidad.

Para una mejor comprensión de este nuevo enfoque de la planificación es necesario describir lo que se entiende por estrategias; éstas constituyen un conjunto de acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos del Plan y de cada unidad a desarrollar y así hacer realidad los resultados esperados al definir los programas estratégicos; se puede decir también, que son alternativas que contribuyen en forma efectiva a la consecución de resultados, las mismas que deben ser manejadas por individuos responsables,



poseedores de valores, con un sentido apropiado de la ética, deseo de asumir riesgos, que piensen en el corto y el largo plazo, humanistas y que ejerzan un estilo de liderazgo apropiado.

Según Fred David, *la planificación estratégica es un proceso que le permite a una organización ser proactiva en vez de reactiva en la formulación de un futuro y contempla: La formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos*+(1994 Pág. 3).

Drucker Peter, afirma que la función principal de la planificación estratégica *consiste en pensar en la misión que tiene la organización, es decir fijar los objetivos, las estrategias, los planes de acción y las decisiones que deben tomarse hoy para los resultados del mañana*+(1993 Pág. 58).

Con la aplicación de estos nuevos conceptos de la planificación estratégica, la presente investigación pretende encontrar las soluciones y el camino más adecuado para que la Contraloría General del Estado al elaborar los planes de capacitación dirigidos al sector público, pueda realizarlos considerando las necesidades de las instituciones públicas y la visión, misión, objetivos y políticas y ante todo los Objetivos Nacionales Permanentes, pues la capacitación que proporcione la Contraloría General del Estado como Organismo Técnico Superior de Control sea dirigida a mejorar el manejo de los recursos de las instituciones y coadyuvar a la lucha contra la corrupción y enfrentar con éxito la difícil tarea y responsabilidad que tienen las instituciones del sector público, en este mundo globalizado y altamente competitivo.

La planeación estratégica es importante porque ayudará a lograr una aplicación más efectiva de los escasos recursos; tanto humanos, como financieros y materiales.

La planificación estratégica es un plan integral de acciones tendientes a consolidar mecanismos de participación que incluye objetivos realizables, con una visión, misión y valores rectores que conduzcan y promuevan el bienestar común, tanto de quienes reciben la capacitación como de las instituciones para las que trabajan, así como de los clientes - usuarios de los servicios que ofrecen las instituciones del sector público, optimizando mecanismos de acción, cohesión social, estableciendo procedimientos de seguimiento y evaluación, dando respuestas a las variables dependientes e independientes formuladas en los planes y programas y que se espera generen cambios sustanciales en el futuro inmediato, en función de los desafíos, debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, internas y externas de las organizaciones.

Con la implementación de la planificación estratégica en el Centro de Capacitación Internacional de la Contraloría General del Estado , se podrá conocer la situación real frente a las demás instituciones que brindan similares servicios de capacitación, luego de lo cual se deben identificar las estrategias, promover la ejecución de los programas y proyectos, con una clara definición de las actividades básicas, considerando los recursos disponibles, elaborar criterios y establecer prioridades, ubicando los recursos necesarios, tanto humanos como materiales, revisar y aprobar tales recursos, desarrollar el plan, es decir, ejecutarlo y evaluarlo.

La Planificación Estratégica hoy en día es considerada como uno de los instrumentos más importantes para que las organizaciones

puedan proyectarse en el tiempo, conseguir el cumplimiento de los objetivos de largo plazo, mediante el aprovechamiento de sus capacidades para influenciar en el entorno y de esta manera assimilarlas hasta crear las oportunidades del ambiente en beneficio de éstas.

HOFER, Charles, dice: "Planificar significa anticipar el curso de acción que ha de tomarse con la finalidad de alcanzar una situación deseada. Tanto la definición de la situación deseada como la selección y el curso de acción forman parte de una secuencia de decisiones y actos que realizados de manera sistemática y ordenada constituyen lo que se denomina el proceso de planificación" (1985 Pág. 47).

Villacís Aníbal (2003), manifiesta que:

"La planificación estratégica incluye la aplicación de la intuición y el análisis para determinar las posiciones futuras que la organización debe alcanzar, constituye un proceso dinámico lo suficientemente flexible para permitir y realizar modificaciones en los planes a fin de responder a las cambiantes circunstancias que se presentan en la ejecución de todo proyecto"

Se ocupa del proceso de la toma de decisiones, observa la cadena de consecuencias de las causas y efectos durante un tiempo, relacionadas con una decisión real o intencionada que tomará la dirección, identifica y lleva a la práctica los objetivos de la organización a largo plazo.

Resumiendo podemos decir que, la planificación estratégica es un plan integral de acciones tendientes a consolidar mecanismos de participación que incluye objetivos institucionales, conducente al desarrollo y promoción del bienestar, racionalizando recursos, optimizando mecanismos de acción con cohesión social, estableciendo procedimientos de seguimiento y evaluación.

## **La Planificación Estratégica en el Contexto de la Administración para una buena Capacitación**

Para entender la importancia que tiene el proceso administrativo dentro de la estructura global de la planificación estratégica, es necesario presentar una apreciación general de la administración, considerada como una de las actividades más importantes y antiguas de los seres humanos, ya que se remonta desde que el hombre comenzó a formar grupos para alcanzar metas que no podía lograr individualmente, es decir que, como manifiestan Koontz y Weirhrich *la administración ha sido esencial para asegurar la coordinación de los esfuerzos individuales*+ (1994, Pág.4), permitiendo así el cumplimiento de su función básica, encaminada a la ejecución de actividades con la participación de los involucrados, tomando en cuenta además, que el esfuerzo corporativo es la base fundamental de la sociedad, de tal forma que no puede decirse que la organización de la capacitación únicamente responde a planes y programas de estudio, sino involucra todo el proceso administrativo.

La administración está presente en los diferentes momentos y escenarios del accionar humano, siendo necesario resaltar la relación con las instituciones, en donde, según expresa Chiavenato *la vida de las personas depende de las organizaciones y estas últimas dependen del trabajo de las primeras, con grandes repercusiones, tanto en su nivel de vida presente, como en su futuro*+ (1977, Pág. 1), de tal forma que si las instituciones dependen del trabajo de sus servidores y éstos a su vez de las organizaciones, entonces se fundamenta una vez más el porque es imprescindible una buena capacitación de los involucrados, pues siempre será tendente al mejoramiento de las instituciones del sector público.

Esta es una verdad porque para vivir, todas las personas, permanentemente dependen de las instituciones, ya sea para conseguir alimentos, vivienda, vestido, servicios, empleo, información y otros, se puede decir como lo expresa Stoner %Las organizaciones contribuyen al nivel de vida presente de todas las personas del mundo+ (1996, Pág. 8), ya que desde que se nace, se desarrolla y muere se lo hace vinculado a las organizaciones.

Para construir el futuro, según Stoner %Las organizaciones se perfilan hacia un futuro deseable y sirven para que las personas también lo hagan+ (1996, Pág. 8). Los ejecutivos y colaboradores de las organización para conseguir los objetivos deben trabajar juntos y en equipos, empleando un sistema adecuado de comunicación y coordinación, permitiendo que cada uno exprese sus ideas y su creatividad, lo cual redundará en el ambiente, la calidad del trabajo y en el bienestar general.

Es preciso también recordar el pasado, por cuanto, la cultura organizacional de las instituciones se enriquece con las tradiciones, costumbres, las formas de interacción de quienes la integran, plasmando sus resultados en registros, normas y controles, para que en el futuro se pueda evaluar y retroalimentar para procurar el mejoramiento de los procesos y en una mejora continua en bien de la Institución.

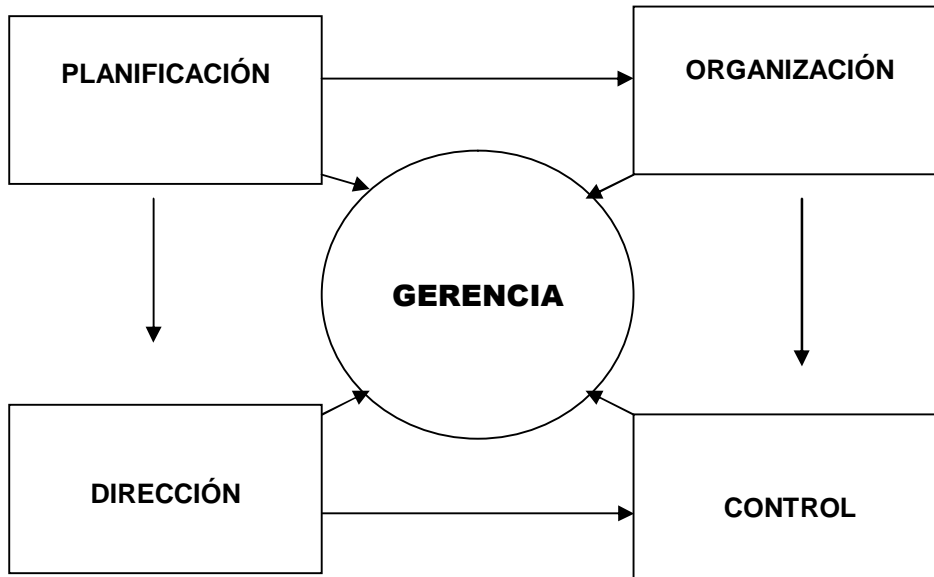
El proceso administrativo es la secuencia de pasos que consiste en planificar, organizar, dirigir y controlar cada una de las actividades que se realizan en las organizaciones.

Todos los procesos y actividades que realizan las personas necesitan ser administradas y mucho más las actividades que realizan las instituciones, ya que las tareas deben ser emprendidas en forma conjunta entre sus integrantes, permitiendo la consecución de metas y objetivos mediante la ayuda de sus recursos humanos y materiales.

El enfoque de la administración moderna está orientado a dar un tratamiento sistémico a la organización, en el cual, todas las unidades se encuentran interactuando en un manera coordinada de tal forma que el fin del proceso anterior constituya el inicio del siguiente proceso para darle una garantía de que las actividades puedan realizarse a través de una comunicación interrelacionada y que sea de apoyo para que se cumplan las metas y objetivos que se han propuesto desde el inicio del subsistema de planificación. Por lo cual, si el servidor público tiene una adecuada capacitación, que se dirija a transmitir el conocimiento de las tendencias modernas de administración, motivándolo al servicio a la Patria, se logrará que tenga mayor aceptabilidad de los cambios que se deben producir en el sector público, a fin de que no continúe el afán privatizador de las instituciones del sector público; especialmente de las empresas, que con buena administración, transparente y honesta, puede constituirse en un ejemplo de administración, que se espera lograr a través de la capacitación.

Este proceso administrativo se presenta de la siguiente manera:

### El Proceso Administrativo



Fuente: Autora

#### Gráfico No.3 Proceso Administrativo

Las funciones de la gerencia o de la dirección de las organizaciones públicas o privadas, pequeñas, medianas y grandes como se dijo anteriormente se han venido aplicando durante cien años y han servido de base para las teorías modernas que se aplican con éxito en la actualidad, previa una capacitación, que les permita entender la naturaleza, metodología y contenidos de cada una de estas funciones, por lo que se considera necesario definir cada uno de estos elementos, desde el punto de vista del proceso administrativo

La organización implica una estructura de funciones establecidas de manera intencional y formalizada. La manera en que se dividen, organizan y coordinan las actividades de una organización proporciona estabilidad y ayuda a los miembros de la misma a trabajar juntos y alcanzar sus objetivos.

El agrupamiento de actividades se puede representar en un organigrama, en el que se muestran los niveles de jerarquía administrativa, la cadena de mando y la línea de control que afectará la toma de decisiones.

La organización informal es valiosa para facilitar el flujo de información, coordinar las actividades organizacionales y sobre todo para adaptarse rápidamente a los cambios del ambiente.

La estructura de la organización formal puede ser de cuatro tipos:

1. La organización funcional.
2. La organización por producto-mercado.
3. La organización matricial.
4. La organización por procesos.

La departamentalización es una forma de la organización funcional, en la que cada persona comprometida con una actividad ya sea de producción, mercadeo, finanzas o personal se agrupa en una unidad determinada.

Podemos decir que la departamentalización por función se puede usar en todo tipo de organización. Las funciones son lo único que cambia para reflejar los objetivos y las actividades de la organización. Ejemplo un hospital podría tener departamentos para investigaciones, atención de pacientes, contabilidad, sistemas y otros. La principal ventaja de este tipo de organización es que se obtienen eficiencias al



unir especialistas parecidos. La departamentalización funcional busca lograr economías de escala colocando a personas que compartan habilidades y orientaciones dentro de las mismas unidades.

La organización por producto-mercado, constituye un tipo de organización estructurada en divisiones que agrupan a todos los involucrados en un cierto tipo de productos o mercados.

La división es un departamento de una organización grande que se asemeja a un negocio separado. Puede estar destinada a vender o producir un producto específico o a servir a un mercado específico. Esta es una estructura de departamentalización con base a la geografía o el territorio, ejemplo de división: Costa, Sierra y Oriente o de acuerdo a los productos o servicios que tenga la empresa.

Es posible mantener un contacto directo y frecuente entre las diferentes especialidades con un adecuado sistema de comunicación y mayor flexibilidad.

Permite además la asignación eficiente de especialistas cuando los individuos con habilidades específicas se ubican en un departamento funcional o en un grupo de productos sin que sea monopolizado o subutilizado. Otra fortaleza de la matricial radica en la rapidez de respuesta a los cambios del entorno, mayor motivación porque ofrece un entorno más acorde con las normas democráticas que prefieren los empleados profesionales.

Las principales debilidades de la organización matricial son que crea confusión, tiende a fomentar luchas de poder y coloca gran presión en los individuos. Cuando se abandona el concepto de unidad de mando, aumenta mucho la ambigüedad y ésta suele desembocar en

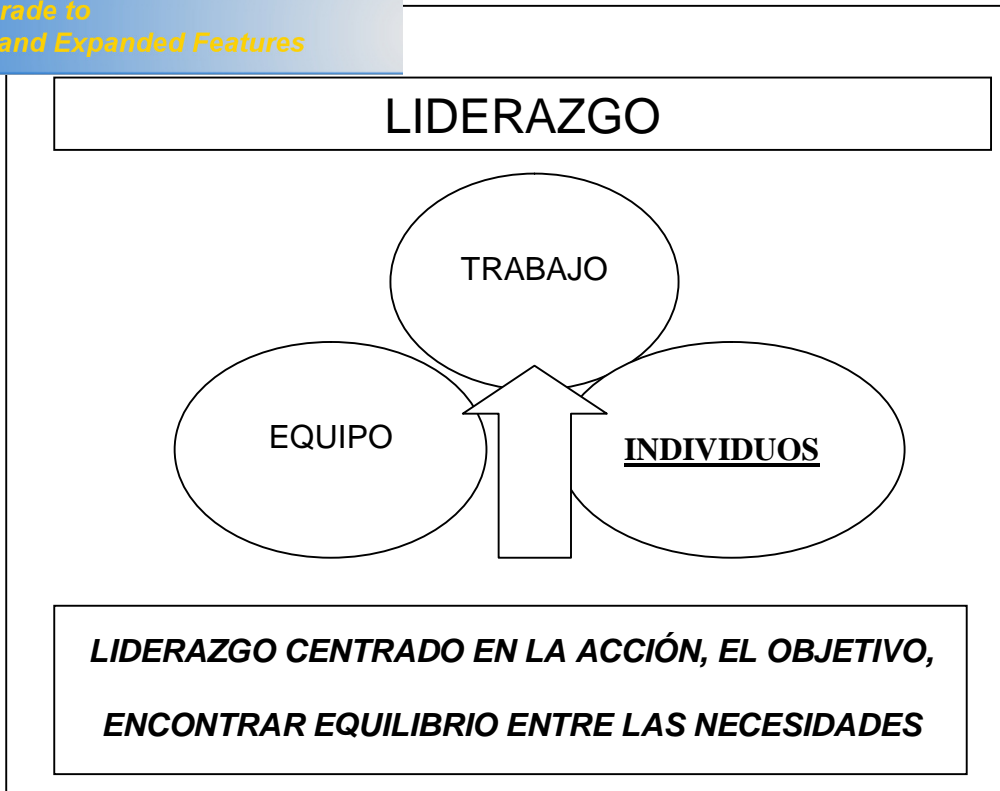
conflictos. Por ejemplo, con frecuencia no queda claro quien depende de quien y es común que los administradores de producto luchan por conseguir que los mejores especialistas le sean asignados a sus productos.

La organización por procesos describe las diferentes áreas en donde se llevan a cabo los procesos, ejemplo, en una empresa manufacturera cada departamento se especializa en una fase específica de la producción: fundición, prensado, ensamblado, acabado, inspección, empaçado y despacho. Como cada proceso requiere diferentes habilidades, este método ofrece la base de una categorización homogénea de actividades.

De las experiencias de la aplicación de la organización matricial se ha identificado que tienen mayores posibilidades de éxito en las culturas en las que existen mayores índices de madurez y responsabilidad en este caso las personas actúan responsablemente. Una organización de cualquier tipo requiere de la dirección enfocada hacia lo que se considera en la actualidad como lo más apropiado que constituye el liderazgo efectivo.

## **Liderazgo**

En el siguiente gráfico podemos identificar los componentes del liderazgo:



Fuente: Autora

**Gráfico No. 4 Liderazgo**

Rodríguez Mauro dice: %El liderazgo es una acción sobre personas, no sobre máquinas o aparatos. Indica juegos de sentimientos, intereses, aspiraciones, valores, actitudes, y todo tipo de reacciones humanas.+ (1998, Pág. 25).

El liderazgo se lo puede definir como un proceso de influir en las personas para que contribuyan voluntariamente y con entusiasmo al logro de las metas grupales; se puede decir que es un proceso de influencia social en el que el líder procura la participación voluntaria de los subordinados en un esfuerzo para lograr los objetivos de la organización, a través de la confianza, respeto y colaboración de todos.

El Líder debe ser innovador, soñar en grande, pensar en lo que le gustaría que sucediera. Debe aprender a ver en términos de resultados, describir el resultado esperado y definirlo con la mayor claridad posible.

Aguirre Alfredo, Castillo Ana, Tous Dolores señalan que:

Los individuos deben estimarse y han de aspirar a experimentar un creciente sentimiento de competencia; esto, a su vez requiere que se esfuercen continuamente por encontrar y por crear las condiciones necesarias para acrecentar la conciencia y la aceptación de sí mismos y de los demás (1999, Pág. 245).

Existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto. En nuestra propuesta se entenderá el liderazgo gerencial como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas. Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes.

En primer término, el liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores, dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo.

En segundo lugar, el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo, puesto que los subalternos carecen de poder, pueden contribuir dando forma en las actividades en distintas maneras.

El tercer aspecto del liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras. De hecho algunos líderes han influido en los empleados para que hicieran sacrificios personales para provecho de la compañía.

El cuarto aspecto es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores morales y éticos

para construir la imagen de la Institución y que sea proyectada hacia los clientes.

## **Estilos de Liderazgo**

El estilo de liderazgo se refiere al patrón de conducta de un líder, según como lo perciben los demás. El estilo se desarrolla a partir de experiencias, de educación y capacitación.

Es importante que el líder descubra su estilo, lo conozca, lo depure y comprenda ya que afectará a los miembros del grupo o seguidores. Y será su estilo de liderazgo el estímulo que mueva a cada uno ante diferentes circunstancias.

Cuando alguien adopta un papel de líder dentro de una organización, mucho de su estilo depende de como maneje sus habilidades, tanto técnicas, como humanas y conceptuales.

Desafortunadamente no hay una respuesta absoluta acerca de cual es el estilo de liderazgo más adecuado, o cual es el más eficiente, ya que adoptar una u otra manera de liderazgo o posiciones intermedias estará en función del concepto que tenga el dirigente sobre el comportamiento humano en general y del grado de madurez del grupo o de sus seguidores.

Liderar es un arte y no basta por tanto para ejercerlo el instinto, la buena voluntad o simplemente dar rienda suelta exclusivamente a la intuición. En relación con estilos de liderazgo, la mayoría de las teorías que se conocen se basan en el enfoque del Grid Administrativo presentado por Robert Blake y Jane Mouton, que si bien datan de 1964, sin embargo, hasta la presente fecha mantienen vigencia. Las

características principales en las que fundamentan su teoría se refieren a los componentes de gente, producción y la dirección lo que puede visualizarse con mayor claridad en el cuadro de la malla administrativa:

**Malla de Liderazgo**

	1.9		9.9
<b>G E N T E</b>		5.5	
	1.1		9.1
	<b>PRODUCCIÓN</b>		

Fuente: Robert Blake y Jane Mouton

**Gráfico No. 5 Malla de Liderazgo**

- 1.1. Despreocupación por la producción y por la gente.
- 1.9 Énfasis a la producción atención pequeña al personal.
- 9.1 Atención grande a las necesidades del personal y atención pequeña a la producción.
- 9.9 Alta atención a la producción y personal.  
Equilibrio de atención a la producción y al personal.

Mantener liderazgo dentro de la Organización es una de las habilidades de vital importancia para el éxito de un administrador que posee autoridad, difunde y logra tener una visión de futuro entre los servidores, la organización, los proveedores y los clientes. Además, se orienta en el diseño y ejecución de los planes y acciones para alcanzar la consecución de sus objetivos.

Hay que considerar que todos los líderes son administradores, pero no todos los administradores son líderes. La orientación que tienen las organizaciones modernas se enfocan hacia la calidad, la innovación, empoderamiento y características de la personalidad, como manifiesta Bob Nelson %Los líderes tienen la habilidad de inspirar a los demás, tanto si están por encima o por debajo de ellos en la organización a entrar en acción para alcanzar un objetivo común que generalmente está más allá de lo que ellos se hubieran imaginado por su propia cuenta+ (1999, Pág. 81).

La forma efectiva en que se contribuirá, tiene relación con las necesidades y requisitos del cliente y de las organizaciones, por tanto las instituciones que se preocupan de la capacitación de sus servidores, no pueden en los actuales momentos cuando en nuestro país la corrupción a llegado a índices insospechables, dejar de hacer constar en su programa de capacitación el liderazgo, y ayudar a que a través de ésta se logre determinar ejemplo que los líderes deben:

Establecer altos estándares de calidad, lo que inspira a otros a innovar los productos y servicios para el crecimiento de la organización, adoptar los cambios que se requieran dentro de un proceso de mejora continua, estar preparados para la resistencia a los cambios, encontrar soluciones a los obstáculos que se presentan, poner el ejemplo, procurando el compromiso y el respeto. Otro de los componentes que contribuyen al liderazgo efectivo es: el carisma que ayuda a que las personas se contagien del entusiasmo y la motivación hacia el trabajo, constituye una fuente de enriquecimiento y estímulo de los valores.

Para el éxito en las organizaciones debe promoverse la consolidación de un liderazgo integral porque éste constituye el poder que inspira a la gente para que actúe, adquiera confianza en sí mismo, trabaje con entusiasmo, humildad y con visión de futuro.

La aplicación de una mala política gerencial es la causa para su fracaso, todas las técnicas para la eficacia o el control de la calidad, de nada sirven si el equipo gerencial no tiene un objetivo bien definido, la calidad no se logra mediante enunciados o teorías, ésta se deriva del liderazgo que existe en la organización y acostumbrarla a la gente a que hagan las cosas bien desde un principio.

Otro enfoque del liderazgo, es aquel que supone que los líderes son producto de las circunstancias. El enfoque con base en las contingencias toma en cuenta el poder del puesto que ocupa el líder, la estructura de las tareas y las relaciones entre líder y miembros del grupo.

La conclusión es que no existe el liderazgo perfecto, sino que los administradores o responsables de grupos, puedan tener éxito si se les ubica en las situaciones apropiadas.

Para que los líderes tengan éxito, deben aprender a valorar a la gente, apreciar sus conocimientos y contribuciones, de esta manera provocará el mejor comportamiento individual y grupal.

Los líderes eficientes reconocen que en la práctica la motivación es mucho más profunda que el salario. Aunque el salario tenga importancia, él es apenas un factor. Los líderes de los grupos para obtener reuniones productivas en su trabajo, procuran diseñar claramente el tema sobre el cual desean tratar, promueven la



discusión dentro los miembros del grupo obteniendo aportes e ideas creativas. Al iniciar una reunión de trabajo se preocupan por dar la bienvenida a los participantes, aclaran los motivos, dan palabras que motivan y crean un ambiente apropiado para el trabajo, son buenos comunicadores y especialmente saben escuchar con el tercer oído, es decir que prestan mucha atención a todo el contenido de las ideas, antes de emitir sus opiniones. Esto es de gran importancia en el sector público ecuatoriano, pues no se preocupan de interactuar con sus colaboradores y por tanto no se hace evaluaciones permanentes, que permitan determinar el grado de satisfacción de los servidores en la realización de sus tareas.

Los líderes construyen un clima de confianza, se encuentran atentos a los comportamientos de los colaboradores, para evitar situaciones de conducta que perjudiquen el cumplimiento de los objetivos, tales como riñas, quejas y abusos de toda índole. Se preocupan por el comportamiento de falta de comunicación para evitar el abandono, faltas y chismes. Están atentos a los comportamientos negativos que tienden a desorientar el cumplimiento de los objetivos o para prevenir la pérdida de interés o en situaciones en que reine la pereza y se rehuya a la capacitación.

El liderazgo efectivo es un proceso para toda la vida. Una parte de la habilidad resulta de la experiencia, de aprender a través de los errores, de sacar provecho de la misma experiencia, demostrar interés por los seguidores no solamente en la relación de trabajo, sino inclusive en la vida personal, utilizando un lenguaje sencillo, de tal forma que la persona se sienta importante, mantener la moral alta entre los miembros del equipo a través de incentivos, no dar órdenes impositivas, ya que éstas provocan resentimiento, solicitar el apoyo, la colaboración, demostrar fe en los miembros del equipo, creer en la

gente, en sus capacidades y potencialidades, atender los reclamos de una manera justa, elogiar en público y reprochar en privado.

Otro concepto que se está manejando desde hace unos pocos años es el empoderamiento, como un elemento efectivo y entrelazado con el liderazgo, es necesario que en un programa de capacitación consten temas como el del empoderamiento pues es una forma de administrar moderna, dándole oportunidad a los servidores de sentirse verdaderamente parte de la institución. Quién no ama lo que esta haciendo y conozca las razones por las que esta haciendo no mejorará en su comportamiento en el trabajo.

### **Empoderamiento**

Es una herramienta de la Gerencia que significa delegar poder y autoridad a sus colaboradores y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo, los empleados, administradores y equipo de todos los niveles de la organización tienen el poder para tomar decisiones, asumiendo responsabilidades, utilizando sus destrezas y habilidades y sin tener que requerir la autorización de sus superiores.

Constituye un nuevo concepto y una filosofía para administrar la empresa que integra todos los recursos, capital, producción, ventas, mercadotecnia, tecnología, equipo, y el talento humano, haciendo uso de una comunicación efectiva y eficiente para lograr así los objetivos de la organización; sin embargo, para aceptar lo anterior es necesario profundizar más sobre este concepto para comprender en qué consiste y cuáles son sus alcances. La creciente competencia en combinación con la gran demanda y exigencias del cliente ha puesto no solo a las organizaciones en revolución, sino a las personas

implicadas en éstas. Se debe considerar que las organizaciones están adoptando nuevas alternativas de integración a través de alianzas estratégicas y fusiones para ofrecer mejores servicios y satisfacer al cliente y a su vez están conservando su esquema organizacional más flexible y alerta a las necesidades del entorno.

El empoderamiento no sólo es delegar poder y autoridad a los colaboradores y conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo; es además una herramienta utilizada en la administración porque provee de elementos para fortalecer los procesos que llevan a las organizaciones a su adecuado desarrollo. Se considera como el movimiento que busca dar poder a la gente vía entrenamiento; lleva la decisión a la gente que está en el frente, da sentido al trabajo en equipo y permite la calidad total. Gracias a esta herramienta se reemplaza la vieja jerarquía por equipos auto dirigidos, en donde la información se comparte con todos. Los empleados tienen la oportunidad y la responsabilidad de dar lo mejor de sí. Es un sistema de valores y creencias, no es un programa con principio y fin. Todos los niveles de una empresa entienden la forma en que éste facultamiento puede satisfacer todas las necesidades personales y las acciones necesarias para obtenerlas. Esto exige la disposición y compromiso de la dirección hacia esta cultura de desarrollo humano.

De la misma forma, se requiere tener una visión que señale la dirección de la organización y tomar decisiones que contribuyan a alcanzarla. Es necesario que haya un entendimiento claro de las responsabilidades del puesto y de los métodos con los que se medirá el éxito, como puede ser el contar con una retroalimentación continua sobre su rendimiento y las sugerencias para mejorarlas. Se requiere un continuo entrenamiento y apoyo de la gerencia para ayudar a asumir nuevos roles, fundamentalmente en los niveles operacionales

que tradicionalmente han estado relegados a cumplir tareas rutinarias en las que las decisiones han sido ubicadas en los niveles directivos.

La experiencia de las organizaciones que han experimentado el empoderamiento, han logrado que el puesto le pertenezca a la persona, en donde la responsabilidad es de ella, y no del jefe, los puestos generan valor debido a la responsabilidad asumida, permitiendo la conformación de equipos autodirigidos, que son aquellos que tienen una actitud positiva, mayor compromiso y mejor sistema de comunicación.

Para crear un ambiente de trabajo facultado con empoderamiento es preciso pasar de una mentalidad de mando y control a un ambiente de responsabilidad y apoyo, por medio del cual todos los empleados tienen la oportunidad de dar lo mejor de cada uno, para lograr este propósito se requiere que cambien de actitud los gerentes y que los colaboradores estén concientes de las responsabilidades delegadas.

Los empleados necesitan mucha información para desempeñar sus actividades, para volverse responsables y sentir que se confía en ellos.

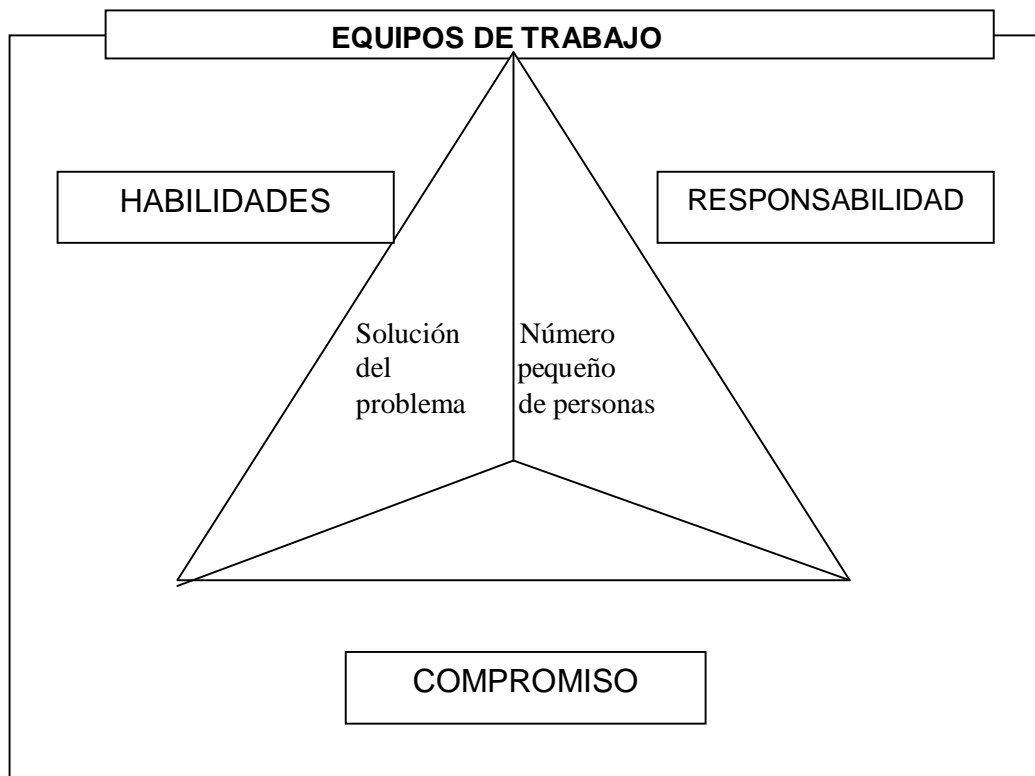
Es beneficioso dar esta información en virtud de que los empleados actúan cuando se les explica con claridad, se les otorga suficiente confianza y se les involucra para que actúen como dueños de la Institución.

Para que los directivos sean más exitosos tendrán que ser menos arbitrarios, estar más abiertos a los empleados, más orientados a la acción y preocuparse por la creación de equipos de trabajo y demostrar a sus colaboradores de que siempre se preocupa de cumplir con las disposiciones legales, entonces serán ejemplo para

sus servidores y ello actuará como cascada favorable en el comportamiento de los servidores.

### Trabajo en Equipo

Otra forma de administrar en forma eficiente y eficaz en la organización constituyen los equipos de trabajo como una forma alternativa para analizar situaciones problemáticas e identificar soluciones que beneficien a la organización de acuerdo al proceso sistémico que se presenta en siguiente gráfico:



Fuente: Autora

**Gráfico N. 6 Equipos de Trabajo**

Para empezar a hablar de Trabajo en Equipo, es necesario plantear el marco conceptual el mismo que esta dado en el concepto de Liderazgo, dado que las categorías de autoridad, influencia y

participación resultan términos que fijan las reglas claras para trabajar en equipo.

Cuervo Mario dice:

El hombre es una unidad Bio-psico-social. Su conformación lo hace un elemento individual e indivisible, integrante pleno del subconjunto de los seres humanos y coordinable, elemento a elemento, con los elementos de los demás subconjuntos que conforman el Universo+ (1995, Pág. 57).

Margerison y Maccann manifiesta:

Un equipo es más que un número de asesores individuales. Es un grupo de personas que se comprenden unas con otras, que conocen las fuerzas y debilidades individuales y que cooperan mutuamente+ (1993, Pág. 31).

Un equipo pretende alcanzar unas metas comunes. El equipo se forma con la convicción de que las metas propuestas pueden ser conseguidas poniendo en juego los conocimientos, capacidades, habilidades, información y, en general, las competencias de las distintas personas que lo integran. El término que se asocia con esta combinación de conocimientos, talentos y habilidades de los miembros del equipo en un esfuerzo común, es sinergia.

Las organizaciones que alcanzan un alto nivel de desempeño, mantienen en forma permanente a sus colaboradores participando en equipos de trabajo en porcentajes más elevados, que aquellas otras que no se preocupan por esta característica y que les conduce a obtener rendimientos significativamente más bajos. Los responsables han de tener fe en que el equipo tomará las mejores decisiones a las que sea capaz de llegar, han de tener expectativas realistas, al principio, la mayoría de los equipos cometerán errores, estarán

realizando un trabajo que puede resultarles poco familiar y además pueden sentir estrés. Los responsables han de decidir de antemano cómo van a actuar cuando los errores ocurran. Una reacción exagerada puede destruir la motivación de los miembros. Antes de poner en marcha la iniciativa de crear equipos, la dirección debe decidir cómo responderá ante los errores. Además, resulta útil al principio diseñar condiciones en las que el equipo tome decisiones.

Konz Stephan menciona en el capítulo:

Trabajar de manera inteligente no intensa+ la gente ha trabajado intensamente a lo largo de la historia. Los pioneros en la creación de trabajos en equipo eran tipos rudos, desafiaron las fronteras económicas y científicas de su tiempo, intransigentes y autocráticos, sin ayuda, transformaron sus visiones personales, en realidad vivían en una época distinta, una época en que una persona podía poseer la mayoría de los conocimientos técnicos y de negocios necesarios para crear un producto nuevo y revolucionario ellos fueron Thomas Edison y Henry Ford+ (1994, Pág. 33).

## CAPITULO III

### LA CORRUPCIÓN EN EL ECUADOR

*Í Todo hombre está obligado a honrar con su conducta privada, tanto como con la pública, a su Patria.*

*José Martí*

#### Antecedentes

La corrupción existe desde la creación misma del hombre en mayor o menor grado, en todas las épocas y todas las sociedades en el mundo han sido presas fáciles de esta lacra social, tal parecería ser que la corrupción es parte de la vida misma, convive con los seres humanos, se dice que en la época de Platón, año 428 A.C., ya se le acusaba a Sócrates de corrupto, pues la virtud e integridad de Sócrates fuesen una ofensa para todos, y que aquel hombre intachable, en el pueblo y gobierno, sabios y letrados veían de continuo su propia conciencia, dispuesta a reprocharles sus errores, debilidades o desvergüenzas diesen pábulo y acogiesen como cierta toda calumnia que se alzase contra quien tanto les ofendía por su sola virtud; Pág. 19<sup>23</sup>, siempre hemos sabido y conocido a través de la historia de las virtudes de Sócrates, sin embargo aquí vemos como un grupo de personas que no estaban de acuerdo con su comportamiento comenzaron a hacer correr las voces de que su conducta no era la apropiada, lo que indica que fue corrupto Sócrates? O los corruptos en realidad eran los que por deshacerse de él lo acusaban de serlo, esas son las diversas formas de corrupción, pues decir de alguien, comentarios con respecto a su comportamiento, por el solo hecho de

---

<sup>23</sup> Tomado de la obra Grandes Pensadores Platón Diálogos, 2001, Editorial LIBSA, España



decirlo, sin contar con los sustentos jurídicos legales, también es una forma de corrupción.

Los romanos a la corrupción lo tipificaban como delito lo llamaban *crimen repetundarum* porque daba lugar a la restitución del dinero que se entregaba al juez corrompido. Y, los italianos en la antigüedad llamaban *barataria* para expresar el tráfico de la justicia por dinero, cuyos elementos eran, el que vende la justicia y el que compra: unos y otros son corruptos.

La corrupción se encuentra en lo que caracteriza los delitos de corrupción, en qué consiste, cómo se definen y en donde se encuentran además otros términos como concusión, peculado, cohecho, delitos que tienen relación con el tema.

No es ajeno que este concepto sea el ciudadano común quién mejor exprese su verdadero sentido, que lo entiende como el acto ilícito que cometen las personas, para que por dinero u otros regalos se pueda conseguir de una persona o funcionario algún beneficio, favor o contrato.

Se podría seguir refiriéndonos a muchos casos determinados por la corrupción, pero ese no es nuestro objetivo en esta investigación, sino más bien se ha tomado como referencia para conocer que este mal, ha existido por muchos cientos y miles de años, por tanto bien está que con un poco de relación de la historia mundial nos dirijamos hacia nuestro país que ha sufrido por décadas de este mal endémico y quizá el mal más repugnante, por el cual se encuentra nuestro país, sumergido en la pobreza y el subdesarrollo.

Es necesario que recordemos entonces algunos de esos casos, pues la historia es la maestra de la vida y sobre la base de hechos pasados, mirando el presente podemos avizorar el futuro, así entonces.

El Libertador Simón Bolívar preocupado por la corrupción y por el correcto manejo de los fondos públicos en enero de 1824, decreta en el Palacio Dictatorial en Lima que:

Artículo 1.- Todo funcionario público a quien se le convenciere en Juicio Sumario de haber malversado o tomado para sí de los fondos públicos de diez pesos arriba, queda sujeto a la pena capital.

Artículo 2.- Los jueces a quienes según la Ley, compete este juicio, que en su caso no procedieren conforme a este decreto, serán condenados a la misma pena.

Artículo 3.- Todo individuo puede acusar a los funcionarios públicos del delito que indica el Artículo 1.

Artículo 4.- se fijará este decreto en todas las oficinas de la República, y se tomará razón de él en todos los despachos que se libren a los funcionarios que de cualquier modo intervengan en el manejo de los fondos públicos.<sup>24</sup>

En nuestro país además, se han dado casos de corrupción que a veces parecen inverosímiles a la vista de quienes sí queremos y respetamos a nuestra Patria, pero la historia nos permite recordar y hacemos constar en este documento a fin de que sirva como una reflexión del porque, debemos luchar contra la corrupción manifestada de diversas formas, así:

En el año de 1894 marcó un nuevo repunte político para las fuerzas insurgentes del liberalismo, gracias al estallido del escándalo de la venta de la Bandera, turbio episodio internacional protagonizado por el

---

<sup>24</sup> Artículo publicado en la revista Control, en el año 1995, emitida por la Contraloría General del Estado.

Gobierno de Luis Cordero y particularmente por su Gobernador en la Provincia del Guayas, el ex presidente y gran productor cacaotero José María Plácido Caamaño. Se trataba de que Chile había vendido el crucero *Esmeralda* al Japón, entonces en guerra con China, pero, para no enemistarse con el otro contendiente, había buscado enmascarar su venta mediante el artificio de que el barco viajará a Japón con Bandera ecuatoriana, alquilada a precio de Oro. Denunciado el hecho por la prensa liberal, encabezada por el periódico *El imparcial*, la opinión pública ecuatoriana se inflamó de coraje por lo que consideraba una humillación al honor nacional, que venía a sumarse a los múltiples negociados anteriores del Gobierno de *LA ARGOLLA*. Pág. 151.<sup>25</sup>

Según Hernán Aguilar Romero en un editorial publicado en el Diario Opinión de Machala el doce de julio del 2000, dice: *Otro corrupto del pasado fue Ignacio de Veintimilla, al que Juan Montalvo lo llamó hijo de la pereza*.

Con la Revolución Juliana y el advenimiento del gobierno del Presidente Isidro Ayora, en 1927, una misión de consejeros financieros de Estados Unidos encabezada por Edwin Walter Kemmerer, viene al Ecuador para *poner orden en el desorden de las finanzas públicas*.<sup>26</sup>

En esa época no sólo el Ecuador vivía en ese laberinto, sino que paradójicamente . como ahora . toda América Latina. Que a lo largo de la historia se ha caracterizado por la corrupción. Kemmerer al igual que lo hizo en países de Centro América y Sud América recomendó la creación de la Contraloría General y la expedición de la Ley de

---

<sup>25</sup> Publicado en la Obra *El Ecuador en el Siglo XIX. Ensayos históricos*. Autor Jorge Núñez Sánchez. P. 151. Edición imprenta del Consejo Provincial de Pichincha. Mayo 2002.

<sup>26</sup> Memorias de la elaboración de la Ley Orgánica de Hacienda.

Hacienda, a fin de controlar la buena utilización de los recursos públicos.

Cincuenta años después, en 1977, vuelven los organismos internacionales de crédito a preocuparse por el manejo de los recursos públicos. Esta vez contratan a expertos en contabilidad y auditoría, quienes analizan la situación financiera, las técnicas de control y otros problemas derivados del viejo concepto de fiscalización imperante. El Ecuador no es la excepción y se involucra en esta honda transformadora que al final se limita a la expedición de una ley conceptual antes que operativa. La Ley Orgánica de Administración Financiera y Control, publicada el 16 de mayo de 1977.

En 1996-1997 la denominada *Red Peñaranda*, habrían desviado fondos fiscales destinados a la educación.

Los informes técnicos fueron irrefutables y a la Función Judicial no le quedó más remedio que iniciar los procesos penales correspondientes. No obstante varios de los infractores han sido absueltos, mientras otros siguen prófugos o su repatriación se envuelve en la telaraña jurídica ecuatoriana.

Otro caso que alertó a la opinión pública fue el informe parcial sobre el manejo de los recursos destinados al Consejo Provincial de Pichincha, por parte del ciudadano que fue electo en las urnas para administrar los fondos destinados a la provincia.

En este mismo momento se está viviendo en nuestro país un sonado caso de corrupción en el cual se encuentra involucrado un miembro de la iglesia ecuatoriana, a quien por considerar un hombre intachable, incólume y que por ser servidor de Dios, el Gobierno del

Doctor Gustavo Noboa Bejarano le confió la administración de la Gerencia Distrital de Aduana de Quito, una de las áreas más vulnerables y susceptibles de corrupción.

Ahora en los inicios del tercer milenio cobra cada día mayor actualidad el tema de la ética, la moral y los valores en el servicio público. Hay una responsabilidad directa en la gestión de los asuntos públicos, que cabe exigir a los gobiernos, así como a las empresas, la aplicación de la ética y formación en valores morales.

La corrupción en sus nuevas y cambiantes formas de expresión es, además de un delito, también un modo de desorganización de la sociedad, a la que se unen los fenómenos éticos y morales inherentes al desarrollo de la ciencia y la tecnología.

La serie de hechos y actos que se han recordado en estos antecedentes y refiriéndonos particularmente a nuestro medio, afectan necesariamente al campo económico, social y político, que se desglosan en otros términos que también constituyen delitos.

### **La responsabilidad**

Proviene del latín *respondere* que significa entre otras acepciones corresponder a una acción realizada por otro. No es otra cosa que responder por sus actos. Toda persona debe responsabilizarse por lo que hace, máxime si este recibe un encargo o un mandato.

La responsabilidad en cumplir con las obligaciones tiene un efecto importante: la confianza que engendra en quién sabe cumplir con lo que se le encomienda. De allí se deduce que un elemento clave para fortalecer, sustentar y valorizar la democracia es, la responsabilidad,

es decir, responder por el encargo que con el sufragio se encarga en beneficio del Estado a quienes ostentan una representación ciudadana. Si los ofrecimientos de campañas electorales son demagógicos no se cumplirán y la ciudadanía pierde confianza en quienes le engañaron y allí es donde comienza y se desarrolla la corrupción, porque se considera que no existirá claridad y transparencia en el manejo de la cosa pública.

Dentro de este esquema establecido por la lógica la responsabilidad que engendra la democracia tiene como principales actores: el ciudadano o el elector que debe saber y conocer a quién encomienda su encargo de gobernar y es el máximo responsable de que se les gobierne con honestidad y honradez, alejando todo viso de corrupción. Desgraciadamente, el pueblo se ha equivocado en muchas oportunidades y tardíos han sido sus arrepentimientos. Primer efecto de la corrupción.

El funcionario público: a la cabeza el Presidente de la República que debe ante todo someterse al cumplimiento estricto de la Constitución y las leyes del Estado, caso contrario estaría dirigiendo sus actos a espaldas de sus electores, que constituiría la mayor corrupción: su actuación antidemocrática y arbitraria sería el fruto del atropello de las normas jurídicas que en esta última década ha llevado al pueblo a su derecho de juzgar y exigir el despido de sus funciones por corrupción. Amplia experiencia de nuestro pueblo. La responsabilidad en democracia es esperar que todos los empleados públicos respondan a sus obligaciones con integridad y honradez, caso contrario serán responsables de que las instituciones públicas se desacrediten y se las considere corruptas.

La sociedad y los políticos: son factores de responsabilidad porque de ellos dependen, no solamente el escogitamiento de buenos funcionarios, sino su formación cívica que evitará actos de corrupción. Deben entregar sus mejores propuestas y no como sucede, sus mejores lamentos.

## **Espacios importantes de responsabilidad**

### **La responsabilidad política**

Los principios ideológicos y programáticos son la base de un gobierno para ejecutar un gobierno serio, eficaz y honrado. En este aspecto es imposible aceptar la falsedad y la mentira, ya que el elector estaría engañado. Los falsos ofrecimientos electorales con el único afán de llegar al poder y satisfacer sus ambiciones personales o partidistas es el máximo mecanismo de corrupción, que ha afectado directamente al sistema democrático, perdiendo toda credibilidad. Estos planes y programas deben buscar un trato igualitario para los ciudadanos, eliminando diferencias, discriminaciones y privilegios, para recuperar la fe en un gobierno. Caso contrario, fomentaremos la corrupción.

### **La responsabilidad financiera**

Los recursos del Estado son sagrados, de ellos depende el bienestar ciudadano, la eliminación de la pobreza y el fomento del trabajo. La corrupción campea en este sentido, las bonificaciones de los funcionarios constituyen grave atentado contra todo sentido social. No se puede admitir falencias en el manejo de los recursos públicos. Todo gobierno debe presentar presupuestos y cuentas reales, no ficticios, o lo que podría dar lugar a que se considere que se traten de



tales, ello constituiría dudas de que se esconden graves motivos de corrupción, además por cumplimiento con la Ley de Presupuestos de Sector Público, que indica que no pueden existir desembolsos extra presupuestarios, egresos deben ser minuciosamente respaldados, contratos transparentes, designaciones de funcionarios alejados del ~~amiguismo~~ y de prebendas familiares con remuneraciones justas y equilibradas.

Un Gobierno honrado verificará las actuaciones de sus funcionarios, garantizará su fiscalización y sancionará con el máximo rigor a quienes se apoderen ilícitamente de los dineros del Estado, solamente así podrá desterrar la corrupción.

### **Responsabilidad legal**

Primero debe regir el principio de la igualdad ante la Ley, caso contrario se sustituiría la honradez por el latrocinio. Toda actitud inadecuada del manejo de fondos públicos debe someterse de manera oportuna a jueces competentes, probos y capaces, dentro del esquema de normas justas pero ágiles en sus procedimientos, de manera que no sea el tiempo el que borre grandes atracos como ha sucedido y está sucediendo. Con preocupación se observa como las principales autoridades violan las leyes, las acomodan a su criterio, hasta las reglamentan a sus intereses creando desconfianza colectiva que atenta contra la seguridad legal, degradando los servicios y las instituciones.

Pero no debemos engañarnos, el origen de la corrupción no solamente está en la función pública, la causa de la tragedia del país está también en banqueros corruptos, oportunistas empresarios que se aprovechan del poder para saquear los fondos públicos y que en



resumen nos han dado cátedra de nuevos y sofisticados métodos de atraco y corrupción.

Concluyo afirmando, que de una u otra manera todos directa o indirectamente somos responsables de que el mal de la corrupción haya sentado raíces en nuestra sociedad, colocando al país en los primeros lugares de los más corruptos en el concierto internacional.

### **Mecanismos legales y jurídicos para combatir la corrupción**

No cabe duda que nuestra legislación tiene normas constitucionales y sustantivas importantes que controlan las actividades públicas y regulan los procedimientos del manejo de la cosa pública. Considero que no es la falta de leyes y normas reglamentarias y estatutarias las que han dejado impune muchos casos de corrupción. Es evidente que la corrupción ha llegado también a las esferas judiciales que no han aplicado las normas de derecho para su juzgamiento con equidad e imparcialidad y no necesariamente porque haya llegado la oferta, pero si, por la intromisión de los políticos interesados en encubrir actos de corrupción por intereses económicos, familiares o partidistas.

Muchos son los casos que han puesto en entredicho la administración de justicia y se ha llegado a desconfiar en los procedimientos judiciales, lo que ha llevado a una peligrosa inseguridad jurídica que no solamente afecta a la sanción que se debe dar a los actos de corrupción, sino más aún a detener la inversión válida para generar producción en el país.

Pero el campo que más ha afectado a miles de ciudadanos, instituciones y negocios ha sido la corrupción bancaria y los muy

publicados casos de corrupción en el área aduanera. Para qué extendernos en este tema que en verdad ha llevado a terminar con la tranquilidad de miles de hogares que creyeron y confiaron en la banca privada del Ecuador y en un determinado número de banqueros corruptos, que hasta la fecha no han recibido el castigo que se ganaron por su inmoral atraco a intereses de los particulares y que campean en el exterior no como ladrones, sino como grandes financistas de corte moderno y el caso de los aduanas ha llevado incluso a que una de las instituciones de más credibilidad del país como es la Iglesia se haya visto involucrada por los actos cometidos por uno de sus integrantes.

El orden legal ecuatoriano tiene normas que constituyen una base de control para los actos de la administración pública que podrían y deberían detener los procedimientos de corrupción. Un estudio detallado de la normatividad jurídica ameritaría un estudio complejo y especializado. Sin embargo, escogeré los principales aspectos para tener una ligera visión de las disposiciones que combaten y castigan la corrupción.

### **1. Normas Constitucionales:**

La Carta Magna es la Ley Suprema del Estado y está por sobre toda otra disposición secundaria o de inferior jerarquía, aún de tratados internacionales que no se acomoden a los preceptos constitucionales.

El Art. 121 de la Constitución dispone que las normas para establecer la responsabilidad administrativa, civil y penal por el manejo y administración de fondos, bienes o recursos públicos, se aplicarán a los dignatarios, funcionarios y servidores de los organismos e instituciones del Estado. Servidores públicos que

son los encargados de la administración y manejo de los fondos públicos. Continúa el Art. 121 en el cual se establece que: los dignatarios elegidos por votación popular, los delegados o representantes a los cuerpos colegiados de las instituciones del Estado y los funcionarios y servidores públicos en general, estarán sujetos a las sanciones establecidas por comisión de delitos de peculado, cohecho, concusión y enriquecimiento ilícito. La acción para perseguirlos y las penas correspondientes serán imprescriptibles y, en estos casos, los juicios se iniciarán y continuarán aún en ausencia de los acusados. Estas normas también se aplicarán a quienes participen en estos delitos, aunque no tengan las calidades antes señaladas; ellos serán sancionados de acuerdo con su grado de responsabilidad.

El Art. 120 establece que: No habrá dignatario, autoridad, funcionario ni servidor público exento de responsabilidades por los actos realizados en el ejercicio de sus funciones, o por sus omisiones. El ejercicio de dignidades y funciones públicas constituye un servicio a la colectividad, que exigirá capacidad, honestidad y eficiencia. Por lo tanto está claramente definido que ningún ciudadano que labore en el sector público estará exento de responsabilidades, lo que conlleva a que los legisladores tampoco deben estar exentos de la responsabilidad que les proveyeron sus electores al elegirlos como representantes de ellos. Inclusive en el Art. 122 de la misma Ley Suprema dispone que: Los funcionarios de libre nombramiento y remoción, los designados para período fijo, los que manejan recursos o bienes públicos y los ciudadanos elegidos por votación popular, deberán presentar, al inicio de su gestión, una declaración patrimonial juramentada, que incluye activos y pasivos, y la autorización para que, de ser necesario, se levante el sigilo de sus cuentas bancarias. De no hacerlo, no

podrán posesionarse de sus cargos. Ello involucra expresamente a los legisladores, pues son nombrados por elección popular, lo que obliga a que no puedan evadir la responsabilidad que tienen los ciudadanos elegidos por votación popular. No existe según la Constitución funcionarios exentos de responsabilidad en el ejercicio de sus funciones, las responsabilidades son administrativas, civiles y penales, concordante con el Art. 121 antes mencionado, el artículo 212, considerando que la función pública es un servicio y no una prebenda, dispone que el Organismo Técnico Superior de Control en cumplimiento con su Misión de control los recursos públicos, tiene facultad para determinar responsabilidades administrativas y civiles culposas e indicios de responsabilidad penal, y hará el seguimiento permanente y oportuno para asegurar el cumplimiento de sus disposiciones y controles+.

El enriquecimiento ilícito es injustificado e ilegal y constituye un delito que debe ser sancionado. Esta es la razón por la que se exige la declaración patrimonial de bienes notarizada, establecida en el Art. 122, de los funcionarios tanto al ingresar como al terminar su gestión.

## **2. Leyes y Reglamentos**

Como se manifestó en párrafos anteriores existen varias leyes, reglamentos tendentes a controlar el buen uso de los recursos públicos y establecen las sanciones para actos en contrario así me referiré a algunos como:

## **La Ley Orgánica de Administración Financiera y Control**

Este cuerpo de ley es fundamental para la buena marcha del país, ya que de no existir, muy difícilmente se podría arbitrar medidas para combatir la corrupción. Es evidente que quién más contrata y realiza obras públicas de magnitud es el Estado y lógicamente la voracidad de quienes buscan el dinero fácil al parecer estaría en la contratación pública. De allí la importancia del conocimiento y aplicación correcta de las disposiciones de la Ley Orgánica de Administración Financiera y Control, en sus títulos y capítulos vigentes (LOAFYC).

Los sistemas de control en la administración financiera establecidos en esta Ley buscan optimizar la gestión gubernamental, el ejercicio de las facultades de la autoridad, las obligaciones de las partes intervinientes en la contratación, la correcta y eficiente utilización de los recursos financieros, con procesos que identifiquen la transparencia de las operaciones, la adopción de medidas oportunas de corrección.

## **La Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado**

Siempre en procura del correcto manejo de los recursos públicos, la Contraloría General del Estado y reafirmando su propósito de unir voluntades para erradicar la corrupción y dotar de instrumentos legales modernos, que respondan a una estructura jurídica adecuada, enmarcada en el avance tecnológico, el desarrollo de la comunicación y la informática, se encontró respuesta en el Honorable Congreso Nacional, que estudiando y analizando, y luego debatiendo aprobó el proyecto de Ley que había sido presentado por el Contralor General, el 10 de febrero de 2001, se aprobó y se convirtió en Ley de la República

cuando se la publicó en el Suplemento del Registro Oficial No. 595 del 12 de Junio de 2002.

La Ley aprobada recoge en sus cien artículos, cuatro títulos, 11 capítulos, 6 disposiciones transitorias y dos disposiciones finales, la evolución de los principios de administración financiera y control, así como la propia experiencia lograda en la vida institucional.

La Ley vigente constituye un instrumento eficaz para continuar y profundizar la lucha contra la corrupción y la impunidad que atentan contra los derechos de la sociedad, lucha en la que debemos insertarnos todos las personas y estamentos a través de una cruzada ética que rescate los valores morales que se encuentran olvidados.

### **Ley de Contratación Pública**

En contratación pública se cuenta con la Ley de Contratación Pública y su Reglamento, procurando satisfacer de mejor forma el engorroso sistema de contratación pública, está actualizada fundamentalmente en el afán de alcanzar mayor agilidad en los procedimientos de concursos de precios, ofertas y licitaciones.

### **Reglamentos**

En reglamentos son múltiples los reglamentos que en su afán moralizador el Estado y sus instituciones han dictado, así para evitar el enriquecimiento de los funcionarios públicos con responsabilidad en el manejo del recurso público, en acatamiento a la disposición constitucional se obliga que hagan la declaración de bienes, de esta manera se conocerá su verdadero patrimonio al ingresar al

desempeño de sus funciones públicas y su acrecentamiento al salir de sus funciones.

Todas las disposiciones siempre están dirigidas y coadyuvantes a que los encargados de la cosa pública lo hagan con responsabilidad, eficiencia y eficacia, logrando los objetivos institucionales al menor costo y con mejor calidad, procurando con ello la seguridad y desarrollo del país.

Por lo que se puede decir que los servidores del sector público cuentan con disposiciones y directrices bien planificadas para el desempeño de sus actividades, el caso es que en muchas de las ocasiones se ha detectado que no conocen de éstas disposiciones y ello los lleva a cometer errores en la aplicación.

### **3. El Código Penal**

Al Ministerio Público y a la justicia penal les corresponde perseguir a los delincuentes, sin excluir a los corruptos. Son los magistrados y los fiscales los que deben barrer la corrupción. La investigación, la instrucción, el desarrollo del juicio debe hacerse con la debida imparcialidad y reserva, sustraídos de la insana publicidad, que muchas veces por una u otra razón, no jurídica desde luego, orienta a defender intereses particulares en desmedro de los verdaderos compromisos comunitarios.

Convertir en espectáculo los asuntos judiciales constituye una verdadera interferencia en la recta administración de justicia, lo que lleva a la impunidad, a condicionar la labor de los juzgadores, a alejar el procedimiento probatorio del proceso porque se da más importancia al criterio de los medios de comunicación, en fin, a llevar a una



verdadera crisis la administración de la justicia. Los jueces deben ser los ejecutores de la potestad que les concede privativamente la Constitución. Son los llamados a reconocer los procedimientos del debido proceso.

El reconocimiento al derecho penal tendrá verdaderos frutos, cuando sin violentar procedimientos se enmarque a la recta administración de justicia, con sano criterio, sin entremezclar la justicia con la política, en guarda de intereses personales y pecuniarios.

Con estos criterios, brevemente, porque en realidad este análisis no va al campo de estricto derecho, sino a enunciar y valorar los mecanismos legales que existen para el combate a la corrupción, a través de procedimientos y normas adecuadas por la Constitución, por ello es que una vez más se afirma que no parece ser que hagan falta disposiciones legales y reglamentarias, en todo caso ese no es el tema mismo de esta investigación, pero se hace constar en el afán de sustentar que la capacitación si es una herramienta que sirva de apoyo al combate a la corrupción, pues leyes hay pero muchas de esas se desconocen o no se entienden o se contradicen, por lo que con una adecuada capacitación se puede difundir y llegar al conocimientos de dichos cuerpos legales para su cumplimiento, cabe recordar inclusive los principios coercitivos del derecho penal que existen para poder poner freno a la corrupción:

1. Nadie puede ser reprimido por un acto que no se halle expresamente declarado o tipificado como infracción en la ley penal, como tampoco puede sufrir una pena que no está establecida con anterioridad. Es una garantía individual que obliga a que primero exista una ley previo castigo. El derecho romano



sintetiza este principio en el aforismo latino: *Nullum crimen, nulla poena sine previa lege*: (No existe delito ni pena sin previa ley).

2. Nuestra Constitución contempla además el principio de derecho universal: *Nemo damnetur sine legale iudicium*: (Nadie será condenado sin juicio legal).
3. Existen además los principios de presunción legal: *Se presume de derecho que las leyes penales son conocidas por todos aquellos sobre quienes impera*, por tanto la ignorancia de la ley no le exime de culpa. Y, por otro lado: *Se presume la inocencia de la persona mientras no se le pruebe lo contrario*.<sup>27</sup>

Con estos importantes enunciados podremos afirmar nuestro criterio y análisis sobre las normas que contempla el Libro Segundo del Código Penal Ecuatoriano que castigan la corrupción: Título III.- Delitos contra la Administración Pública, Capítulo V.- Delitos de la violación de funcionarios públicos, de la usurpación de atribuciones y de los abusos de autoridad.

No hace falta la transcripción de los artículos del Código, solo se hace una referencia de manera general, de las disposiciones que combaten la corrupción, sustentando una vez más que no es la falta de leyes las que impiden las sanciones a los autores: personas que han perpetrado el acto punible; cómplices o los que cooperan en el cometimiento de un ilícito; o encubridores; los que suministran u ocultan las huellas del delito; sino las deficiencias de nuestra justicia, que se puede calificarla así por los múltiples escándalos en los que se ha visto envuelto este sistema judicial. El desconocimiento de las

---

<sup>27</sup> Aporte del Dr. Guillermo Estrella Burbano. Abogado. Quito.

disposiciones legales por quienes tienen a cargo la sagrada tarea de administrar los dineros del pueblo, como son los recursos públicos.

Por ello se plantea en esta investigación la capacitación continua, basada en las necesidades institucionales, y con una gran dosis de valores éticos y morales, como una herramienta al combate de la corrupción.

Y en este contexto y en la necesidad de contar con servidores públicos con ética y moral, se revisará a continuación que es un código de ética.

No cabe duda que ante todo y sobre todo, debe primar la formación integral del individuo para que se convierta en un ejemplar funcionario de la administración pública. Enorme vacío dejó la eliminación del estudio de la ética y la moral, así como la cátedra de Cívica en los Colegios del país. No solamente que en este campo se desdibujó la personalidad del estudiante, sino que minimizó y se restó importancia a estas materias, desvalorizando principios éticos y morales base de una formación integral del individuo.

La ética no es una simple recopilación de frases emocionales o expresiones de retórica insustancial, sino es una selección de conceptos políticos, religiosos, sociales que demuestran en su plenitud los principios ideológicos, que reflejan nítidamente a un funcionario con profunda convicción de servicio, con una cultura de veracidad y honradez. Y, esto no es un simple enunciado como los que nos hemos acostumbrado con las amenazas de combatir la corrupción, que tanto repetir se han vuelto meras quimeras.

El Estado es fruto de un proceso milenario de organización de los seres humanos y se está en crisis en todo nivel porque este proceso se ha interrumpido por la ineficacia nacida de los intereses económicos y personales que vulneran el interés común y que conduce a todo mecanismo de corrupción.

Ojalá la ética y la moral sea un verdadero código del convivir nacional, que presida los actos del gobierno, del pueblo y de los funcionarios públicos, que nos hagan pisar la misma tierra y respirando aires de libertad, de dignidad y honradez. Así acabaremos con un Estado insensible, más perceptivo de las frustraciones sociales, de la marginalidad y de la pobreza. Solamente desterrando la corrupción el Estado pondrá orden en la economía y en la sociedad, desterrando la injusticia social, alcanzando los Objetivos Nacionales de Desarrollo, Seguridad y Justicia Social.

Lo expresado que nos haga reflexionar, en que la mentira y el engaño nacidos de las esferas del gobierno, harán esfumar toda esperanza de días mejores. El Código de Ética por tanto, es la primera y máxima norma que debe considerar y aprender todo funcionario para no caer en la peor peste que aqueja a humanidad: la corrupción, para muchos técnicos esto es lírico, pero cabe también preguntarles si la corrupción es lírica.

La Contraloría General del Estado expide el Código de ética del Auditor Gubernamental, el 24 de octubre del 2002, como el cuerpo orientador del accionar de quienes tienen a su cargo la labor de auditoría gubernamental, introduciendo una serie de valores como la aptitud y calidad de servicio, la probidad, el buen crédito moral, el compromiso con el país, la reserva, objetividad e independencia de

criterio, la vocación por la verdad, entre otros, que coadyuvan al mejor ejercicio de las actividades del auditor.

El tema de la ética en el sector público, además de un asunto de la esfera moral, lo es también de la capacitación, por lo que se realiza un trabajo encaminado a preparar a los funcionarios públicos para ejercer su función desde la más estricta honradez y fidelidad a los principios, uniendo a los conocimientos y habilidades para el buen desempeño del cargo.

Vivimos en un mundo en el que el 20% más rico de la población residente en los países desarrollados realiza el 86% de los gastos de todo el universo en bienes de consumo, se alimenta con el 45% de toda la carne y el pescado y utiliza el 58% de toda la energía, según datos de la ONU. Un niño nacido en esas familias gastará más que 50 niños nacidos en uno de nuestros países subdesarrollados.<sup>28</sup> Las fortunas de solo tres familias de las más ricas del planeta son iguales a la suma del producto interno bruto de más de 40 países de los más pobres de este mismo planeta juntos.<sup>29</sup>

La ética pública y la empresarial es hoy objeto de estudio, de investigación y de regulaciones por gobiernos, empresarios, servidores del sector público, trabajadores del sector privado, organizaciones sociales, líderes políticos, teóricos y otros muchos interesados en esta esfera.

---

<sup>28</sup> Tomado de un documento no publicado, elaborado por la Doctora Mariela Columbié Santana, Directora del Centro Coordinador de Estudios de la Dirección del Ministerio de Educación Superior de Cuba.

<sup>29</sup> Tomado de un documento no publicado, elaborado por la Doctora Mariela Columbié Santana, Directora del Centro Coordinador de Estudios de la Dirección del Ministerio de Educación Superior de Cuba. (Pág. 4)

No se pretende ofrecer un análisis pormenorizado de los problemas éticos que hoy afectan a nuestro país, lo que sería imposible en esta investigación, pues son tantos los hechos que públicamente se ha conocido y otros que de manera privada por trabajos realizados se han conocido; simplemente se exponen algunas experiencias a fin de tener ese conocimiento para poder centrar nuestro objetivo en la necesidad de la capacitación como una herramienta de apoyo a la lucha contra la corrupción, por lo tanto compartiremos algunas ideas que nos permitan desarrollar un punto de vista, modo de acercamiento y de contribución a la erradicación o por lo menos un acercamiento a rebajar los niveles de corrupción, mirado desde el ángulo del papel que pueden y deben jugar la capacitación y la formación de valores y convicciones éticas en esta lucha.

Para la lucha contra la corrupción nos referiremos una vez más a la ÉTICA, entonces la entenderemos como la ciencia que trata de la moral, de su origen y de su desarrollo, de las reglas y de las normas de conducta de los hombres, de sus deberes hacia la sociedad, la Patria el Estado y la familia, no se puede dejar de plasmar el lema del Instituto de Altos Estudios Nacionales *La Patria nuestra causa y nuestro fin*, pues como se puede determinar es un lema abstraído del concepto mismo de la ética. La Ética es en definitiva, la ciencia que estudia el origen, la estructura y las regularidades del desarrollo histórico de la moral.

La MORAL, a su vez son las reglas de vida en sociedad y de la conducta de los hombres, que determinan sus deberes entre sí y hacia la sociedad. La moral es una de las formas de la conciencia social.

El concepto de VALOR se identifica con los criterios que nos sirven para evaluar y aceptar o rechazar normas o conductas. *Son*

aprendizajes estratégicos, relativamente estables en el tiempo de que una forma de actuar es mejor que su opuesta para conseguir nuestros fines o lo que es lo mismos, para conseguir que nos salgan bien las cosas+. Implica una forma de juzgar, sopesar, tasar, comparar.<sup>30</sup>

Aunque existen valores de muy diverso tipo, los valores éticos tienen una connotación especial, por cuanto se refieren a la conducta humana, al comportamiento de los hombres. Lo ético se presenta así como una ordenación de las acciones humanas, ordenación que está centrada en dos conceptos: lo bueno y lo malo+.

Bueno y malo tienen así mismo una connotación moral fácilmente reconocible como expresión de virtudes o cualidades, aún cuando su descripción o definición sean muy relativas. De hecho, el lenguaje común esta lleno de apreciaciones éticas.

Un fenómeno social de primordial importancia en todo lo relacionado con la formación de los valores y en la perpetuación de una determinada moral, lo constituye la educación y como parte complementaria la capacitación, pues la permanente relación con el conocimiento hace que el ser humano vaya captando y reflejando en su comportamiento, los conocimientos adquiridos. Como se demostró en el análisis que se hace constar en el primer capítulo de esta investigación, realizado por el Dr. Fabián Mencías - Psicólogo Clínico.

---

<sup>30</sup> Tomado también del Documento de la Doctora Mariela Columbié Santana-Directora del Centro Coordinador de Estudios de la Dirección del Ministerio de Educación Superior de Cuba. P. 3.

## **La capacitación como un medio de apoyo para combatir la corrupción.**

Existe gran preocupación en la actualidad al constatar como se han deteriorado los principales valores del convivir pacífico de la sociedad. Lo que antes era bueno, ahora es indiferente y lo que era despreciable y desechado ahora se considera como habilidad o como oportunismo para alcanzar con facilidad objetivos que ameritan esfuerzo y sacrificio. Los valores humanos se los minimiza o no se los aprecia en su verdadera amplitud.

Pero con intensidad en los momentos actuales se plantea combatir un mal de todos los tiempos, pero que ha echado profundas raíces en el quehacer político, constitucional y legal y que afecta profundamente el sistema democrático y la institucionalidad del Estado: la corrupción generalizada en los sistemas públicos y privados, en los organismos del poder público, como en el desenvolvimiento de la actividad particular.

Con cierta lenidad se han buscado soluciones inmediatistas para acabar con este verdadero cáncer de la sociedad, con emotividad se ha planteado combatir la corrupción que mina al Estado pero solamente para alcanzar el negocio propagandístico electoral, y como mecanismo se han creado organismos de control que se han visto impotentes ante la arremetida de quienes han lucrado sin límite con los bienes de interés nacional. Nada pueden hacer contra quiénes con el poder económico mal habido influyen con descaro en el poder político y judicial, estropeando procedimientos e invocando alternativas a nombre de la democracia que la han estropeado y utilizado en beneficio propio.



Es fácil colegir la transformación que en la última década en forma escandalosa ha padecido la sociedad ecuatoriana: el acrecentamiento y aparición de grandes fortunas nacidas en escaso tiempo y sin explicación alguna, en contraste con la desaparición de una clase media, sumida en un ochenta por ciento de pobreza y angustiosa necesidad. Se agrava este panorama con la incapacidad de estamentos del poder nacional, con sus funciones legislativa, ejecutiva y judicial, que no pueden responder oportuna y eficientemente a mejorar un sistema político deteriorado al extremo y totalmente desprestigiado.

Para sostener estas aseveraciones basta ejemplificar ciertas manifestaciones que no hacen falta de un análisis exhaustivo para determinar como el eje de la corrupción: un manejo de la economía del Estado meramente especulativa que afecta terriblemente a la economía productiva y de desarrollo, razón por la cual tenemos la amenaza de absorción de la riqueza nacional de economías más serias y eficientes de nuestros vecinos, sobre todo del país del norte; un Estado benefactor y politiquero que despilfarra los pocos recursos económicos, con un manejo de las finanzas que lejos de ser técnico se acomoda a intereses y conveniencias partidistas y privadas de los responsables de turno; incapacidad para ejecutar programas y proyectos prioritarios que den soluciones a graves necesidades sobre todo de educación, salud, vivienda y trabajo; el mantenimiento y creación de instituciones sin objetivos claros para satisfacer el pago de favores políticos; pero sobre todo, el manejo irresponsable de los dineros públicos para cubrir ofrecimientos, prebendas, compromisos políticos y familiares que reflejan solamente fomento de la corrupción.

Pero alarma sobremanera que no se encuentra una forma eficiente para combatir la corrupción que cada vez aparece con nuevas formas



sofisticadas: en una palabra no existe esperanza de empezar a combatir este mal creando en la ciudadanía frustración y desencanto. Es necesario demostrar de parte de los poderes públicos verdadera decisión para terminar con el enriquecimiento ilícito, la coima y la impunidad y de la ciudadanía mayor participación para una efectiva acción anticorrupción. Por ello no se debe escatimar recursos para la capacitación, de tal forma que el servidor se sienta motivado a servir a la ciudadanía con alegría y amor a la función que realiza y ante todo recordando el sagrado deber que le han confiado cuando administra recursos públicos.

Ya es hora de que los servidores públicos ecuatorianos pongamos un alto a los actos de corrupción, se nos tilda de corruptos, ineficientes y culpables de la crisis que vive el país, basta, vayamos a la capacitación, hay países que en el primer capítulo de esta investigación se demuestra que a través de ella se logra el desarrollo de los pueblos, no estamos siendo imaginarios, y asegurar que a través de la capacitación se erradicará totalmente pero si lograremos iniciar la lucha y el comprometimiento de los que asistan.

En muchos países, hay un amplio sentimiento de que el servicio público ha perdido su función original, que muchos elementos dentro de él son corruptos, y que también lo son muchas de las empresas del sector privado que comercian con el Estado. El público ve a los funcionarios, y estos a su vez se ven a sí mismos, como un cuerpo no responsable ante la colectividad a quienes ellos han prometido servir.

A mayores males, mejores soluciones. El mal actual es pensar que está bien que roben pero que hagan obra+. Impongamos el principio de que la honradez, honorabilidad y decencia es un valor único para ser un buen ciudadano, un gran hombre o una ejemplar mujer y por

sobre todo sentirse realizado en la vida para beneficio de futuras generaciones. Pensemos que el corrupto nunca puede ser feliz porque ha engendrado pobreza, injusticia y miseria humana.

La corrupción acentúa las diferencias sociales al limitar el papel del Estado como mediador de las demandas de los distintos grupos sociales. Las clases populares o marginales se ven sometidos a un proceso de exclusión social y político ya que la corrupción los aleja del sistema formal y los obliga a acceder de manera informal a sus medios de subsistencia.

La corrupción destruye el profesionalismo. En un sistema de corrupción generalizada el interés por los sobornos reemplaza los criterios profesionales, segrega y desanima a los honestos.

Los servidores públicos tienen que ser idóneos para el cargo en cuanto a su capacidad técnica y personal. Sólo así es posible evitar que las personas que ocupan los cargos sean convocadas sobre la base de su relacionamiento personal y no por sus condiciones técnicas y personales. Aun cuando los aspectos políticos no se pueden excluir siempre, no deberían ser los únicos criterios para la convocatoria a un cargo público calificado. En este sentido, sería conveniente estimular el desarrollo de escuelas de capacitación para la función pública.

La nueva organización de personal debe ser complementada por una permanente capacitación, entrenamiento y mayor participación.<sup>31</sup>

Una parte de este esfuerzo implica cambiar la mentalidad y los incentivos de los empleados del sector público para que orienten sus

---

<sup>31</sup> Tomado del Internet dirección e-mail <http://www.monografias.com/trabajo10/corrupa>. En este a su vez se indica que fue tomado de Merino Dirán, Valeria y Lozano, Juan, Transparencia Internacional, editora México, 1999.

acciones más hacia el desempeño o los resultados. Los empleados del sector público, los expertos en la materia, y los funcionarios del Banco Mundial requieren información precisa sobre el nivel de servicios que efectivamente recibe el público, sobre el grado de satisfacción del público con tales servicios, y sobre los problemas encontrados en la prestación de los mismos. Al combinarse con una mayor presión del público en favor del cambio, esta información permitirá y obligará a los funcionarios públicos a mejorar el desempeño de instituciones del sector público.<sup>32</sup>

No es la solución pero a lo largo de esta investigación se ha fundamentado que entre una de las formas de combatir o rebajar la corrupción está la capacitación continua, así lo lograron en Singapur, en el Japón y también es una de las recomendaciones del Banco Mundial, como se anotó en párrafos anteriores.

---

<sup>32</sup> Tomado del Internet dirección e-mail elldarifacha@hotmail. Com. Trabajo enviado por Darío Noli Título del Trabajo ~~%~~ enfoque utilizado por el Banco Mundial para Combatir la Corrupción+

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LA INVESTIGACIÓN

Una vez aplicadas las encuestas en las distintas instituciones, se procedió al análisis e interpretación de los datos a través de la aplicación de la estadística descriptiva representando sus resultados en frecuencias y porcentajes que permiten establecer y visualizar claramente con gráficos, los resultados; esta representación se efectuó con cada una de las preguntas constantes en los instrumentos relacionados con la encuesta realizada a través del cuestionario y la escala de Likert, más no, con la entrevista realizada a los expertos, de la misma que, sus resultados se presentan en la parte III, de manera expresa dejando ver claramente los criterios vertidos por ellos.

La teoría consultada sirvió de fundamentación para la elaboración del cuestionario del diagnóstico y de la escala de Likert, llegando a la confrontación que permitió sacar conclusiones de validez.

Los cuestionarios fueron estructurados, tomando en cuenta la conformación administrativa de las instituciones tales como el Distrito Metropolitano de Quito, Consejo Provincial de Pichincha y Contraloría General del Estado, las mismas que están conformadas por Direcciones y Departamentos.

Una vez tabulados los datos obtenidos se presentan los siguientes resultados que, a su vez, nos permitirán determinar luego en el siguiente capítulo las conclusiones y recomendaciones, una vez confrontados los resultados de éste con la revisión bibliográfica y consultas realizadas en diferentes medios.



**PDF**  
Complete

*Your complimentary  
use period has ended.  
Thank you for using  
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

**Parte I**

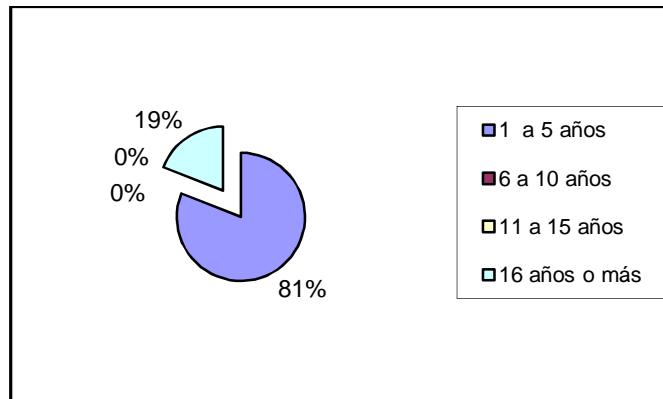
Las preguntas de este segmento que van desde la 1 a la 22, están dirigidas a directores, jefes departamentales y demás servidores, tomados como muestra en las instituciones en las que se aplicó estos cuestionarios, con la finalidad de determinar la necesidad de contar en las instituciones públicas, con un programa que procure una capacitación continua en el sector público.

## Presentación e Interpretación de Resultados

### 1. ¿Hace cuánto tiempo trabaja en esta institución?

**Cuadro No.1** Tiempo de trabajo en la institución

Categorías	F	%
1 a 5 años	51	81
6 a 10 años	0	
11 a 15 años	0	
16 años o más	12	19
<b>Total</b>	<b>63</b>	<b>100</b>



**Gráfico No. 7** Tiempo de trabajo en la institución

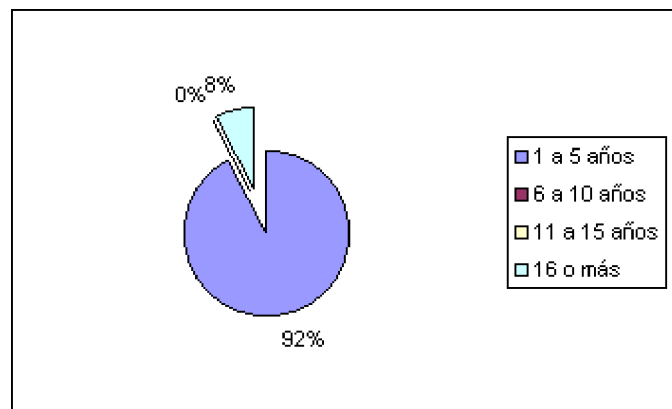
En el gráfico obtenido se aprecia el tiempo de servicio en la institución, así tenemos que de las 63 personas encuestadas, 51 que representan el 81% tienen cuando más 5 años de servicio; 12 de los 63 encuestados tienen 16 o más años de servicio.

El primer grupo corresponde a gente joven en sus labores en las diversas instituciones tomadas como muestra, por lo mismo permite la capacitación o implementar cualquier tipo de reforma, aspecto que debe ser considerado de mucha importancia para el diseño de un modelo de capacitación de apoyo a las actividades con transparencia en el sector público.

**2. ¿Cuánto tiempo tiene laborando en la Unidad administrativa o técnica en la cuál se encuentra actualmente?**

**Cuadro No. 2** Tiempo de servicio en las unidades administrativas o técnicas

<b>Categorías</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
1 a 5 años	58	92
6 a 10 años	0	0
11 a 15 años	0	0
16 años o mas	5	8
<b>Total</b>	<b>63</b>	<b>100</b>



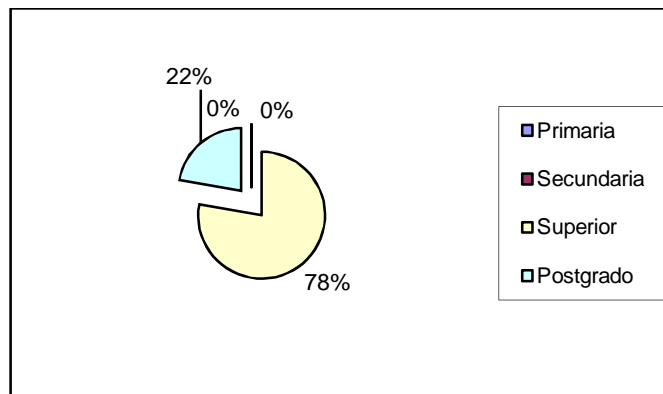
**Gráfico No. 8** Tiempo de servicio en las unidades administrativas o técnicas

Del gráfico presentado se puede determinar que el tiempo que labora el personal en las unidades administrativas y técnicas en las instituciones tomadas como muestra, la mayoría 58 de los 63 encuestados que representan el 92 %, laboran de 1 a 5 años; 5 empleados que corresponden al 8 % laboran 16 o más años; si bien es cierto el número de empleados en el corto período, es mayor de todas maneras el que trabajen hasta cinco años indica que el empleado siente seguridad y sobre todo se identifica con la institución en la que trabaja.

**3. ¿Qué grado de instrucción tiene usted?**

**Cuadro No. 3** Grado de instrucción.

<b>Categorías</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Primaria	0	0
Secundaria	0	0
Superior	49	78
Postgrado	14	22
<b>Total</b>	<b>63</b>	<b>100</b>



**Gráfico No. 9** Grado de instrucción.

En el gráfico, se indica el grado de instrucción de los servidores del sector público, 49 de los 63 encuestados tienen título de educación superior; 14 que corresponde al 22 %, tienen instrucción de postgrado correspondiendo la mayoría de ellos a cargos técnicos y Jefes departamentales.

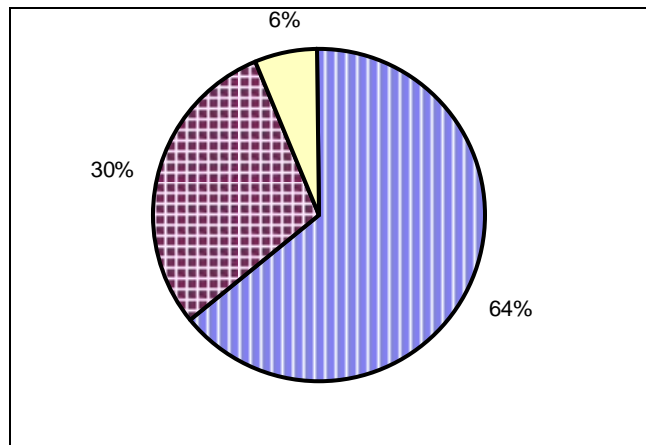
Esta composición académica permite inferir que el personal está en la capacidad de adaptarse para cualquier tipo de capacitación, pues demuestran su interés por la educación.



**4. ¿Considera usted que la ubicación de su cargo está de acuerdo con sus conocimientos y competencias?**

**Cuadro No.4** Ubicación de acuerdo al cargo

<b>Categorías</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
SI	40	64
NO	19	30
NO SE	4	6
<b>Total</b>	<b>63</b>	<b>100</b>



**Gráfico No. 10** Ubicación de acuerdo al cargo

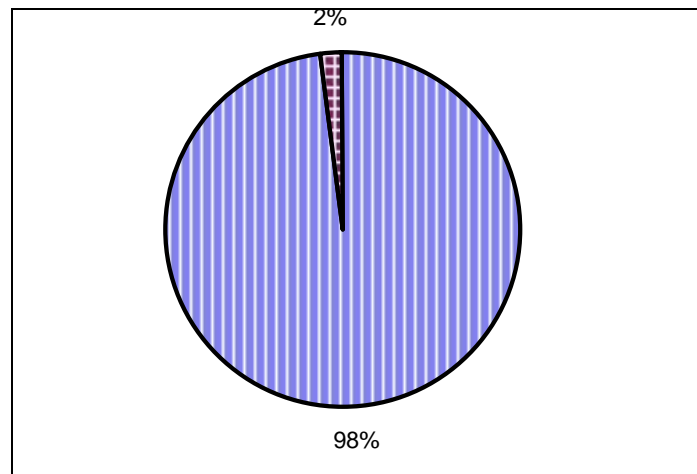
Se refleja el autoestima de los empleados, 40 de ellos que representan el 64 % consideran que ocupan el cargo que les corresponde por sus méritos; lo que no sucede con 19 (30%) de los encuestados que manifiestan no estar de acuerdo con la ubicación especialmente con sus títulos académicos, siendo este grupo un problema potencial para la institución que merece un estudio exhaustivo.

Cuatro de los 63 encuestados consideran que no conocen sobre si están o no bien ubicados; lo que realmente llama la atención y merece una dinámica especial.

**5. ¿Se debe en la institución contar con un programa de capacitación permanente?**

**Cuadro No. 5** Necesidad de un programa de capacitación

<b>Categorías</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
SI	62	98
NO	0	0
NO SE	1	2
<b>Total</b>	<b>63</b>	<b>100</b>



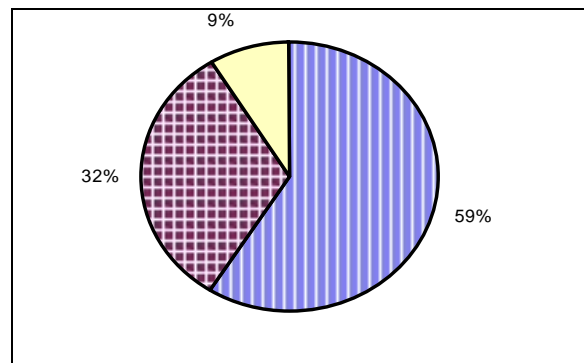
**Gráfico No. 11** Necesidad de un programa de capacitación

La necesidad de capacitación se demuestra en este gráfico, 62 de los 63 que integran la muestra lo que representa el 98% señalan que las instituciones deben mantener un programa de capacitación permanente, esto demuestra que la capacitación que se pretende impartir en el sector público, es necesaria y sin lugar a dudas, es la fundamentación para su implementación.

**6. ¿Conoce usted si la Contraloría General del Estado dicta cursos de capacitación para las autoridades y demás servidores de las instituciones del sector público?**

**Cuadro No. 6** Divulgación de capacitación

<b>Categorías</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
SI	37	59
NO	20	32
NO SE	6	9
<b>Total</b>	<b>63</b>	<b>100</b>



**Gráfico No. 12** Divulgación de capacitación

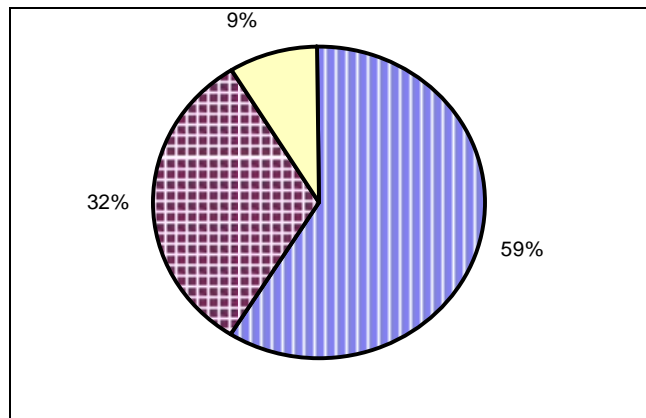
El gráfico, contiene la frecuencia con sus porcentajes sobre el conocimiento por parte de los empleados de los cursos de capacitación que se dictan en la Contraloría, los mismos que merecen mayor divulgación y concientización a nivel de todos los servidores ya que 37 de los 63 encuestados que representa el 59 %, conocen de estos cursos pero 20 servidores es decir el 32 % de la muestra no tiene conocimiento de estos cursos, grupo en el cual podemos añadir inclusive a los otros 6, dando un total de 26, es decir el 41 % que no conocen sobre los cursos de capacitación que dicta la Contraloría General del Estado.

Esta característica que se refiere a la divulgación de las actividades de capacitación es otro de los factores importantes para que con un adecuado sistema de información por parte del Organismo Técnico Superior de Control, se de a conocer aspectos relacionados con la administración financiera y control de los recursos públicos.

**7. ¿Estaría dispuesto a financiar un porcentaje del costo de un curso a fin de asistir a dicho evento?**

**Cuadro No.7**      Financiamiento para capacitación

<b>Categorías</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
SI	37	59
NO	20	32
NO SE	6	9
<b>Total</b>	<b>63</b>	<b>100</b>



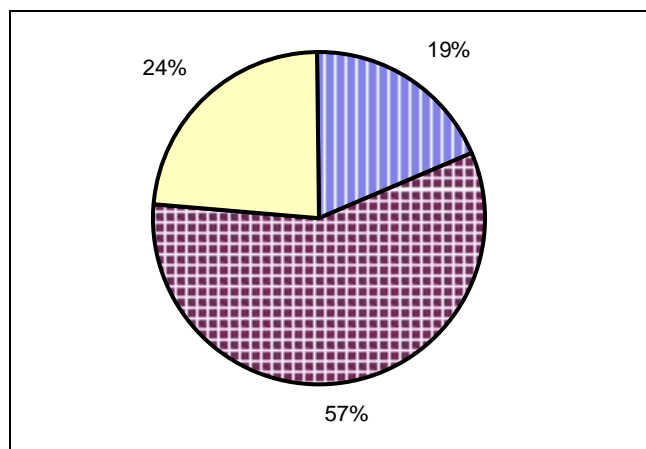
**Gráfico No. 13**      Financiamiento para capacitación

Se presenta la disposición de los servidores por financiar los cursos de perfeccionamiento subrayando que 37 de los 63 o sea el 59 % de ellos estaría dispuesto a financiar, el 20 que equivale al 32 % de la muestra se oponen al autofinanciamiento de los cursos de perfeccionamiento.

8. ¿Sabe usted que el Organismo Superior de Control, emitió la Ley Orgánica de Control, que reemplaza en todo lo relacionado con dicha función a la Ley Orgánica de Administración Financiera y Control (LOAFYC)?

**Cuadro No.8** Recurso no conocido

Categorías	f	%
SI	12	19
NO	36	57
NO SE	15	24
<b>Total</b>	<b>63</b>	<b>100</b>



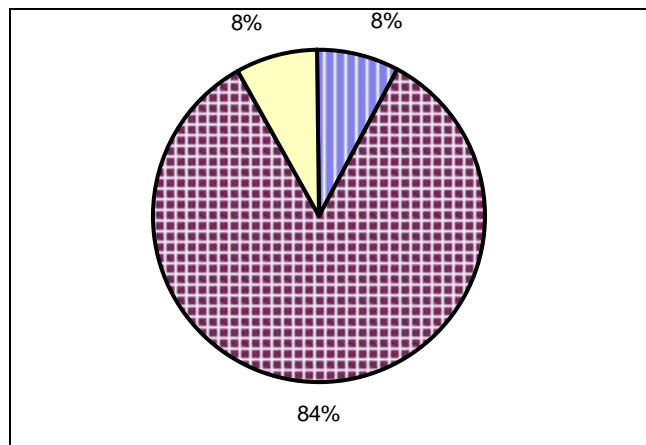
**Gráfico No. 14** Recurso no conocido

El recurso no conocido en las instituciones sobre la emisión de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado. En el gráfico se encuentra que apenas 12 de los 63 empleados encuestados que equivale al 19 % son los únicos que tienen conocimiento sobre esta Ley y un total de 51 servidores que representa el 81 % de la muestra desconocen, por lo que hay necesidad de aprovechar positivamente estos cursos de capacitación que se dictan en el Organismo Superior de Control.

**9. ¿Existe un programa de capacitación para el personal de la Institución?**

**Cuadro No.9** Existencia de un programa de capacitación

<b>Categorías</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
SI	5	8
NO	53	84
NO SE	5	8
<b>Total</b>	<b>63</b>	<b>100</b>



**Gráfico No. 15** Existencia de un programa de capacitación

En el gráfico se indica sobre la existencia de un programa de capacitación en las instituciones encuestadas, encontrándose que un total de 58 de los 63 encuestados dicen que no, lo que equivale al 92% que ratifican desconocer la existencia de un programa de capacitación permanente en dichas instituciones, en este caso se distorsiona la realidad por 5 empleados que contestan que si existe el mencionado programa. En conversación mantenida con ellos se determinó que son en su mayoría Jefes Departamentales.

Constituyéndose en un aspecto de suma importancia la capacitación, que no está siendo difundida y conocida por todos los empleados.



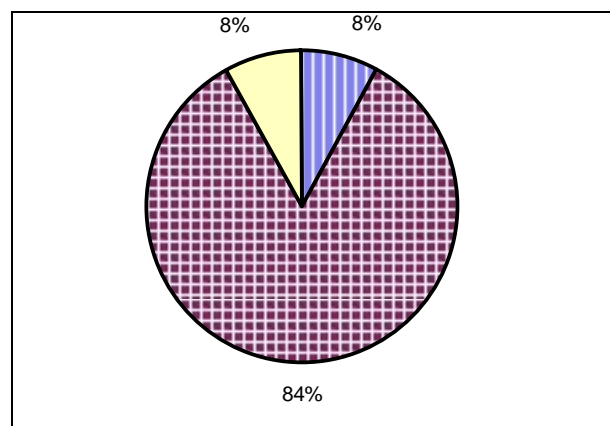
*Your complimentary  
use period has ended.  
Thank you for using  
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

**10. ¿Existe en su organización una escuela o centro de capacitación?**

**Cuadro No.10** Existencia de una escuela o centro de capacitación

<b>Categorías</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
SI	5	8
NO	53	84
NO SE	5	8
<b>Total</b>	<b>63</b>	<b>100</b>



**Gráfico No. 16** Existencia de una escuela o centro de capacitación

En este gráfico se dio un fenómeno inusual pues en el mismo número que indicaban no tener conocimiento de un programa de capacitación, indican que no tienen conocimiento de la existencia de una escuela o centro de capacitación en la institución que fueron encuestados. Esto es que un total de 58 desconocen de su existencia, lo que equivale al 92 % de la muestra tomada, en este caso se distorsiona la realidad por 5 empleados que contestan que si existe el mencionado centro de capacitación, pero también cabe aclarar que estas respuestas mayoritariamente fueron en las instituciones distintas de la Contraloría General del Estado en donde si conocen al 100% de la existencia de dicho centro en el Organismo Superior de Control, desconociendo en cambio, la existencia en otras instituciones.

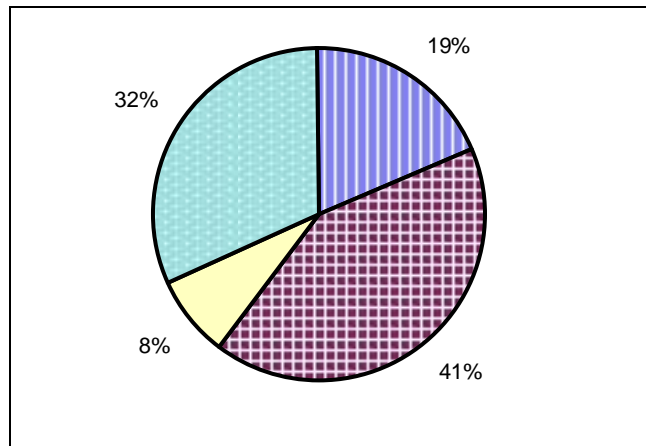
Ratificándose una vez más la importancia de impartir capacitación, a la vez que esta debe ser adecuadamente difundida y conocida por todos los empleados.



**11. ¿Considera que la capacitación continua es necesaria para mejorar la productividad y competitividad en su institución?**

**Cuadro No.11** Capacitación productividad y competitividad

<b>Categorías</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Si, de manera completa	12	19
Si, de manera parcial	26	41
No existe	5	8
No se	20	32
<b>TOTAL</b>	<b>63</b>	<b>100</b>



**Gráfico No. 17** Capacitación productividad y competitividad

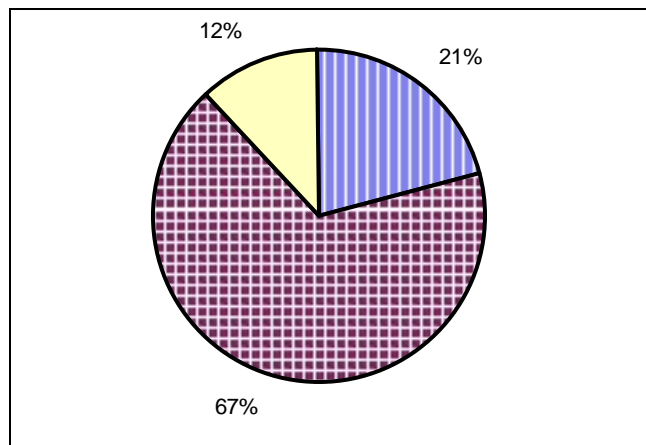
Se encuentra el criterio de los servidores sobre la capacitación para mejorar la productividad y competitividad, a lo cual 12 encuestados contestaron que si de manera completa, equivale al 19 %, 26 empleados que representan el 41 % consideran que si de manera parcial; 5, es decir el 8 %, declaran que es posible, y lo que llama la atención es la posición de 20 trabajadores que declaran no saber.

La autora, ante esta realidad investigó el grado de organización e información que se da a los servidores, encontrándose que son servidores que no están muy relacionados con la capacitación.

**12. ¿Conoce lo que indica el Reglamento de Bienes del Sector Público, acerca de la custodia de los activos fijos?**

**Cuadro No.12** Preparación en conocimientos básicos legales

<b>Categorías</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
SI	13	21
NO	42	67
NO SE	8	12
<b>TOTAL</b>	<b>63</b>	<b>100</b>



**Gráfico No. 18** Preparación en conocimientos básicos legales

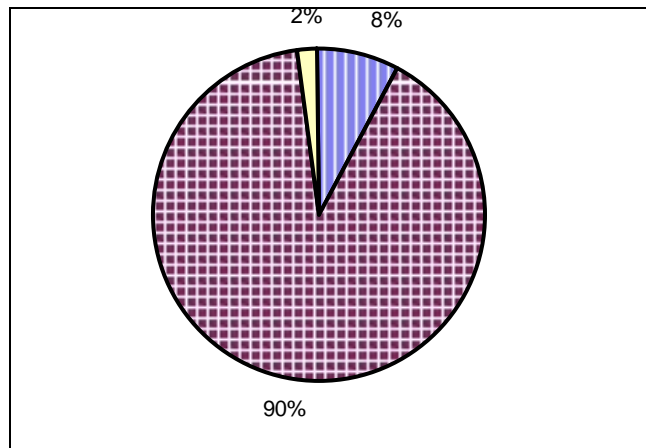
En el gráfico, 50 servidores que representan al 79 %, indican que no conocen o no saben de qué se trata el Reglamento de Bienes del Sector Público, apenas 13 (21%) manifiestan conocer sobre esta disposición legal.

El cuadro antes indicado se refiere al Reglamento de Bienes del Sector Público acerca de la custodia de los Activos Fijos responsabilidad esta que ha sido según los resultados no concientizada adecuadamente por parte de las autoridades a todos sus servidores, por lo que es necesario realizar cursos para el estudio y análisis del Reglamento que permita la interiorización de su contenido, a fin de evitar posteriores problemas el momento de los exámenes de auditoría.

**13. ¿Ha realizado cursos o seminarios o asistido a conferencias sobre la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado?**

**Cuadro No. 13** Conocimiento y difusión básicas de administración y control

<b>Categorías</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
SI	5	8
NO	57	90
NO SE	1	2
<b>TOTAL</b>	<b>63</b>	<b>100</b>



**Gráfico No. 19** Conocimiento y difusión básicas de administración y control

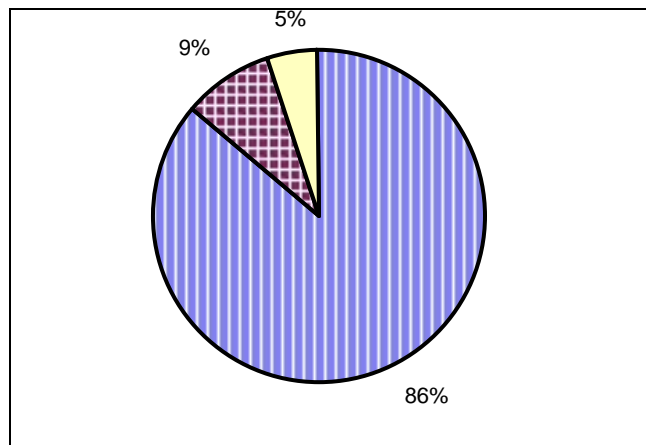
Quizá ratificando lo anotado en el gráfico anterior 57 empleados declaran que no han realizado y uno señala desconocer, aun más si ha realizado o no, lo cual nos lleva a un porcentaje alarmante de desconocimiento esto es el 92 % de la muestra, es una ley fundamental para el mejor desenvolvimiento de las actividades en la administración del sector público. Por lo que es imperante el que se procure difundir y dar a conocer pues es claro que el desconocimiento de la Ley no les libera de responsabilidades a cualquier servidor del sector público.

Se puede enunciar que hay un desconocimiento teórico práctico generalizado sobre sus responsabilidades administrativas, por lo que es necesario y urgente organizar programas de capacitación a este nivel.

**14. ¿Considera que sus relaciones con los compañeros de trabajo son buenas?**

**Cuadro No. 14** Considera que sus Relaciones con compañeros de trabajos son buenas

Categorías	F	%
SI	54	86
NO	6	9
NO SE	3	5
<b>TOTAL</b>	<b>63</b>	<b>100</b>



**Gráfico No. 20** Considera que sus Relaciones con compañeros de trabajos son buenas

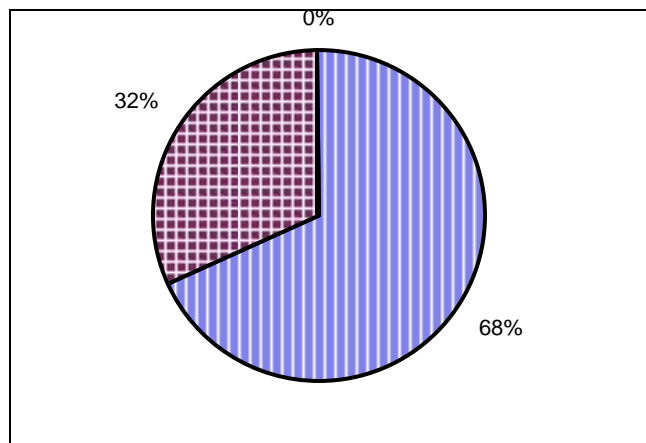
En este gráfico, 54 servidores que representan el 86 % de la población encuestada indican que tienen buena relación con sus compañeros, 6 (9 %) dicen categóricamente que no es buena e inclusive 3 (5%) se pronuncian porque no saben.

El 86 % considera que las relaciones con sus compañeros son buenas y no constituyendo las relaciones humanas a este nivel una debilidad administrativa sin embargo no puede ser descuidada dentro de un programa de capacitación.

**15. ¿Cree usted que la capacitación se debe dar fundamentalmente en horas:?**

**Cuadro No.15** Tiempo disponible para capacitación

<b>Categorías</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
horas laborables	43	68
fuera de horas laborables	20	32
En días feriados	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>63</b>	<b>100</b>



**Gráfico No. 21** Tiempo disponible para capacitación

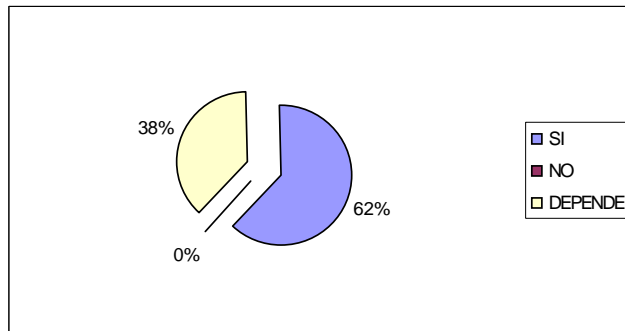
Se tiene que 43 de los 63 integrantes de la muestra que representa el 68% consideran que los cursos de capacitación deben realizarse en horas laborables, 20 que equivale al 32 % de la muestra creen que debe realizarse fuera de las horas laborables y ninguno estaría dispuesto a realizar capacitación en días feriados.

Lo cual indica que se debe gestionar con las autoridades a fin de lograr que la capacitación se realice a través de cursos que en su mayoría se dicten en horas laborables. Además, en los círculos de calidad se sugiere que para que la capacitación tenga éxito, se realice en horas laborables con lo que se consigue mayor aceptación y aprendizaje por parte de los colaboradores .

**16. ¿Cree que es necesario que la Contraloría General del Estado lidere lo relacionado con la capacitación del sector público?.**

**Cuadro No. 16** Liderazgo de la Contraloría General en la capacitación.

CATEGORÍAS	f	%
SI	43	62
NO	0	0
DEPENDE	20	38
<b>TOTAL</b>	<b>63</b>	<b>100</b>



**Gráfico No. 22** Liderazgo de la Contraloría General en la capacitación.

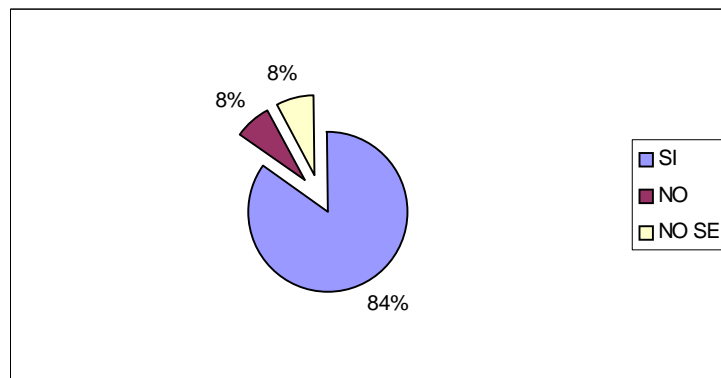
En esta pregunta se decide prácticamente que la Contraloría General del Estado debe liderar la capacitación pues de las 63 personas encuestadas, el 62% respondió que Si, y el 38% que son 20 colaboradores del sector público, respondió que Depende. Al averiguarle de manera personal, por cuanto la pregunta era cerrada y debían dar una respuesta también cerrada, fue que se hizo necesario preguntarle que depende de que manifestaron que si las materias eran relacionadas con áreas de control o de administración financiera debían ser liderados por la Contraloría General del Estado.

Lo anotado nos permite inferir que la Contraloría todavía puede ser líder de la capacitación.

**17. ¿Conoce si existen centros o escuelas de capacitación financiados por el Estado que den capacitación a los funcionarios del sector público?**

**Cuadro No. 17** Existencia de centros o escuelas de capacitación

CATEGORÍAS	f	%
SI	55	84
NO	4	8
NO SE	4	8
<b>TOTAL</b>	<b>63</b>	<b>100</b>



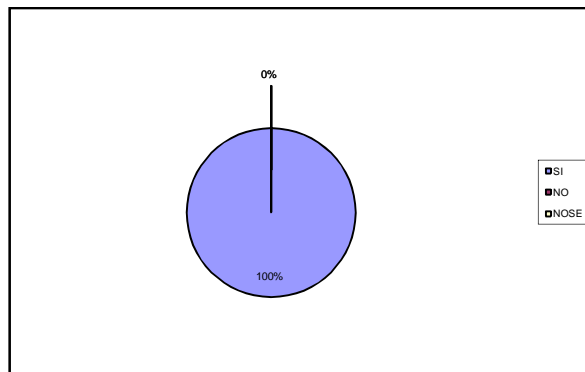
**Gráfico No. 23** Existencia de centros o escuelas de capacitación

De las 63 personas encuestadas, el 84% respondió que Si, el 8% respondió que No, y así mismo, el otro 8% respondió que No sabe.

**18. ¿Una capacitación continua y equitativa hacia todos los funcionarios permite motivar al personal?**

**Cuadro No. 18** Capacitación continua y equitativa motiva al personal

CATEGORÍAS	f	%
SI	63	100
NO	0	0
NO SE	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>63</b>	<b>100</b>



**Gráfico No. 24** Capacitación continua y equitativa motiva al personal

En el gráfico se puede determinar definitivamente que al igual que la tendencia en el mundo interior y exterior de nuestro país se reconoce la capacitación como un elemento fundamental para el desarrollo de un Estado, los servidores encuestados de forma total responden que si es un elemento motivador siempre que ésta sea impartida de forma continua y equitativa hacia todos los funcionarios.

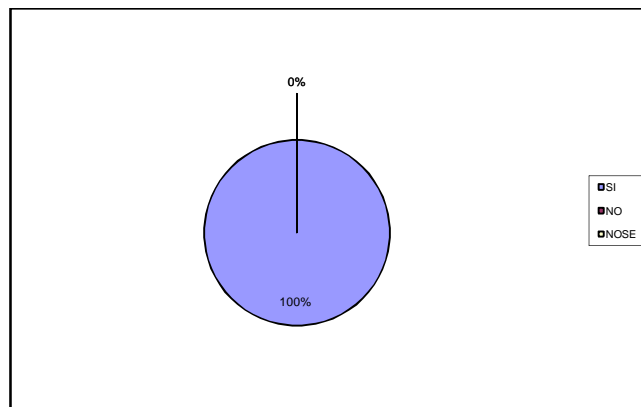
**19. ¿Considera que el mejor conocimiento de los medios de control permitiría evitar errores en el manejo de los recursos**



**financieros en el sector público, coadyuvando con ello a la mejor utilización de los mismos?**

**Cuadro No. 19** Mejor conocimiento medios de control evitará errores en el manejo de recursos

CATEGORÍAS	f	%
SI	63	100
NO	0	0
NO SE	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>63</b>	<b>100</b>



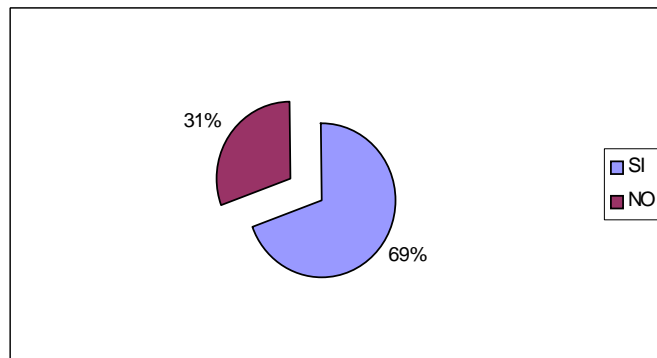
**Gráfico No. 25** Mejor conocimiento medios de control evitará errores en el manejo de recursos

Al igual que en el gráfico anterior definitivamente el 100% está de acuerdo en que el conocimiento de los medios de control ayudaría al buen manejo de los recursos financieros en el sector público.

**20. ¿Ha revisado el contenido de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, publicada en junio del 2002?**

**Cuadro No. 20** Ha revisado contenido de Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado

CATEGORÍAS	f	%
SI	42	69
NO	21	31
<b>TOTAL</b>	<b>63</b>	<b>100</b>



**Gráfico No. 26** Ha revisado contenido de Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado

Habiéndoles preguntado nuevamente sobre el conocimiento que tienen de la publicación de la nueva Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, respondieron 69% que Si, y el 31% respondió que No, conocen de su publicación, pero no de su contenido.

Esta pregunta se encuentra directamente relacionada con la siguiente (Pregunta No. 21), en la cual se les preguntó que si respondían positivamente a la 20, indiquen qué aspectos deben ser considerados para la capacitación con respecto a la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, a lo que respondieron que todo era importante en su mayoría, pero que sobre todo el capítulo de las responsabilidades es el que más les interesa.

**22. Qué opina usted sobre el control de la contraloría General del Estado, en las entidades financieras?**

Esta pregunta estaba abierta no tiene alternativas, fue con el objeto de dejar a libertad la opinión. De los 63 encuestados se determinó que: 50 encuestados indican criterios alrededor de que la Contraloría si debe realizar el control de las entidades financieras, 8 indican que deben realizar pero que los informes deben ser más oportunos, 1 dice que no opina al respecto porque no conoce, y 4 que no porque la superintendencia de Bancos es el Organismo que debe controlarlas.

## Parte II

En el siguiente grupo de preguntas que van desde la 2.1 hasta la 2.12, correspondió averiguar a autoridades y demás servidores sobre las bondades de la capacitación y cuán importante es impartirla en las instituciones como un factor coadyuvante para la motivación del servidor del sector público y si se podrían contar con recursos suficientes para la ejecución de programas de capacitación; además, la inclusión en las preguntas de temas relacionados con valores éticos, morales y cívicos, y la necesidad de un código de ética para el sector público.

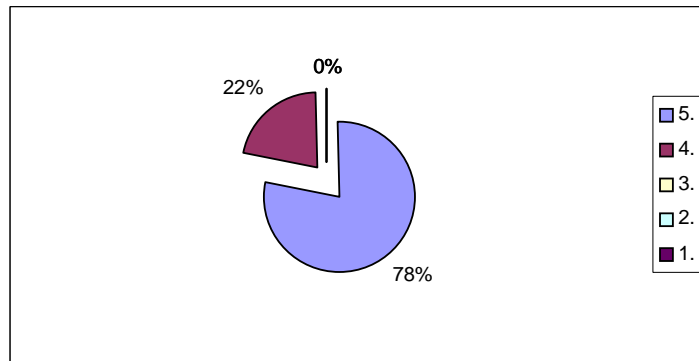
Estas encuestas se aplicaron a 72 personas, a través de la modalidad de respuestas de la escala Likert, la cual consta de la pregunta y cinco alternativas de respuesta que van numeradas desde 5 hasta 1, de forma descendente, respetando en el mismo orden las siguientes respuestas:

- 5 = Completamente de acuerdo
- 4 = En gran medida de acuerdo
- 3 = Medianamente de acuerdo
- 2 = Parcialmente de acuerdo
- 1 = Totalmente en desacuerdo

### 2.1 ¿Considera que la capacitación es importante?

**CUADRO No. 21** Es Importante la Capacitación

CATEGORÍAS	F	%
5.	56	78
4.	16	22
3.	0	0
2.	0	0
1.	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>72</b>	<b>100</b>



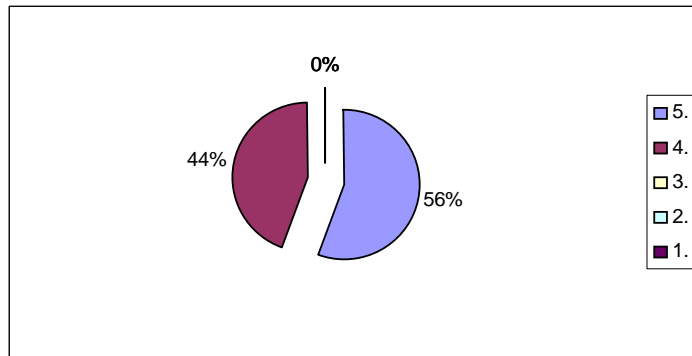
**Gráfico No. 27** Es Importante la Capacitación

De las 72 personas encuestadas, el 78% respondió que está completamente de acuerdo, y el 22% que está en gran medida de acuerdo.

**2.2 ¿Cree usted que mediante la capacitación se puede elevar el nivel profesional de los servidores del sector público?.**

**Cuadro No. 22 Nivel Profesional**

CATEGORÍAS	F	%
5.	40	56
4.	32	44
3.	0	0
2.	0	0
1.	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>72</b>	<b>100</b>



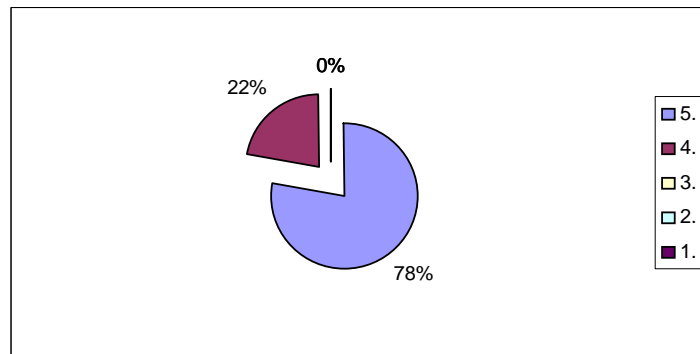
**Gráfico No. 28 Nivel Profesional**

De las 72 personas encuestadas, el 56% respondió que está completamente de acuerdo, y el 44% que está en gran medida de acuerdo, lo que nos permite inferir que la capacitación si es considerada como un elemento para elevar el nivel profesional de los servidores.

**2.3 ¿Considera necesario que se establezca una partida presupuestaria dentro de las estimaciones de gastos de su institución para dedicarla a la capacitación?**

**Cuadro No. 23** Presupuesto para la capacitación

CATEGORÍAS	f	%
5.	56	78
4.	16	22
3.	0	0
2.	0	0
1.	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>72</b>	<b>100</b>



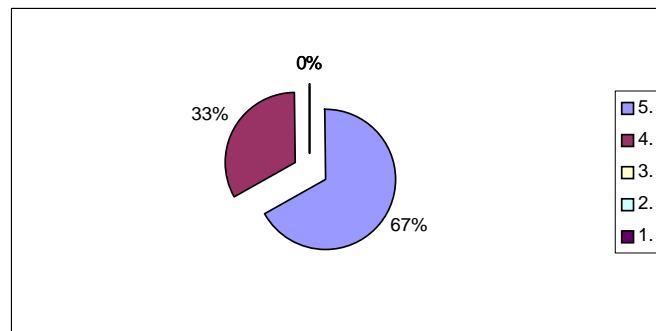
**Gráfico No. 29** Presupuesto para la capacitación

Del 100% de encuestados, el 78% está de acuerdo, que se considere en el presupuesto de las instituciones, valores destinados a la capacitación.

**2.4¿Cree que se debe contar con un programa dirigido especialmente a los servidores del sector público?.**

**Cuadro No. 24** Programa de capacitación

CATEGORÍAS	F	%
5.	48	67
4.	24	33
3.	0	0
2.	0	0
1.	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>72</b>	<b>100</b>



**Gráfico No. 30** Programa de capacitación

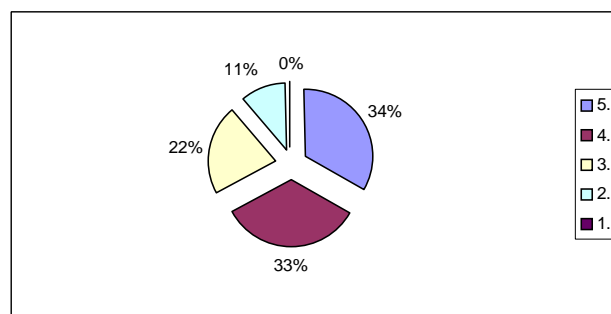
De las 72 personas encuestadas, el 67% respondió que está completamente de acuerdo, y el 33% que está en gran medida de acuerdo.



**2.5¿La aprobación de los cursos de capacitación permitiría establecer algún tipo de estímulo para el personal que asista a los mismos?.**

**Cuadro No. 25** Motivación del personal capacitado

CATEGORÍAS	F	%
5.	24	34
4.	24	33
3.	16	22
2.	8	11
1.	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>72</b>	<b>100</b>



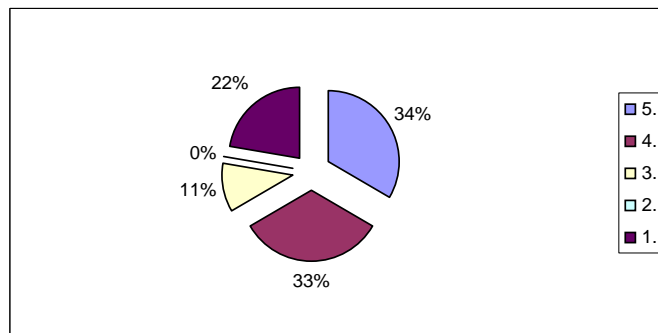
**Gráfico No. 31** Motivación del personal capacitado

De las 72 personas encuestadas, el 34% respondió que está completamente de acuerdo, el 33% que está en gran medida de acuerdo, el 22% que está medianamente de acuerdo, y el 11% que está parcialmente de acuerdo.

**2.6 ¿Cree usted que los cursos de capacitación podrían darse en las mismas instituciones del sector público bajo la dirección de la Contraloría General del Estado?**

**Cuadro No. 26** Capacitación en las entidades

CATEGORÍAS	f	%
5.	24	34
4.	24	33
3.	8	11
2.	0	0
1.	16	22
<b>TOTAL</b>	<b>72</b>	<b>100</b>



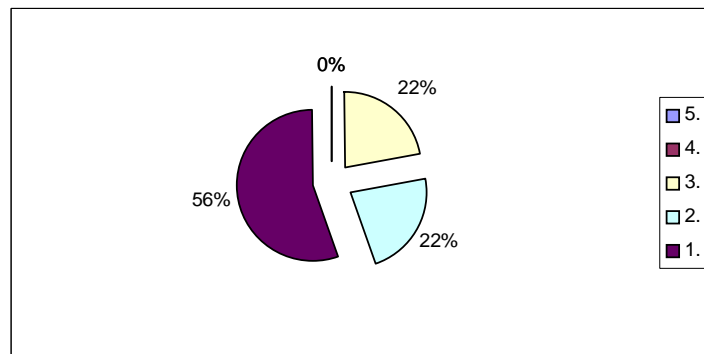
**Gráfico No. 32** Capacitación en las entidades

De las 72 personas encuestadas, el 34% respondió que está completamente de acuerdo, el 33% que está en gran medida de acuerdo, el 11% está medianamente de acuerdo, y el 22% está totalmente en desacuerdo.

**2.7 ¿Cree usted que la capacitación debe ser dada exclusivamente a los niveles directivos?.**

**Cuadro No. 27** Capacitación a nivel directivo

CATEGORÍAS	f	%
5.	0	0
4.	0	0
3.	16	22
2.	16	22
1.	40	56
<b>TOTAL</b>	<b>72</b>	<b>100</b>



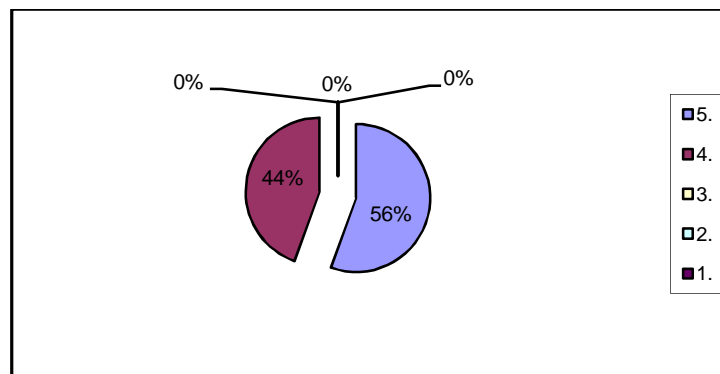
**Gráfico No. 33** Capacitación a nivel directivo

De las 72 personas encuestadas, el 22% respondió que está medianamente de acuerdo, otro 22% respondió que está parcialmente de acuerdo, y un 56% respondió que está totalmente en desacuerdo.

**2.8 ¿Estaría dispuesto a gestionar al nivel directivo superior los recursos financieros necesarios para la ejecución de programas de capacitación?**

**Cuadro No. 28** Apoyo en gestiones para capacitación.

CATEGORÍAS	f	%
5.	40	56
4.	32	44
3.	0	0
2.	0	0
1.	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>72</b>	<b>100</b>



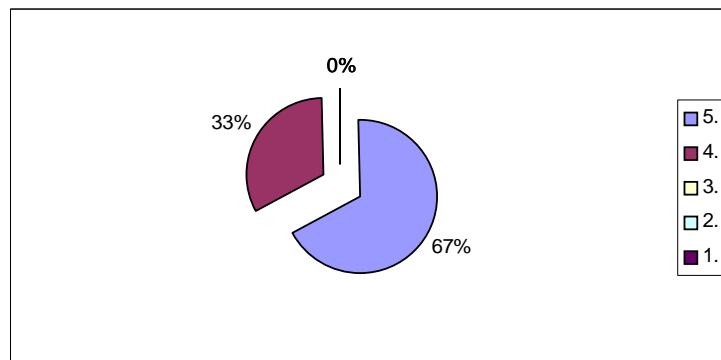
**Gráfico No. 34** Apoyo en gestiones para capacitación.

De las 72 personas encuestadas, el 56% respondió que está completamente de acuerdo, y el 44% que está en gran medida de acuerdo.

**2.9 ¿Considera que en la capacitación se debe dar importancia a los valores éticos, morales, cívicos?.**

**Cuadro No. 29** Valores éticos, morales, cívicos

CATEGORÍAS	f	%
5.	48	67
4.	24	33
3.	0	0
2.	0	0
1.	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>72</b>	<b>100</b>



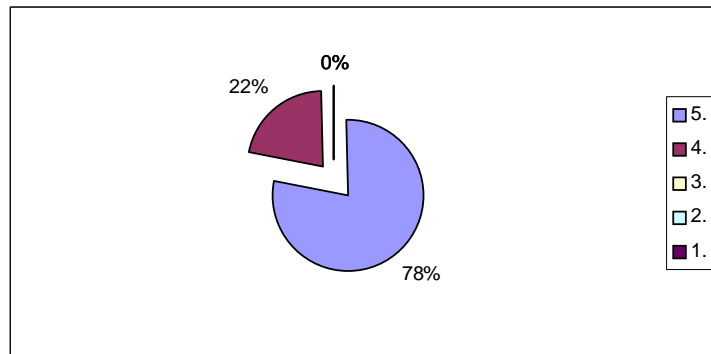
**Gráfico No. 35** Valores éticos, morales, cívicos

De las 72 personas encuestadas, el 67% respondió que está completamente de acuerdo, y el 33% que está en gran medida de acuerdo. Esto fundamenta la necesidad de que en la capacitación se hagan constar programas dirigidos a impartir temas sobre valores éticos, morales y cívicos como elementos para la lucha contra la corrupción.

**2.10 ¿Cree usted que se puede implementar un código de ética en el sector público?.**

**Cuadro No. 30** Código de Ética

CATEGORÍAS	F	%
5.	56	78
4.	16	22
3.	0	0
2.	0	0
1.	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>72</b>	<b>100</b>



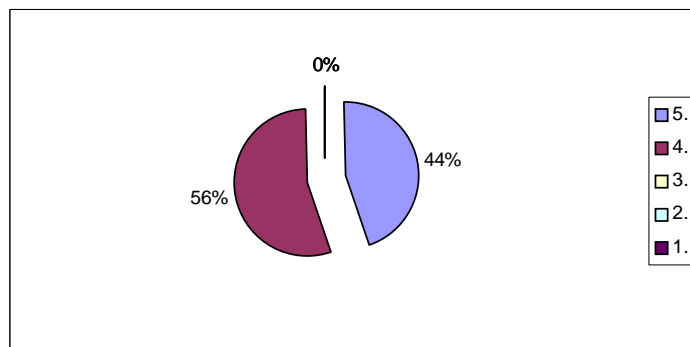
**Gráfico No. 36** Código de Ética

De las 72 personas encuestadas, el 78% respondió que está completamente de acuerdo, y el 22% que está en gran medida de acuerdo, lo cual representa el 100% que están a favor de que se implemente un código de ética para el desarrollo de las actividades en el sector público.

**2.11 ¿Considera que la capacitación ayudaría a mejorar la productividad y competitividad de las instituciones del sector público?.**

**Cuadro No. 31** Desarrollo de las instituciones públicas.

CATEGORÍAS	f	%
5.	32	44
4.	40	56
3.	0	0
2.	0	0
1.	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>72</b>	<b>100</b>



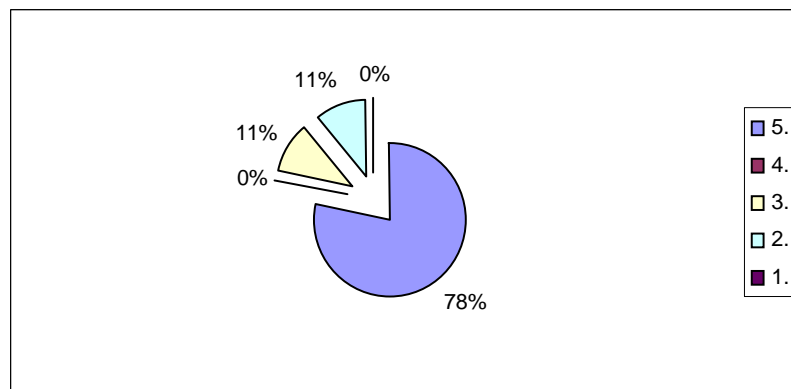
**Gráfico No. 37** Desarrollo de las instituciones públicas.

De las 72 personas encuestadas, el 44% está completamente de acuerdo, y el 56% está en gran medida de acuerdo.

**2.12 ¿Sería bueno contar con un modelo de plan de capacitación permanente, para el sector público?**

**Cuadro No. 32** Modelo de Plan de Capacitación

CATEGORÍAS	F	%
5.	56	78
4.	0	0
3.	8	11
2.	8	11
1.	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>72</b>	<b>100</b>



**Gráfico No. 38** Modelo de Plan de Capacitación

De las 72 personas encuestadas, el 78% respondió que está completamente de acuerdo, el 11% que está medianamente de acuerdo, y otro 11% que está parcialmente de acuerdo.



### Parte III

#### Resultados de la información de los expertos

La información de parte de los expertos se la obtuvo a través de la aplicación de la entrevista.

Los criterios vertidos por los tres reconocidos profesionales en Gerencia y Capacitación, permitieron tener una visión más clara y concreta sobre la necesidad de impulsar la capacitación para los dignatarios, autoridades, funcionarios y demás servidores del sector público.

A continuación se expone como se manifestaron :

#### Pregunta 1

**¿Considera que investigar las necesidades de capacitación en cualquier organización es un aspecto determinante para la formulación de un programa de capacitación?.**

Tres de los expertos indicaron que si es totalmente determinante, mientras que uno indicó que es principal pero no determinante, así textualmente anotaron que:

- ✓ "...Sin conocer las necesidades es imposible elaborar cualquier programa..."
- ✓ "... Es el usuario el que conoce sus debilidades y solamente atendiendo a ellas se esta cumpliendo de manera efectiva y eficiente los requerimientos de capacitación...)

- ✓ "...Estimo que si, puesto que la capacitación permanente supone actualización de conocimientos en función del desarrollo científico y tecnológico, acelerado del mundo contemporáneo..."
- ✓ "...Es principal pero no es determinante, es aspecto fundamental. Porque se puede preguntar cuáles son las necesidades, pero no está ligado con el clima organizacional...)

## Pregunta 2

**¿Considera que por la diversidad de campo de acción de las instituciones del sector público, el modelo de un Plan de Capacitación, a proponerse, debe contener cursos que se encuentren dentro de las áreas de:**

**Capacitación para Mejorar la Atención al Público**

**Gestión de los servicios financieros**

**Planificación estratégica.**

**Calidad Gerencial y de Servicios**

**Gestión del Talento Humano**

**Planificación y Documentación.**

**Habilidades Directivas.**

**Liderazgo y Competencias**

**Empowerment y Conformación de equipos**

**Otros.**

Los tres expertos concuerdan en su criterio al manifestar que todos los aspectos indicados en la pregunta 2 son importantes y que se deben dar a conocer a través de los cursos a los servidores del sector público.

- ✓ "...Naturalmente a cada grupo en su área de trabajo..."

Además como complemento de respuesta a la pregunta en cuestión, uno de los expertos sugiere que:

- ✓ "... Se haga constar cursos o curso sobre Planificación Estratégica, inclusive podría ser dictado por los instructores de la Contraloría General del Estado en donde se encuentra personal capacitado para ello..."

Otro de los expertos considera que:

- ✓ "... Es importante se dicte cursos sobre Entrenamiento de Personal, según el campo de servicio, puesto que al no estar sus conocimientos de acuerdo con el cargo, se pierde productividad..."
- ✓ "...Un curso de Actualización Permanente del Marco Legal Institucional, pues en diversas ocasiones, en casi todos los sectores, los empleados no conocen si existen o no Reglamentos, Leyes, Estatutos relacionados con la institución a la que prestan el servicio..."

### **Pregunta 3**

**¿Dentro de las áreas indicadas en el numeral anterior, cuál considera que sería la mejor modalidad para desarrollar la capacitación?**

**CURSOS, TALLER, SEMINARIOS U OTRA MODALIDAD**

Todos coinciden en que se deben dar cursos teórico-prácticos, en las áreas de:

- ✓ Capacitación para Mejorar la Atención al Público.
- ✓ Gestión de los Recursos Financieros.
- ✓ Planificación Estratégica.
- ✓ Calidad Gerencial y de Servicios.
- ✓ Gestión del Talento Humano.
- ✓ Planificación y Documentación.
- ✓ Habilidades Directivas.
- ✓ Liderazgo y Competencias.
- ✓ Empowerment y Trabajo en Equipos.
- ✓ Motivación y Conformación de Equipos.
- ✓ Otros.

Se podría dar en la modalidad de seminario, de pocas horas de duración, como podría ser de 16 horas.

#### **Pregunta 4**

**¿Qué otros aspectos a más de los que ya se han enunciado consideraría necesarios que contenga Un modelo de Capacitación para los servidores de las instituciones del sector**

**público.? En el caso de que su criterio sea que, deben tratarse sobre otras áreas indique cuáles y cual sería la modalidad?**

Al respecto manifestaron lo siguiente:

- ✓ "... Todo programa debe reunir las fases de formación, actualización y entrenamiento de servicios. La modalidad fundamental es necesariamente el Curso-Taller o Seminario-Taller.."
- ✓ "...Es importante que se de sobre áreas de Liderazgo, Relaciones Humanas, Ética-Valores, Administración Moderna, Calidad Total, Reingeniería..."
- ✓ "...Relaciones Públicas que posibilite una adecuada y oportuna atención a los estudiantes..."
- ✓ "...Se debe dictar Legislación Educativa, que permita difundir los derechos y obligaciones de los estudiantes, lo cual es importantísimo, por cuanto muchos de los estudiantes y porque no decirlo todos no conocen cuáles son las disposiciones internas y reglamentarias, a veces se enteran de tal o cual disposición relacionada con las asignaturas, pero ya en los momentos que se encuentran desesperados por arreglar algo..."

## CAPITULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### Conclusiones

Una vez analizada la teoría consultada tanto en el campo de la capacitación como lo en la corrupción y sus diversas formas de ejecutarla y combatirla, las encuestas aplicadas en las instituciones públicas, tomadas como muestra. Se puede llegar a las siguientes conclusiones. Las que nos permiten ver claramente de que a través de una buena capacitación si es factible, coadyuvar a que se cometan menos errores y por ende se evite de alguna forma la corrupción, mal endémico que azota a nuestro país y que tanto daño hace, al no permitir que se ejecuten proyectos de seguridad y desarrollo con los cuales el país alcance niveles de competitividad para su inserción en la globalización, reduciendo los niveles de pobreza y mejorando la calidad de vida. Así tenemos que:

1. Del 100% de los servidores públicos encuestados, el 78%, tienen algún tipo de instrucción superior e incluso el 22% tienen estudios de postgrado. Esta composición académica permite inferir que demuestran su interés por la educación formal y por tanto son servidores en capacidad de adaptarse a la capacitación que sea impartida a través de un centro formal de capacitación de su propia institución o de cualquier otra vía. Con ello esta demostrándose de que en los servidores del sector público existe la predisposición por mejorar las condiciones laborales a favor del desarrollo del país.

2. Cuando se preguntó si sus conocimientos son revertidos en el área en la que trabajan, por cuanto su ubicación está acorde con su preparación académica y capacitación recibida. El 64% indicó que de alguna manera consideraban que si estaban ubicados de acuerdo a sus conocimientos, lo que no sucede con el representa el 30% de los encuestados que dice que no se considera bien ubicado en su cargo, que sus conocimientos no van acorde con los cargos que se encuentran desempeñando. Este se puede convertir en un potencial problema, para el desarrollo organizacional, por cuanto los conocimientos que adquieren las distintas autoridades, dignatarios, funcionarios y servidores del sector público no son revertidos en el desempeño de sus cargos, los mismos que deben estar coherentes con dichos conocimientos académicos o de capacitación posterior. Incidiendo en el mejor desenvolvimiento de sus actividades, lo contrario obliga a la contratación de asesores, que si bien es cierto son necesarios cuando la autoridad precisamente no tiene el conocimiento de las actividades para las que fue elegido o nombrado, son vulnerables a cometer errores por desconocimiento de los procedimientos o de la Ley. Casos que no son justificados, puesto que el desconocimiento de la Ley no exime de responsabilidades a ningún servidor en el sector público. Este cometimiento de errores afecta a los Objetivos Nacionales Permanentes de Seguridad, Desarrollo, Justicia Social, Democracia Incidiendo en las Expresiones del Poder Nacional Política, Económica y Psicosocial.
3. La necesidad de capacitación por parte de las autoridades, funcionarios y servidores del sector público se hace evidente cuando, manifiestan el 98% de los encuestados que las instituciones deben mantener un programa de capacitación permanente, y además que se diseñe un Plan de Capacitación para

el sector público, que si bien, son variadas las actividades en las que se desenvuelven los servidores de las instituciones del sector público, todas persiguen un mismo fin que es, el de servir a la Patria y procurar su Desarrollo. Con autoridades y funcionarios al servicio del País, concedores de las disposiciones legales que regulan sus funciones, se puede lograr servicios de mejor calidad, a menores costos y lograr mejorar calidad de vida de los ecuatorianos. A favor de los Objetivos Nacionales Permanentes de Justicia Social y Desarrollo Integral lo cual incide directamente en las expresiones del Poder Nacional Política, Económica, Psicosocial y Militar.

4. La Contraloría General del Estado, no divulga suficientemente los cursos que dictan a través de su Centro de Capacitación, pues el 81% de los encuestados contestaron que no conocen de los seminarios y cursos que se dictan en este Organismo en el afán de hacer conocer la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, entre otros. Lo que permite determinar que es necesario hacer mayor divulgación de los cursos que se dictan en esta institución y a su vez pensar que en el diseño de cursos de capacitación que realiza este organismo se haga constar varios temas de cursos de actualidad y se divulguen suficientemente, con el objeto de lograr un país más seguro y desarrollado a través de la preparación de su gente.
5. Si se consideraba que el financiamiento es el problema para la capacitación de los servidores del sector público, se desvirtúa tal apreciación, en razón de que del 100% de los encuestados el 59% está dispuesto a financiar los cursos de capacitación, lo que permite la colaboración por parte de los beneficiarios para mejorar su nivel profesional, pues el 32% que dijo no estar de acuerdo con el financiamiento es personal que puede ser invitado a hacerlo y si



tiene la suficiente motivación se adaptará a la situación especial de realizar los cursos, por justicia social, desarrollo personal y nacional.

6. La formación profesional interviene como factor determinante para que el hombre de la actualidad se realice y procure mayor libertad, dotándole de más elevados grados de seguridad lo que redundará en el desarrollo de la organización y del Estado.
7. Con una buena capacitación se puede mejorar prácticamente el desempeño de cualquier persona y sea cual fuere el grado de habilidad natural que pueda poseer, esto da la realidad de que la capacitación se constituya en una inversión y no en un gasto de operación, para las entidades, como es conocido, la inversión genera utilidades, éstas en el sector público no se revertirán en términos financieros, literalmente, pero esa inversión se verá reflejada en el mejor servicio que presten los servidores de las entidades a la colectividad y la aceptación con beneplácito de ésta y por tanto en el mejor manejo de los recursos públicos con lo cual el país contaría con más recursos para la ejecución de proyectos de desarrollo.
8. Existen instituciones en el Ecuador, que se dedican a la capacitación profesional especialmente considerando las del sector público, Centro Internacional de Capacitación de la Contraloría General del Estado (C.G.E), el Centro de Capacitación del Ministerio Economía, el Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional (SECAP) entre otros, sin embargo de lo que los dignatarios, autoridades, funcionarios y servidores del sector público, no han tenido conocimiento, ello implica el hecho de que no hayan sido difundidos dentro de las entidades o que los servicios en el caso de algunos no se extiendan a todas las instituciones del sector público.

9. El hombre es el único elemento capaz de intervenir directamente en la transformación de su propio entorno, la modernización de las instituciones del sector público exige fundamentalmente de dignatarios, autoridades, funcionarios y servidores calificados, especializados en ciertas áreas, competentes y capaces de comprometerse para desempeñar con habilidad y eficacia las labores e influir decisivamente en el desarrollo del Estado.
10. La Determinación de la Necesidades de Capacitación, es una fase primordial dentro del proceso de capacitación, pues a partir de los resultados que se obtengan de ella, se podrá proponer un programa de capacitación en cualquier entidad.
11. Un programa de capacitación debe contener metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de trabajo, etapas a seguir, es decir implica la integración de los objetivos previamente diseñados un programa bien diseñado traerá como consecuencia resultados favorables.
12. En nuestro país según la historia se han dado hechos de corrupción, algunos de los cuales se hacen constar en esta investigación y otros son de conocimiento público, lo que ha mantenido al Estado en una posición paralizada para el desarrollo de proyectos que contribuyan a la erradicación de la pobreza y se procure un mejoramiento de la calidad de vida.
13. El análisis sobre los problemas de corrupción y políticas como las necesidades y los recursos en capacitación, indican la necesidad de organizar y coordinar mejor las actividades de capacitación dirigidas hacia la formación de valores éticos y morales, que permitan motivar a los servidores del sector público a prestar un mejor servicio, con

calidad y transparencia, para sí elevar sus niveles de desempeño en la realización de sus tareas que demanda el desarrollo nacional.

14. En la literatura de las ciencias administrativas, existe abundante teoría científica con relación a la formación y desarrollo de sistemas integrados de personal. Dentro de estas teorías el desarrollo de recursos humanos, a través de la capacitación, juega un papel fundamental, que se traduce en el mejoramiento profesional de los servidores hacia el logro de los objetivos y metas institucionales redundando en el bienestar y progreso del Estado.
15. En el transcurso de la investigación se ha determinado que existen vinculaciones muy estrechas entre el desarrollo económico social, la educación, ésta última a través de la educación formal e impartida en los centros educativos de nivel primario, medio y superior y la capacitación, se llega al desarrollo, éste a su vez no puede darse sino sobre una base educativa firme y consolidada; es decir un desarrollo que cuente con la participación activa de todos. Por tanto la capacitación se constituye en un elemento fundamental como apoyo al combate contra la corrupción.
16. Según varios analistas y estudiosos de la educación y la capacitación que constan en la presente investigación. La educación ecuatoriana atraviesa lamentablemente por un proceso de crisis cualitativa. Cualitativa, porque la calidad de la educación no es buena, no es la que deseamos, y porque si no preparamos bien a nuestro recurso humano el desarrollo será una quimera, la dependencia externa será nuestro yugo y nos retrasaremos progresivamente respecto de los otros países del mundo. Cuantitativa, porque la educación no llega a todos los que debe llegar y quedan todavía hombres y mujeres de nuestro pueblo y

por tanto de las instituciones del sector público marginados del derecho a recibir una mejor preparación profesional, que además se encuentra garantizada en la Constitución de la República.

## Recomendaciones

Dadas las conclusiones anteriores, se realizan las siguientes recomendaciones:

1. Se recomienda diseñar un programa de capacitación para los dignatarios, autoridades, funcionarios y servidores del sector público. el cual servirá como solución al problema existente, este programa deberá suministrar al personal mencionado los conocimientos en diferentes áreas de la administración, control, valores éticos y morales, que al ponerlos en práctica, les permita mejorar las funciones que cada uno de ellos realice en las distintas instituciones y a su vez unidades administrativas, lo que se verá reflejado en el desarrollo que irá obteniendo la organización y el Estado.
2. En la capacitación de los dignatarios, autoridades, funcionarios y servidores del sector público, se deben tomar en cuenta aspectos que se relacionen con: Gestión de los Recursos Financieros, Planificación Estratégica, Calidad Gerencial y de Servicios, Gestión del Talento Humano, Planificación y Documentación, Habilidades Directivas, Liderazgo y Competencias, Empowerment, Trabajo en Equipos, Motivación, formación en valores éticos y morales y Conformación de Equipos.
3. Se recomienda realizar una detección de necesidades específicas por áreas de trabajo en las instituciones, a fin de que la capacitación no sea desperdiciada, al hacer que el personal que ha recibido la capacitación preste servicios en áreas que no están acorde con sus

competencias.

4. Se recomienda que en todos los presupuestos de las instituciones del sector público hagan constar en cada período fiscal, recursos financieros para destinarlos a la capacitación, considerándolos no como un gasto corriente sino más bien como una inversión.
5. Se debe mantener un sistema de actualización y motivación constante para el personal que le permita tener una visión de apertura al cambio y la capacitación, como parte de este cambio.
6. La Contraloría General del Estado, como Organismo Superior de Control, debe firmar convenios con las instituciones de educación superior, como por ejemplo con el Instituto de Altos Estudios Nacionales, la Universidad Central del Ecuador, entre otros a fin de llevar a cabo cursos con especializaciones en las áreas que necesitan en el sector público, con un profundo conocimiento de la realidad nacional, relacionada con el entorno internacional. Ello le permitirá a la Institución como tal y por ende a las demás instituciones del sector público, encaminarse a la consecución de su misión, visión, objetivos y metas.
7. La educación y la capacitación posterior, es el único antídoto conocido para impedir que las masas se arrebañen en torno al caudillo populista, que, con su conocida oratoria, logra a veces alcanzar un éxito político que se revierte luego en fracaso administrativo, cuando alcanzan el poder. Mientras más educado es un pueblo, mientras mejor capacitado está para ejercer las responsabilidades de la democracia, tanto más alejado estará de la pirotécnica verbal de la demagogia y tanto más cerca de las tesis doctrinales programáticas de la naturaleza impersonal. Por tanto

las instituciones del Estado comenzando por la primera función y luego todas las demás, deben tender a la educación y capacitación de sus servidores a fin de infundir el sentido igualitario de la vida y la apertura hacia la solidaridad social, educando a los pueblos para la paz, entendida no solamente como el silencio de los cañones, sino fundamentalmente como la tarea común, constructiva y armónica, de trabajar en beneficio de la colectividad, se logrará el desarrollo del pueblo ecuatoriano, pues la corrupción se ha llevado según la Comisión de Control Cívico de la Corrupción alrededor del dos mil millones de dólares, lo que hace que el país este paralizado.

Los grandes actores de la reorganización educativa deben ser, por supuesto, los profesores y los padres de familia en el nivel pre-primario, primario y secundario y en el nivel superior los profesores y los propios alumnos.

8. El Gobierno Nacional a través de la Cancillería y los Ministerios de Educación, Bienestar Social, De Salud, del Ambiente debe hacer gestiones con los países de la Comunidad Europea, que al momento se encuentran dispuestos a apoyar a América Latina para su desarrollo. Por tanto si logramos convenios que permitan llevar a cabo programas de capacitación para los servidores del sector público redundaría en beneficio del desarrollo del país.
9. La Contraloría General del Estado deben elaborar un programa de Capacitación, y difundirlo suficientemente en las instituciones del sector público a fin de que se capaciten la mayor parte de los servidores del sector público en áreas de competencia de este Organismo Superior de Control.

10. Si no hay un proceso educativo generalizado, si la educación no llega a todos los sectores sociales de nuestro país, no podremos plasmar el régimen democrático en la práctica. Sin educación no hay posibilidad de que los pueblos puedan acceder al proceso de reflexión política y de toma de decisiones en beneficio del bien común. Por eso la educación y capacitación busca la preparación de los elementos humanos, para que sean titulares reflexivos de las instituciones, y de las responsabilidades que ponen en sus manos el pueblo.

## BIBLIOGRAFÍA

- ✓ Abarbanal, Allaire, Firsirotu, Hobbs y Aimard (1998). Texto Cultura Organizacional, Aspectos teóricos, prácticos y metodológicos. Fondo Editorial Legis.
- ✓ Aguirre Sadaba Alfredo A. Castillo Clavero Ana María, Tous Zamora Dolores, Administración de Organizaciones fundamentos y aplicaciones, Ediciones Pirámide, 1999.
- ✓ Alpaner Guvenec, Planeación estratégica aplicada a los Recursos Humanos, Editorial Norma, 1985.
- ✓ Álvaro Sáenz y Samia Peñaherrera (1999). Visión a Futuro de la Educación, Ministerio de Educación y Cultura. Quito . Ecuador.
- ✓ Artículo publicado en la Revista Control, en el año (1995). Emitida por la Contraloría General del Estado. Quito-Ecuador.
- ✓ Bittel Lester R., Curso McGRAW-HILL, de Management, en 36 horas, 1992.
- ✓ Capacitación y Desarrollo de Personal. Tercera Edición. Noriega Editores. México.
- ✓ Asamblea Constituyente (1998). Constitución Política de la República del Ecuador. Quito . Ecuador
- ✓ Borja Cevallos, Rodrigo (1992). La Ética del Poder. Editor Jorge Núñez. Quito-Ecuador.



- ✓ Columbié Santa Mariela (2002). Tomado de un Documento no publicado, por la Directora del Centro Coordinador de Estudios de la Dirección del Ministerio de Educación Superior de Cuba.
- ✓ Corral Burbano de Lara, Fabián (1999). Visión a Futuro de la Educación. MEC-aprendo 96, EB-PRODEC-BIRF. Quito-Ecuador.
- ✓ Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Quinta Edición, Colombia, 2000.
- ✓ Craig, R. y Bittel, L. (1992). Manual de Entrenamientos y Desarrollo del Personal.
- ✓ Dávalos, N.(1990). Enciclopedia de Administración, Contabilidad y Auditoría. Segunda Edición Editorial Ecuador. Quito.
- ✓ Dessler, G. (1991). Administración de Personal. 4ta. Edición. México.
- ✓ Ducci, M.(1993). La Formación Profesional Ante las Exigencias del Desarrollo. Serie: Estudios y Monografías, CINTERFOR, Ecuador.
- ✓ Drucker, Peter, Gerencia para el Futuro, Editorial Norma, Primera Edición, Colombia 1993.
- ✓ Estrella Burbano Guillermo (2003). Abogado. Aporte de su análisis y experiencia. Quito Ecuador.
- ✓ Fierro Martínez, Ángel María, Planificación Financiera Estratégica+ Edit. Universidad Surcolombiana. NEIVA HUILA. Santa Fe Bogotá, 1997 Cuarta Edición.

- ✓ Fondo de la Naciones Unidas para la infancia (UNICEF). (1992). Informe Bienestar de los Niños en el Ecuador Desarrollo y Autogestión. Quito.
- ✓ Goleman Daniel, Inteligencia Emocional, Editorial Kaurós, Barcelona- España, 1996.
- ✓ González, Ramiro (2002). Plan de Desarrollo del Gobierno de Pichincha (2002-2020). Prefecto del Gobierno de Pichincha. Quito-Ecuador.
- ✓ Hofer, Charles y Shendel Dan, Planeación de Organizaciones, Conceptos Analíticos, Editorial Norma, Primera Edición, Colombia 1985.
- ✓
- ✓ ILPES, (1984). Guía para la Elaboración de Proyectos. 12 Edición, México. Siglo Veintiuno Editores.
- ✓ Jackeing, W.(1990). Guía General para Docentes. Fundación Alemana para el Desarrollo. Raustchstrasse 22, Berlín.
- ✓ Ley de Modernización del Estado. (1993). Registro Oficial No. 349, diciembre 31, 1993. Quito.
- ✓ Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa.
- ✓ Ley Orgánica de Administración Financiera y Control (LOAFYC).(1977). Registro Oficial No. 337, mayo 16, 1977. Quito.

- ✓ Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado. (2002). R. O. 595 de 12 de Junio de 2002.
- ✓ Llive Janeth MSc. (2002). Conceptos expuestos en su Tesis de grado de Magíster en Educación Superior. Universidad Central del Ecuador. Quito -Ecuador.
- ✓ Memorias de la elaboración de la Ley Orgánica de Hacienda.
- ✓ Fabián, Mencías Dr. Psicólogo Clínico (2003). Criterios vertidos por el galeno, en un documento inédito. Quito-Ecuador.
- ✓ Méndez, Carlos A, (1994). Metodología, Guía para Elaborar Diseños de Investigación en Ciencias Económicas, Contables, Administrativas. Avalos, S.A. México.
- ✓ Ministerio de Educación y Cultura (1994) Documento de la Reforma de la Educación Básica. Quito . Ecuador.
- ✓ Ministerio de Educación Y Cultura-EB-PRODEC-BIRF. (1999). Visión a Futuro de la Educación. Quito- Ecuador.
- ✓ Organizaciones Escolares Inteligentes, Yecid Puentes Osma, Cooperativa Editorial Magisterio. Editorial Nomos.A. Colombia (2001).
- ✓ Paladines, C. (1995). Ecuador Historia de Reformas Educativas Inconclusas. Quito.
- ✓ Pinto, R. (1990). Proceso de Capacitación. Editorial Diana México.

- ✓ Plan de Gobierno 2000 . 2003 ~~Por~~ un Nuevo País+, Vicepresidencia de la República- ODEPLAN, Agosto. 2000.
- ✓ Price Waterhouse (1993). Formación de Especialistas Polivalentes en Recursos Humanos. Quito.
- ✓ Price Waterhouse (1993). Revista Internacional de Auditoría Gubernamental. Publicación de la Comisión Técnica del Sector Gobierno, Asociación Interamericana de Contabilidad. Quito.
- ✓ Price Waterhouse (1994). Revista Internacional de Auditoría Gubernamental. Auspiciado por la Agencia para el Desarrollo Internacional (USAID). Quito.
- ✓ Núñez Sánchez. Jorge (2002). El Ecuador en el siglo XIX. Ensayos históricos. Edición imprenta del Consejo Provincial de Pichincha. Mayo.
- ✓ Paredes Alfredo, (1994). Planificación Estratégica de Organizaciones no Gubernamentales, Ediciones Ficong, Argentina, 1994.
- ✓ Porter, Michael Estrategias Competitivas, Mac Gaw Hill, México D F, 1998.
- ✓ República del Ecuador, Plan Integral de Transformación y Desarrollo, (1973-1977).
- ✓ Reyes, A. (1992). Administración de Empresas Teoría y Práctica. Trigésima Edición. Editorial Noriega. Editores México.

- ✓ Rivas, D.(1983). Administración de la Pequeña y Mediana Empresa. Argentina, Astros Offset Color.
- ✓ Rodríguez, C. (1995). La Organización en una Perspectiva Sistemática. Trabajo no publicado. Ex Secretaría Nacional de Desarrollo. Quito.
- ✓ Sandoval, O.(1992). Calidad y Participación. Editorial Fraga C. Ltda. Quito.
- ✓ Schoderbeck, Ch.(nn).Sistemas Administrativos. Folleto para estudio de Curso de Maestría.
- ✓ Ex Secretaria Nacional de Desarrollo Administrativo (SENDA).(1994). Plan Nacional de Capacitación. Imprenta de la SENDA.
- ✓ Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional (SECAP). (1984). Informe de Labores Anual. Quito.
- ✓ Siliceo, A.(1995). Capacitación y Desarrollo de Personal. Tercera Edición, Noriega Editores. México.
- ✓ Serna Gómez Humberto, Planeación y Gestión Estratégica, Fondo Editorial Legis, Primera Edición S.A, Bogotá Colombia, 1994.
- ✓ Stephen, P. (1993). Comportamiento Organizacional. México, Litografía Senefelder, S.A. de C.V.
- ✓ Stephen R. Covey. (1997). Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva. Paidos. Buenos Aires. Barcelona México.

- ✓ Sistema Nacional de Capacitación de los Servidores Públicos.(1980). Decreto No. 698, Registro Oficial No. 319, noviembre 19, 1980. Quito.
- ✓ Secretaría General de la Administración Pública. (1977). La Capacitación en la Administración Pública Ecuatoriana. Director Nacional de Personal Dr. Juan Abel Echeverría. Quito. Ecuador.
- ✓ Platón Diálogos, (2001). Obra Grandes Pensadores, Editorial LBSA, España.
- ✓ Tomado del Internet dirección e-mail [http.www.monografias.com/trabajo 10/corrupa](http://www.monografias.com/trabajo/10/corrupa). En este a su vez se indica que fue tomado de Merino Dirán, Valeria y lozano, Juan, Transparencia Internacional, editora México, (1999).
- ✓ Tomado del Internet dirección e-mail [elldarifacha@hotmail](mailto:elldarifacha@hotmail.com). Com. Trabajo ~~%~~ enfoque utilizado por el Banco Mundial para Combatir la Corrupción+
- ✓ T.W.,+Capital Formation by Education+, Journal of Political Economy, Diciembre 1990+
- ✓ Villacís, C. (1989). Trabajos de Investigación. Quito.
- ✓ Villacís Herrera, Aníbal (2003). Magíster, Doctor, experto en Administración Pública y Capacitación. Aporte exclusivo para la investigación. Quito-Ecuador.



Your complimentary use period has ended.  
Thank you for using PDF Complete.

[Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features](#)

# ANEXOS

## ANEXO 1

### DEFINICIONES CONCEPTUALES

#### **Peculado**

Que es la malversación de los dineros públicos y que se define como: *la sustracción, apropiación o disposición indebida de los dineros públicos realizada por quién está confiada su custodia y administración*. El *peculatum*, los romanos castigaban duramente con la pérdida del empleo y de la honra, destierro y hasta con la muerte. Pero, alguna vez se ha dicho: *nunca nos hemos dispuesto los dineros públicos en provecho personal*, pero si han dispuesto a favor de terceras personas, que también es delictivo (Insertado Por el Dr. Guillermo Estrella Burbano- Abogado).

#### **Calidad**

Conjunto de cualidades con las que cuenta un producto o un servicio para ser de utilidad a quien se sirve de él, un producto o servicio es de calidad cuando sus necesidades tangibles o intangibles satisfacen las necesidades de sus clientes. (parafraseado del Dr. Aníbal Villacís Herrera).

#### **Cambio**

Es la alteración o transformación de algo, los cambios pueden ser humanos, espirituales, mentales, organizacionales, de gestión, tecnológicos, económicos o políticos; estos pueden ser lentos o rápidos, deseables o indeseables, predecibles o impredecibles,



planificados o accidentales. (Parafraseado por la autora de la investigación, con respecto al cambio organizacional).

### **Ciente o Usuario**

Es el que demanda bienes o servicios y tiene la facultad de aceptarlos o rechazarlos considerando sus necesidades y sus expectativas. (parafraseado por el Dr. Guillermo Estrella Burbano- Abogado Quito- Ecuador).

### **Comunicación**

Transferencia de información de una persona a otra con el propósito de que la gente intercambie pensamientos, sentimientos o ideas dentro de un ambiente de confianza mutua y respeto. (parafraseado del Lic. Javier Simancas Cevallos- experto comunicador social del medio Quito- Ecuador).

### **Creatividad**

Capacidad para desarrollar nuevos conocimientos ideas y soluciones a problemas. Capacidad de crear. (Diccionario Larousse Ilustrado).

### **Competitividad**

Es la capacidad de una empresa para competir en un mercado donde concurren otras con ofertas de similares productos o servicios.

Salleneve Jean Paul, manifiesta: *La competitividad de una empresa es lo que hace que el consumidor prefiera sus productos y los compre (desde el punto de vista del marketing)*+(1994, Pág. 236).

Porter Michael define a la competitividad como: *El conjunto de conocimientos, técnicas y habilidades que desarrolla el personal de una organización y que le da ventaja comparativa en relación con la competencia*+(1998, Pág. 164).

### **Concusión**

Cabanellas define la concusión como un delito que consiste en exigir a un magistrado, juez o funcionario público, en provecho propio una contribución o impuesto no establecido con autorización competente, o mayores derechos que los legalmente debidos. Idéntico criterio está señalado en el Código Penal Ecuatoriano.

### **Cohecho**

Es el soborno, seducción, corrupción de un juez o funcionario público para que acceda a lo pedido, aunque sea con justicia. Se requieren los siguientes factores: 1.- Que sea un funcionario público. 2.- Que exista una dádiva o promesa aceptada por el funcionario, por sí o por interpuesta persona. 3.- Que el funcionario haga lo que le solicita. Y, 4.- Que el soborno se efectúe en consideración al cargo.

### **Corrupción**

El Diccionario de la Lengua Española: Acción y efecto de corromper o corromperse.

## **Corromper**

Alterar y trastocar la forma de alguna cosa. Echar a perder, depravar, dañar, pudrir. Sobornar o cohechar al juez o a cualquier persona, con dádivas o de otra manera. Viciar, pervertir. Diccionario Enciclopédico de Derecho Usual de Cabanellas: Soborno, cohecho, destrucción de los sentimientos morales superiores. Perversión, degeneración, vicio. Enciclopedia Jurídica.

## **Omeba**

La figura jurídica de la corrupción es, la acción o efecto de corromper, y corromper significa, alterar, trastocar la forma de alguna cosa, perder la unidad material o moral y, por extensión figurada, pervertir, estragar, viciar.

## **Destrezas**

Son las habilidades y las aptitudes que se requieren para el desempeño de un puesto y se adquieren generalmente por medio de la capacitación y se perfeccionan con la práctica.

## **Equipo de Trabajo**

Grupo de personas con habilidades complementarias que aportan con su colaboración mutua, que están comprometidas por una causa y meta comunes, que participan en forma coordinada en la toma de decisiones y en la ejecución de las actividades necesarias para el cumplimiento de un objetivo.

## **Efectividad**

Es el grado en que se logran los objetivos. Es la relación entre los resultados alcanzados y los que se habían programado.

### **Eficiencia**

Es la relación entre los recursos realmente utilizados con los recursos que se habían programado. También significa hacer lo necesario.

### **Eficacia**

Está relacionada con el cumplimiento de los objetivos y los resultados en la gestión. Significa hacer lo correcto.

### **Especialización**

Es la asignación individual de la responsabilidad de una tarea, o cuando mucho, de unas pocas tareas íntimamente relacionadas entre sí.

### **Estrategias**

Constituyen las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos. (parafraseado del Dr. Aníbal Villacís Herrera experto en administración pública y capacitación.)

## **Herramientas**

Son las técnicas e instrumentos que se utiliza para lograr los fines deseados a la luz de las necesidades especiales de cada proyecto.

## **Mejoramiento continuo**

Conjunto de conceptos, procedimientos y técnicas mediante las cuales la institución debe buscar el mejoramiento permanente de todos sus procesos productivos y de soporte a la operación global. El mejoramiento continuo se da a través de todas las acciones diarias, por más pequeñas que sean las cuales permiten que los procesos y la institución en su conjunto sean más competitivas (parafraseado por la autora de esta investigación después de la lectura de varios conceptos).

## **Misión**

Es la función fundamental o razón de ser de la institución, la misión define que es la institución y a lo que se debe dedicar en el presente. (parafraseado por la autora de la investigación).

## **Paradigma**

Conjunto de reglas orientadas a establecer límites y a describir como solucionar los problemas. (parafraseado por la autora).

## **Procedimientos**

Constituyen un conjunto de pasos, acciones, o guía que indican como se deben realizar las actividades. (parafraseado por la autora).

## **Proceso**

Es el conjunto de actividades que la institución ejecuta en una secuencia determinada con la finalidad de producir bienes y servicios. (parafraseado por el Dr. Aníbal Villacís Herrera).

## **Producto**

Bienes o servicios que se obtienen como resultado o salida de un proceso. (parafraseado por la autora).

## **Plan**

Proyecto que establece objetivos y elementos estructurantes de una actividad.

## **Políticas**

Son reglas o guías que expresan los límites dentro de los cuales va a ocurrir la acción. (parafraseado por la autora).

## **Principios**

Son lineamientos que definen y limitan el campo de acción de la organización para alcanzar sus objetivos estratégicos. (parafraseado por el Dr. Guillermo Estrella Burbano . Abogado).

## **Productividad**

Es la cantidad de producción en relación con los insumos que se utilizan el proceso de producción del bien o servicio. (Dr. Aníbal Villacís Herrera).

### **Programa**

Conjunto de metas políticas procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir recursos a emplear, y otros elementos necesarios para ejecutar un determinado curso de acción y presupuestos de operación. (Dr. Aníbal Villacís Herrera).

### **Responsabilidad**

Obligación impuesta a los subordinados por parte de sus superiores respeto a la autoridad. (Dr. Guillermo Estrella Burbano).

## ANEXO 2

### INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES

#### XXX PROMOCIÓN DE LA MAESTRIA EN SEGURIDAD Y DESARROLLO CON MENCIÓN EN GESTIÓN PÚBLICA Y GERENCIA EMPRESARIAL

#### CUESTIONARIO

##### DIRIGIDO A:

Las autoridades y demás servidores de las instituciones Públicas que han sido seleccionadas y tomadas como muestra para obtener información sobre la necesidad de capacitación en dichas instituciones.

##### OBJETIVO:

Obtener la información que sea posible a fin de determinar las necesidades de capacitación en las instituciones públicas seleccionadas, de tal forma que se fundamente la propuesta de un **Diseño de Modelo de Plan de Capacitación Estratégico, como Herramienta para el Combate a la Corrupción** el mismo que servirá como instrumento para la elaboración de la Tesis previo a la obtención del Título de Master en seguridad y desarrollo con mención en gestión pública y gerencia empresarial.

-----  
Señor(a) solicito responder el siguiente cuestionario, a fin de poder determinar su criterio y necesidad de capacitación, éste es anónimo y no le responsabiliza a usted de ninguna manera sobre las respuestas que se digne dar:

##### DATOS GENERALES:

Institución .....  
Sexo .....  
Estado Civil .....  
Edad .....  
Profesión .....

-----



## I PARTE

### Instrucciones:

A continuación usted encontrará un grupo de preguntas, las mismas que como respuesta tendrán algunas alternativas, a las que deberá escoger la que esté de acuerdo con su criterio, marque con una x en el lugar que se ha establecido para el efecto, le ruego escoger una sola respuesta, en el caso de aquellas en las cuales debe contestar si, no o no sé igualmente marque con una x en su respuesta.

1. ¿ HACE CUÁNTO TIEMPO TRABAJA EN ESTA INSTITUCIÓN?

1 A 5 AÑOS	
6 A 10 AÑOS	
11 A 15 AÑOS	
16 O MÁS	

2.¿CUÁNTO TIEMPO TIENE LABORANDO EN LA UNIDAD ADMINISTRATIVA O TÉCNICA EN LA QUE SE ENCUENTRA ACTUALMENTE?

1 A 5 AÑOS	
6 A 10 AÑOS	
11 A 15 AÑOS	
16 O MÁS	

3. QUÉ GRADO DE INSTRUCCIÓN TIENE USTED?

PRIMARIA	
SECUNDARIA	
SUPERIOR	
POSTGRADO	

4.¿CONSIDERA USTED QUE LA UBICACIÓN DE SU CARGO ESTÁ DE ACUERDO CON SUS CONOCIMIENTOS Y COMPETENCIAS ?

SI .....	NO .....	NO SE .....
----------	----------	-------------

FUNDAMENTE SU RESPUESTA

.....  
.....  
.....

5.¿SE DEBE CONTAR EN LA INSTITUCIÓN CON UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PERMANENTE ?

SI .....	NO .....	NO SE .....
----------	----------	-------------

FUNDAMENTE SU RESPUESTA

.....  
.....  
.....

6. ¿CONOCE USTED SI LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO DICTA CURSOS DE CAPACITACIÓN PARA LAS AUTORIDADES Y DEMÁS SERVIDORES DE LAS INSTITUCIONES DEL SECTOR PÚBLICO?.

SI .....	NO .....	NO SE .....
----------	----------	-------------

FUNDAMENTE SU RESPUESTA :

.....  
.....  
.....

7.¿ESTARÍA DISPUESTO A FINANCIAR UN PORCENTAJE DEL COSTO DE UN CURSO, A FIN DE ASISTIR A DICHO EVENTO?

SI .....	NO .....	NO SE .....
----------	----------	-------------

FUNDAMENTE SU RESPUESTA:

.....  
.....  
.....

8. ¿SABE USTED QUE EL ORGANISMO SUPERIOR DE CONTROL, EMITIÓ LA LEY ORGÁNICA DE CONTROL, QUE REEMPLAZA EN TODO LO RELACIONADO CON DICHA FUNCIÓN A LA LEY ORGÁNICA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA Y CONTROL LOAFYC?

SI .....	NO .....	NO SE .....
----------	----------	-------------

FUNDAMENTE SU RESPUESTA :

.....  
.....  
.....

9. ¿EXISTE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE LA INSTITUCIÓN?

SI .....	NO .....	NO SE .....
----------	----------	-------------

EN EL CASO DE QUE SU RESPUESTA SEA AFIRMATIVA, INDIQUE EN QUE UNIDAD ADMINISTRATIVA LO ELABORAN?

.....  
.....

10. ¿EXISTE EN SU INSTITUCIÓN UNA ESCUELA O CENTRO DE CAPACITACIÓN?

SI
NO
NO SE

11. ¿CONSIDERA QUE LA CAPACITACIÓN CONTINUA ES NECESARIA PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD EN SU INSTITUCIÓN?

SI, DE MANERA COMPLETA	
SI, DE MANERA PARCIAL	
ES POSIBLE	
NO SE	

12. CONOCE LO QUE INDICA EL REGLAMENTO DE BIENES DEL SECTOR PÚBLICO, ACERCA DE LA CUSTODIA DE LOS ACTIVOS FIJOS?

SI .....	NO .....	NO SE .....
----------	----------	-------------

13. HA REALIZADO CURSOS O SEMINARIOS O ASISTIDO A CONFERENCIAS SOBRE LA LEY ORGÁNICA DE LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO?

SI .....	NO .....
----------	----------

14. CONSIDERA QUE SUS RELACIONES CON LOS COMPAÑEROS DE TRABAJO ES BUENA?

SI .....	NO .....	NO SE .....
----------	----------	-------------

15. CREE USTED QUE LA CAPACITACIÓN SE DEBE DAR FUNDAMENTALMENTE EN HORAS:

HORAS LABORABLES	
FUERA DE HORAS LABORABLES	
EN DIAS FERIADOS	

16. CREE QUE ES NECESARIO QUE LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO LIDERE LO RELACIONADO CON LA CAPACITACIÓN DEL SECTOR PÚBLICO?

SI	NO	DEPENDE.....
----	----	--------------

SI CONTESTÓ DEPENDE, INDIQUE DE QUÉ -----

.....

17. CONOCE SI EXISTEN CENTROS O ESCUELAS DE CAPACITACIÓN FINANCIADOS POR EL ESTADO QUE DEN CAPACITACIÓN A LOS FUNCIONARIOS DEL SECTOR PÚBLICO?

SI	
NO	
NO SÉ	

18. ¿UNA CAPACITACIÓN CONTINUA Y EQUITATIVA HACIA TODOS LOS FUNCIONARIOS PERMITE MOTIVAR AL PERSONAL?

SI	
NO	
NO SÉ	

19. CONSIDERA QUE EL MEJOR CONOCIMIENTO DE LOS MEDIOS DE CONTROL PERMITIRÍA EVITAR ERRORES EN EL MANEJO DE LOS RECURSOS FINANCIEROS EL SECTOR PÚBLICO COADYUVANDO CON ELLO A LA MEJOR UTILIZACIÓN DE LOS MISMOS?.

SI	
NO	
NO SÉ	

20. HA REVISADO EL CONTENIDO DE LA LEY ORGÁNICA DE LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, PUBLICADA EN JUNIO DEL 2002?.

SI	
NO	



**PDF Complete**

*Your complimentary use period has ended. Thank you for using PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features](#)

21. SI SU RESPUESTA ES POSITIVA EN LA PEGUNTA (20), INDIQUE QUE ASPECTOS CONSIDERA DE MAYOR IMPORTANCIA SEAN DIVULGADOS?.

-----  
-----  
-----.

22. QUÉ OPINA USTED SOBRE EL CONTROL DE LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, EN LAS ENTIDADES FINANCIERAS?.

-----  
-----  
-----

GRACIAS POR SU COLABORACION

### ANEXO 3

#### PARTE II

DE LAS VARIAS ALTERNATIVAS PLANTEADAS A CONTINUACION, SELECCIONE AQUELLA QUE MAS SE AJUSTE A SU CRITERIO CONSIGNANDO PARA EL EFECTO UNA (X) EN EL CASILLERO QUE CORRESPONDA A SU RESPUESTA.

ENUNCIADOS	ESCALA DE LIKERT				
	5	4	3	2	1
2.1 ¿CONSIDERA QUE LA CAPACITACION ES IMPORTANTE?.					
2.2 ¿CREE USTED QUE MEDIANTE LA CAPACITACIÓN SE PUEDE ELEVAR EL NIVEL PROFESIONAL DE LOS SERVIDORES DEL SECTOR PÚBLICO?					
2.3. ¿CONSIDERA NECESARIO QUE SE ESTABLEZCA UNA PARTIDA PRESUPUESTARIA DENTRO DE LAS ESTIMACIONES DE GASTOS DE SU INSTITUCIÓN PARA DEDICARLA A LA CAPACITACIÓN?.					
2.4 ¿CREE QUE SE DEBE CONTAR CON UN PROGRAMA DIRIGIDO ESPECIALMENTE A LOS SERVIDORES DEL SECTOR PÚBLICO?					
2.5 ¿LA APROBACIÓN DE LOS CURSOS DE CAPACITACION PERMITIRIA ESTABLECER ALGUN TIPO DE ESTIMULO PARA EL PERSONAL QUE ASISTA A LOS MISMOS?					
2.6 ¿CREE USTED QUE LOS CURSOS DE CAPACITACION PODRIAN DARSE EN LAS MISMAS INSTITUCIONES DEL SECTOR PÚBLICO BAJO LA DIRECCIÓN DE LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO?.					
2.7 ¿CREE USTED QUE LA CAPACITACIÓN DEBE SER DADA EXCLUSIVAMENTE A LOS NIVELES DIRECTIVOS?.					
2.8 ¿ESTARÍA DISPUESTO A GESTIONAR AL NIVEL DIRECTIVO SUPERIOR LOS RECURSOS FINANCIEROS NECESARIOS PARA LA EJECUCION DE PROGRAMAS DE CAPACITACION?.					

2.9 CONSIDERA EN LA CAPACITACIÓN SE DEBE DAR IMPORTANCIA A LOS VALORES ÉTICOS, MORALES, CÍVICOS?.					
2.10 CREE USTED QUE SE PUEDE IMPLEMENTAR UN CÓDIGO DE ÉTICA EN EL SECTOR PÚBLICO?					
2.11 CONSIDERA QUE LA CAPACITACIÓN AYUDARÍA A MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD DE LAS INSTITUCIONES DEL SECTOR PÚBLICO? .					
2.12 ¿SERÍA BUENO CONTAR CON UN MODELO DE PLAN DE CAPACITACIÓN PERMANENTE, PARA EL SECTOR PÚBLICO?					

ALTERNATIVAS

5 = COMPLETAMENTE DE ACUERDO

4 = EN GRAN MEDIDA DE ACUERDO

3 = MEDIANAMENTE DE ACUERDO

2 = PARCIALMENTE DE ACUERDO

1 = TOTALMENTE EN DESACUERDO



## ANEXO 4

### PARTE III

#### ENTREVISTA CON LOS EXPERTOS

CONOCEDORA DE SU GRAN CALIDAD PROFESIONAL Y BASTA EXPERIENCIA EN EL CAMPO DE LA GERENCIA Y CAPACITACION Y LUEGO DE LA CONVERSACION MANTENIDA CON USTED A TRAVÉS DE LA CUAL ME AUTORIZÓ A QUE LE CONSIDERE COMO UNO DE LOS EXPERTOS, PARA QUE CON SU VALIOSO CRITERIO PUEDA AYUDARME AL MEJOR DESARROLLO DE LA TESIS QUE CONSISTE EN LA CAPACITACIÓN A LOS DIGNATARIOS, AUTORIDADES, FUNCIONARIOS Y SERVIDORES DEL SECTOR PÚBLICO, COMO UNA HERRAMIENTA PARA COMBATIR LA CORRUPCIÓN+ REQUISITO PREVIO A LA OBTENCION DEL TITULO DE MASTER EN SEGURIDAD Y DESARROLLO, CON MENCIÓN EN GESTIÓN PÚBLICA Y GERENCIA EMPRESARIAL.+ SOLICITO SE SIRVA RESPONDER EL SIGUIENTE CUESTIONARIO.

1. ¿ CONSIDERA QUE INVESTIGAR LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN EN CUALQUIER ORGANIZACIÓN ES UN ASPECTO DETERMINANTE PARA LA FORMULACIÓN DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN?.

.....

.....

2. ¿ CONSIDERA QUE POR LA DIVERSIDAD DE CAMPO DE ACCIÓN DE LAS INSTITUCIONES DEL SECTOR PÚBLICO, EL MODELO DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN, A PROPONERSE, DEBE CONTENER CURSOS QUE SE ENCUENTREN DENTRO DE LAS ÁREAS DE:

CAPACITACIÓN PARA MEJORAR LA ATENCIÓN AL PÚBLICO	
GESTIÓN DE LOS RECURSOS FINANCIEROS.	
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	

CALIDAD GERENCIAL Y DE SERVICIOS	
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	
PLANIFICACIÓN Y DOCUMENTACIÓN	
HABILIDADES DIRECTIVAS	
LIDERAZGO Y COMPETENCIAS	
EMPOWERMENT Y TRABAJO EN EQUIPOS.	
MOTIVACIÓN Y CONFORMACIÓN DE EQUIPOS	
OTROS	

3. ¿DENTRO DE LAS ÁREAS INDICADAS EN EL NUMERAL ANTERIOR, CUAL CONSIDERA QUE SERÍA LA MEJOR MODALIDAD PARA DESARROLLAR LA CAPACITACIÓN.

AREAS	CURSO	TALLER	SEMINARIO	OTRA MODALIDAD
CAPACITACIÓN PARA MEJORAR LA ATENCIÓN AL PÚBLICO				
GESTIÓN DE LOS RECURSOS FINANCIEROS.				
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA				
CALIDAD GERENCIAL Y DE SERVICIOS				

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO				
PLANIFICACIÓN Y DOCUMENTACIÓN				
HABILIDADES DIRECTIVAS				
LIDERAZGO Y COMPETENCIAS				
EMPOWERMENT Y TRABAJO EN EQUIPOS.				
MOTIVACIÓN Y CONFORMACIÓN DE EQUIPOS				
OTROS				

NOTA: EN EL CASILLERO DE OTRA MODALIDAD INDIQUE CUÁL.

4. ¿QUÉ OTROS ASPECTOS A MÁS DE LOS QUE YA SE HAN ENUNCIADO CONSIDERARÍA NECESARIOS QUE CONTENGA UN MODELO DE CAPACITACIÓN PARA LOS SERVIDORES DE LAS INSTITUCIONES DEL SECTOR PÚBLICO.? EN EL CASO DE QUE SU CRITERIO SEA QUE, DEBEN TRATARSE SOBRE OTRAS ÁREAS INDIQUE CUÁLES Y CUAL SERÍA LA MODALIDAD.

.....

.....

.....

.....

.....

GRACIAS POR SU AYUDA



## AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN

**Autorizo al Instituto de Altos Estudios Nacionales la publicación de esta Tesis, de su Bibliografía, como artículo de la Revista o como artículo para lectura seleccionada.**

**Quito, Junio de 2003**

f) \_\_\_\_\_  
**Magíster Martha Suárez Granja**  
**C.C. 05-0085772-7**