

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

Programa de Maestría en
Desarrollo del Talento Humano

Análisis de la Convivencia entre las diferentes generaciones:
Baby Boomers, Generación X y Generación Y, en el sector
público; caso Secretaria Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación (SENESCYT).

Marjorie Katherine Dávila Castro

2012



Al presentar esta tesis como uno de los requisitos previos para la obtención del grado de magíster de la Universidad Andina Simón Bolívar, autorizo al centro de información o a la biblioteca de la universidad para que haga de esta tesis un documento disponible para su lectura según las normas de la universidad.

Estoy de acuerdo en que se realice cualquier copia de esta tesis dentro de las regulaciones de la universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica potencial.

Sin perjuicio de ejercer mi derecho de autor, autorizo a la Universidad Andina Simón Bolívar la publicación de esta tesis, o de parte de ella, por una sola vez dentro de los treinta meses después de su aprobación.



.....

Marjorie Katherine Dávila Castro

Septiembre, 2012

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

Programa de Maestría

En Desarrollo del Talento Humano

Análisis de la Convivencia entre las diferentes generaciones:
Baby Boomers, Generación X y Generación Y, en el sector
público; caso Secretaria Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación SENESCYT

Marjorie Dávila Castro

Tutora: Dra. Marcia Almeida

Quito, 2012

ABSTRACT

La presente es un ejercicio investigativo que intenta comprender cómo se produce en el ámbito laboral la interacción generacional al interior de la Secretaría Nacional de Educación Ciencia y Tecnología (SENESCYT), para dar respuesta a la hipótesis planteada respecto a si la diversidad de edad dentro de la organización incide en la eficiencia y eficacia de su gestión pública.

De manera general, este trabajo de investigación se desarrolla en cuatro capítulos. En el primer capítulo se realiza un análisis de la situación actual y la estructura orgánica de la SENESCYT. En el segundo capítulo al ser un trabajo intelectual se parte de concebir a las organizaciones como fenómenos culturales y construcciones sociales en las que los seres humanos imprimen un conjunto de prácticas y conocimientos que corresponden al mundo simbólico al cual dan vida y pertenecen, también se conceptualiza a las generaciones que actualmente se encuentran en actividad laboral dentro de las organizaciones, que para el presente estudio se ha considerado la clasificación de Wendy Mondy como generación de los *Baby Boomers*, *generación X* y *generación Y*, buscando identificar en el tercer capítulo los principales elementos y características de los funcionarios que pertenecen a estas generaciones dentro de la institución objeto de la investigación, para posteriormente en el cuarto capítulo después de aplicar las herramientas metodológicas seleccionadas (encuesta, entrevista y observación participante), explicar cómo la interacción generacional, entre los funcionarios(a)s pertenecientes a las tres generaciones en estudio aporta a la eficiencia y eficacia de los resultados de la gestión pública de la SENESCYT.

Al final se detallan algunas conclusiones y recomendaciones que refieren al campo académico y la función pública.

DEDICATORIA

A Dios por entregarme sabiduría y fortaleza en el desarrollo de este trabajo.

A mis hijos y a mi madre por ser el motor principal de mi vida, sin su amor y sacrificio no hubiera sido posible lograr este objetivo.

A la memoria de mi hermano Edison, quien partió repentinamente mientras realizaba esta investigación, enviándome luz desde el cielo y sosteniéndome para no desmayar.

AGRADECIMIENTO

A mis hijos por su gran amor, paciencia y comprensión, por los limitados espacios de tiempo que compartimos, para conseguir este anhelo en mi vida.

A mi tutora, Dra. Marcia Almeida, quien con su gran experiencia y conocimientos supo guiarme positivamente en la elaboración de esta investigación.

A los funcionarios de la SENESCYT, que contribuyeron con sus opiniones y criterios a través de las encuestas y entrevistas realizadas

A mis queridos amigos Luis y José por aportar con su granito de arena y apoyarme en las situaciones difíciles que me tocó vivir.

A mi hermano Juan Alberto por compartir a mi lado los momentos importantes de mi vida.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN EJECUTIVO

INTRODUCCIÓN 14

CAPÍTULO I 16

SECRETARÍA NACIONAL DE EDUCACIÓN SUPERIOR

CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN

1.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA SENESCYT 16

1.1.1 Educación Superior 16

1.1.2 Ciencia y Tecnología 19

1.2 LA SENESCYT 20

1.2.1 Misión 21

1.2.2 Visión 21

1.2.3 Objetivos estratégicos 21

1.2.4 Estructura organizacional 22

CAPÍTULO II 23

MARCO CONCEPTUAL 23

2.1 LAS ORGANIZACIONES COMO CULTURAS: CONCEPTO 23

2.1.1 Culturas y subculturas colectivas 24

2.2 LA GENERACIÓN: CONCEPTO 25

2.3 TIPO DE GENERACIONES 26

2.3.1 *Los Baby Boomers* 27

2.3.2 *La generación X* 28

2.3.3	<i>La generación Y</i>	29
CAPÍTULO III		31
IDENTIFICACIÓN DE LOS PRINCIPALES ELEMENTOS Y		
CARACTERIZACIÓN DE LOS FUNCIONARIOS DE LA SENESCYT		31
3.1	INTRODUCCIÓN	31
3.2	GRUPO GENERACIONAL	33
3.3	GÉNERO	36
3.3.1	Género y Grupo Generacional	40
3.3.1.1	<i>Baby Boomers</i>	40
3.3.1.2	<i>Generación X</i>	42
3.3.1.3	<i>Generación Y</i>	43
3.4	VALORES	44
3.5	TIEMPO HISTÓRICO	48
3.6	PREFERENCIAS	50
3.6.1	Comunicacionales	50
3.6.2	Reuniones laborales	51
3.7	VIVENCIAS Y ÁMBITO LABORAL	52
CAPÍTULO IV		59
ANÁLISIS DE LA INTERACCIÓN LABORAL Y SU IMPACTO		
EN LOS RESULTADOS DE ORGANIZACIÓN RESPECTO DE		
LA EFICIENCIA Y EFICACIA DE LA CONVIVENCIA		
MULTIGENERACIONAL EN LA SENESCYT		59
4.1	INTRODUCCIÓN	59
4.2	INTERACCIÓN LABORAL	60
4.3	DETERMINACIÓN DE LOS IMPACTOS EN LOS RESULTADOS	

DE LA ORGANIZACIÓN RESPECTO A LA EFICIENCIA Y EFICACIA DE LA CONVIVENCIA MULTIGENERACIONAL	64
4.3.1 Evaluación del Desempeño	65
4.3.2 Programación Operativa Anual POA	68
4.3.2.1 Subsecretaría General de Ciencia, Tecnología e Innovación	69
4.3.2.2 Subsecretaría General de Educación Superior	76
4.3.2.3 Coordinación General Administrativa Financiera	79
4.3.2.4 Dirección de Comunicación	82
4.3.3 Gestión del presupuesto asignado	84
4.3.3.1 Análisis de la gestión del presupuesto asignado en el período enero-junio de 2012	85
4.3.3.2 Análisis de la gestión del presupuesto asignado en el período Julio – diciembre 2011	88
CONCLUSIONES	91
RECOMENDACIONES	94
BIBLIOGRAFÍA	96
ANEXOS	98

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1	Encuestados por generaciones	32
Gráfico No. 2	Clasificación por generación	33
Gráfico No. 3	Clasificación por género	37
Gráfico No. 4	Generación Baby Boomers	41
Gráfico No. 5	Grupo generacional de puestos directivos	55
Gráfico No. 6	Estructura presupuestaria ene-jun 2012	86
Gráfico No. 7	Presupuesto de inversión ene-jun 2012	87
Gráfico No. 8	Estructura presupuestaria jul-dic 2011	88
Gráfico No. 9	Presupuesto de inversión – SENESCYT	89

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No. 1	Encuestados por Género	32
Tabla No. 2	Nivel de estudios Generación Y	34
Tabla No. 3	Liquidación personal del CONESUP	35
Tabla No. 4	Instrucción por Género	39
Tabla No. 5	Generación X	42
Tabla No. 6	Generación Y	43
Tabla No. 7	Codificación escala y grupo generacional	45
Tabla No. 8	Valores Baby Boomers	46
Tabla No. 9	Valores Generación X Generación Y	47
Tabla No. 10	Resultado eventos históricos	48
Tabla No. 11	Resultados preferencias comunicación laboral	50
Tabla No. 12	Resultados preferencias tipo de reuniones	52
Tabla No. 13	Resultados percepción de vivencias en el ámbito laboral	53
Tabla No. 14	Grupo generacional del jefe inmediato	54
Tabla No. 15	Principales características funcionarios SENESCYT	56
Tabla No. 16	Escala de calificación	66
Tabla No. 17	Resultado promedio Evaluación del Desempeño por grupo Generacional	67
Tabla No. 18	POA Subsecretaría General de Ciencia, Tecnología e Innovación	70
Tabla No. 19	Montos asignados Subsecretaría de Investigación Científica	71
Tabla No. 20	Montos asignados Subsecretaría de Innovación	72
Tabla No. 21	Montos asignados Coordinación de Saberes Ancestrales	74

Tabla No. 22	Montos asignados Subsecretaría Fortalecimiento del Conocimiento y Becas	75
Tabla No. 23	POA Subsecretaría General de Educación Superior	76
Tabla No. 24	Montos asignados Subsecretaría Formación Técnica, Tecnológica, Artes, Música y Pedagogía	77
Tabla No. 25	Montos asignados Subsecretaría Formación Académica y Profesional	79
Tabla No. 26	POA Coordinación General Administrativa Financiera	80
Tabla No. 27	Montos asignados Coordinación General Administrativa Financiera	81
Tabla No. 28	POA Dirección de Comunicación	82
Tabla No. 29	Montos asignados Dirección de Comunicación	83
Tabla No. 30	Presupuesto asignado SENESCYT año 2011 y 2012	84
Tabla No. 31	Presupuesto asignado SENESCYT jul –dic 2011 y ene-jun 2012	85
Tabla No. 32	Presupuesto de inversión ene-jun 2012	87
Tabla No. 33	Presupuesto de gasto corriente ene-jun 2012	88
Tabla No. 34	Presupuesto de inversión jul-dic 2011	89
Tabla No. 35	Presupuesto de gasto corriente jul-dic 2011	89

ÍNDICE DE ANEXOS

- Anexo 1 Extracto Plan de Tesis
- Anexo 2 Estatuto Orgánico por Procesos
- Anexo 3 Tamaño de la muestra
- Anexo 4 Encuestas generaciones SENESCYT
- Anexo 5 Entrevistas generaciones SENESCYT
- Anexo 6 Resultados primera pregunta
- Anexo 7 Grupo generacional del Nivel Jerárquico Superior
- Anexo 8 Encuesta sobre interacción de las generaciones en la SENESCYT y sobre eficacia, eficiencia laboral de las generaciones en la SENESCYT
- Anexo 9 Formulario evaluación de desempeño
- Anexo 10 Formulario SENRES-eval-03, informe de evaluación del desempeño

INTRODUCCIÓN

El punto de inicio para la elaboración de la presente investigación fue el Plan de Tesis, para una mejor comprensión del lector se presenta un extracto del mismo detallado en el anexo No 1.

En la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (SENESCYT), existen varios grupos generacionales con sus propias visiones, vivencias y particularidades que interactúan en el ámbito laboral con el objeto de obtener resultados a nivel personal e institucional. En virtud de esto, es necesario entender cómo se realiza la interacción laboral a través de un análisis detallado entre las diferentes generaciones: *Baby Boomers*, *generación X* y *generación Y* en el entorno del trabajo.

Partiendo de esto se ha formulado la siguiente pregunta central: ¿Cómo la interacción entre los funcionarios (as) pertenecientes a las tres generaciones aporta a la eficiencia y eficacia de resultados en la gestión pública de la SENESCYT?. Para contestar esta interrogante se ha establecido la siguiente hipótesis: La diversidad de edad incide en la eficiencia y eficacia de la gestión pública de la SENESCYT.

Para conseguir el propósito antes descrito, se ha considerado en el desarrollo del presente trabajo un tipo de estudio descriptivo y un método de investigación deductivo que inicia con hechos generales referidos en el marco teórico, llegando a realidades particulares de la SENESCYT, utilizando como técnica de recolección de información las encuestas, entrevistas y observación participante.

Se inicia esta investigación describiendo cómo es la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación, su misión, visión, objetivos estratégicos y estructura organizacional. Se incluye, el marco conceptual considerando a las organizaciones como culturas en las cuales laboran personas que pertenecen a los

diferentes grupos generacionales. Posteriormente, se efectúa una caracterización de los funcionarios de la SENESCYT en cuanto a la edad, género y la interacción que se produce en el ambiente de trabajo, para luego analizar el impacto en los resultados con respecto a la eficiencia y eficacia de la convivencia multigeneracional considerando la evaluación del desempeño de los servidores, la planificación operativa anual POA y asignación presupuestaria de la organización. Finalmente, se generan una serie de conclusiones y recomendaciones consecuencia de la investigación realizada.

Es importante señalar, que los estudios sobre generaciones y su interacción laboral en el sector público y privado son limitados (por no decir casi inexistentes), lo que no ha permitido encontrar referencias formales y puntos de partida para esta investigación. Así mismo, ha existido dificultad para utilizar bibliografía y literatura de producción nacional.

CAPÍTULO I

SECRETARÍA NACIONAL DE EDUCACIÓN SUPERIOR, CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN

El presente capítulo describe a la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación, (SENESCYT) de acuerdo a sus antecedentes históricos y a su estatuto orgánico de gestión organizacional por procesos, como punto de inicio de la presente investigación, se hace referencia a la creación de la SENESCYT partiendo de la fusión de la Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología (SENACYT) y el Consejo Nacional de Educación Superior (CONESUP); así como de su misión, visión, objetivos estratégicos y estructura organizacional.

1.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA SENESCYT

La Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (SENESCYT), está constituida por dos ejes principales como son: la Educación Superior y por otro lado la Ciencia, Tecnología e Innovación.

1.1.1 Educación Superior

En nuestro país se crea el Consejo Nacional de Universidades y Escuelas Politécnicas (CONUEP), a través de la Ley de Universidades y Escuelas Politécnicas del Ecuador, mediante Registro Oficial N° 243 publicado el 14 de mayo de 1982. Este Consejo encargado de conducir la política pública de Educación Superior estaba integrado por los siguientes miembros:

- a. Los Rectores de las Universidades y Escuelas Politécnicas, oficiales y particulares;

- b. Un representante de los profesores de las Universidades oficiales, uno por los profesores de las Escuelas Politécnicas, y uno por los profesores de las Universidades particulares;
- c. El Presidente de la Directiva Nacional de la Federación de Estudiantes de las Universidades Oficiales, el Presidente de la Directiva Nacional de la Federación de Escuelas Politécnicas y el Presidente de la Directiva Nacional de las Universidades particulares;
- d. Un representante de los trabajadores de las Universidades y de las Escuelas Politécnicas oficiales y particulares;
- e. Un representante del Ministro de Educación y Cultura, quien deberá ser un profesor universitario o politécnico; y,
- f. Un Miembro del Consejo Nacional de Desarrollo.

Posteriormente, el 15 de mayo de 2000 se crea el Consejo Nacional de Educación Superior, (CONESUP) organismo planificador, regulador y coordinador del Sistema Nacional de Educación Superior, es una entidad autónoma, de derecho público, con personería jurídica. Su sigla será CONESUP y por tanto reemplaza al Consejo Nacional de Universidades y Escuelas Politécnicas (CONUEP).

La Constitución de la República publicada en el Registro Oficial N° 449 de fecha 20 de octubre de 2008, establece que el Sistema de Educación Superior se regirá entre otros, por un organismo público de planificación, regulación y coordinación interna del sistema y de la relación entre sus distintos actores con la Función Ejecutiva.

El 12 de octubre de 2010 se publica mediante Registro Oficial Suplemento N° 298 la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES), la cual pretende dar un giro histórico a la Educación Superior y que en su artículo 3 de los fines de la Educación Superior manifiesta “La educación superior de carácter humanista, cultural y científica constituye un derecho de las personas y un bien público social que, de conformidad con la Constitución de la República, responderá al interés público y no estará al servicio de intereses

individuales y corporativos”¹. Es importante recalcar que el objetivo de este artículo es dar prioridad a los intereses colectivos nacionales, es decir a la formación de profesionales y/o técnicos de acuerdo a las necesidades existentes en nuestro país, mismos que están enlazados a los lineamientos estratégicos marcados por el gobierno, dejando de lado cualquier interés netamente personal.

Un aspecto relevante de la LOES es sobre el derecho a la Educación Superior, en el artículo 4 determina “El derecho a la educación superior consiste en el ejercicio efectivo de la igualdad de oportunidades, en función de los méritos respectivos, a fin de acceder a una formación académica y profesional con producción de conocimiento pertinente y de excelencia”². Podemos apreciar en este artículo, que el derecho ya no es únicamente un privilegio de pocas personas ya que conforme a las políticas de estado y a los méritos de las personas, todo ciudadano puede acceder a la educación superior más aún con la declaratoria de gratuidad en establecimientos de educación pública.

En cuanto al Consejo de Educación Superior la LOES en su artículo 166 establece:

El Consejo de Educación Superior es el organismo de derecho público con personería jurídica, con patrimonio propio, independencia administrativa, financiera y operativa, que tiene por objetivo la planificación, regulación y coordinación interna del Sistema de Educación Superior, y la relación entre sus distintos actores con la función ejecutiva y la sociedad ecuatoriana.

El Consejo de Educación Superior funcionará en coordinación con el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior y no podrá conformarse por representantes de las instituciones objeto de regulación ni por aquellos que tengan intereses en las áreas que vayan a ser reguladas. Tendrá su sede en la capital de la República.

¹ SENESCYT, Suplemento del Registro Oficial No. 298, *Ley Orgánica de Educación Superior*, Quito, 2011, p. 35

² *Ibidem*, pág. 35

Debemos subrayar que El Consejo de Educación Superior (CES) que reemplaza al CONESUP es un ente autónomo con libertad de acción en cuanto a la planificación, regulación y coordinación interna del Sistema de Educación Superior y sobre todo no tendrá injerencia de ninguna naturaleza por parte de instituciones universitarias que forman parte del sistema académico.

1.1.2 Ciencia y Tecnología

El Decreto Ejecutivo 1603 publicado en el Registro Oficial N° 413 de 05 de abril de 1994, suprimió el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, (CONACYT) y crea la Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología (SENACYT). El Decreto Ejecutivo N° 1829, publicado en el Registro Oficial Suplemento 351 de fecha 07 de septiembre de 2006, expide las disposiciones normativas para reorganizar el Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología estableciendo a la SENACYT en el nivel Directivo.

Posteriormente, la Constitución de la República publicada en el Registro Oficial N° 449 de fecha 20 de octubre de 2008, establece el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología, Innovación y Saberes Ancestrales.

La fusión entre la Educación Superior y la Ciencia, Tecnología e Innovación se da mediante la Ley Orgánica de Educación Superior, publicada en el Registro Oficial Suplemento N° 298 de 12 de octubre de 2010, que en su artículo 182 establece:

De la Coordinación del Sistema de Educación Superior con la Función Ejecutiva.- La Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación, es el órgano que tiene por objeto ejercer la rectoría de la política pública de educación superior y coordinar acciones entre la

Función Ejecutiva y las instituciones del Sistema de Educación Superior. Estará dirigida por el Secretario Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación de Educación Superior, designado por el Presidente de la República. Esta Secretaría Nacional contará con el personal necesario para su funcionamiento.

El Decreto Ejecutivo N° 517, publicado en el Registro Oficial 309 de 27 de diciembre de 2010, fusionó la Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología (SENACYT) con la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación, conformándose así la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (SENESCYT).

1.2 LA SENESCYT

La Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (SENESCYT) es una cartera de estado de reciente creación, la misma que ha tenido los siguientes pasos para su conformación, de acuerdo al Estatuto Orgánico por Procesos:

- La Ley Orgánica de Educación Superior publicada en el Suplemento del Registro Oficial No. 298 del 12 de octubre de 2010, establece en su artículo 183 las atribuciones de la nueva Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación.
- Mediante Decreto Ejecutivo No. 517 del 15 de octubre de 2010 publicada en el Registro Oficial No. 309 del 27 de octubre de 2010 se fusiona la Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología (SENACYT) a la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia y Tecnología e Innovación.
- Todas las competencias, atribuciones, funciones, representaciones y delegaciones, constantes en leyes, reglamentos y demás instrumentos normativos, que hasta la presente fecha eran ejercidas por la Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología

(SENACYT) y por el Consejo de Nacional de Educación Superior (CONESUP).
pasan a ser ejercidas por la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (SENESCYT).

- Mediante Acuerdo No. 2011-004 del 2 de febrero de 2011 publicado en el Registro Oficial N° 150 del 24 de mayo de 2011 se expide el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos Institucional el que incluye la Estructura Orgánica de la SENESCYT.

1.2.1 Misión

Según el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos la define³: “Ejercer la rectoría de la política pública en el campo de la Educación Superior, la Ciencia, Tecnología, Innovación y los Saberes Ancestrales, coordinando y articulando las acciones entre el sector público y los sectores productivos públicos y privados”.

1.2.2 Visión

En relación a la visión, el Estatuto Orgánico por Procesos⁴ señala:

“La SENESCYT es garante de la aplicación de los principios que rigen la educación superior; promotora de la investigación científica, innovación tecnológica y saberes ancestrales. Su trabajo, enfocado en mejorar las capacidades y potencialidades de la ciudadanía, se caracteriza por el empleo eficiente y eficaz de los recursos que gestiona, cuyos resultados son la semilla para el desarrollo del país”.

1.2.3 Objetivos estratégicos

La Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (SENESCYT) para cumplir con su misión institucional se ha

³ Registro Oficial No. 150 Suplemento del Registro, *Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos* SENESCYT, Acuerdo No. 2001-004, Quito, 2011, p.2

⁴ *Ibíd*em, p.2

planteado los siguientes objetivos estratégicos de acuerdo con el Estatuto Orgánico por Procesos señalados textualmente en el mismo:

- Diseñar e implementar una agenda de Política Pública de Educación Superior, Ciencia, Tecnología, Innovación y Saberes Ancestrales que impulse el nuevo modelo de generación y redistribución de riqueza para alcanzar el Buen Vivir;
- Generar mecanismos de articulación entre los Sistemas de Articulación Superior, y de Ciencia, Tecnología, Innovación y Saberes Ancestrales y Nacional de Educación;
- Generar, adaptar y difundir conocimientos científicos y tecnológicos;
- Establecer criterios para la gestión del conocimiento en educación superior, ciencia, tecnología, innovación y saberes ancestrales para alcanzar la excelencia académica y científica basado en una perspectiva de inclusión social;
- Fomentar la conformación de redes zonales y nacionales de conocimiento que se inserten en redes regionales e internacionales en los próximos cinco años;
- Articular el accionar de los Sistemas de Educación Superior y de Ciencia, Tecnología, Innovación y Saberes Ancestrales a la agenda productiva del país;
- Dotar de insumos para la toma de decisiones del Consejo de Educación Superior.”

1.2.4 Estructura organizacional

La estructura organizacional de la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación se alinea con su misión y se sustenta en la filosofía y enfoque de productos, servicios y procesos, con el propósito de asegurar su ordenamiento orgánico. Los procesos que elaboran los productos y servicios de la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación se establecen y catalogan en función del nivel de contribución a la consecución de la misión institucional⁵. Estos procesos se encuentran descritos en el anexo No. 2.

⁵ Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos SENESCYT, Acuerdo No. 2001-004, Suplemento del Registro Oficial No. 150

CAPÍTULO II

MARCO CONCEPTUAL

Este capítulo abarca una visión conceptual sobre las organización como culturas, las generaciones, tipos de generaciones que según Wendy Mondy⁶ se las clasifica como generación de los *Baby Boomers*, *generación X* y *generación Y*.

2.1 LAS ORGANIZACIONES COMO CULTURAS: CONCEPTO

Se inicia con la idea de pensar a las organizaciones como culturas, de que todo proceso institucional es resultado de la representación simbólica que los seres humanos realizan en pos de crear un mundo de vida compartido.

Las organizaciones son fenómenos culturales, sus estructuras se componen de valores, lenguajes, modos de ser y de comportamientos. En ella y por ella los hombres se relacionan. Su existencia se debe a un ejercicio de construcción simbólica permanente donde las acciones de los actores se entrecruzan en un sinfín de conjunciones espacio - temporales, ideales para cultivar al ser individual y al ser social y todo lo que en ellos se encuentra implicado.

Como lo señala Gareth Morgan⁷, al estudiar las organizaciones como culturas, nos estaríamos refiriendo a los modelos de desarrollo reflejados en un sistema de sociedad compuesto de conocimientos, ideologías, valores, leyes y un ritual diario. La organización como cultura es un sistema de creencias y prácticas que se materializa y a la vez se alimenta en la cotidianidad de la vida social.

⁶ Wayne Mondy, *Administración de Recursos Humanos*, México, Pearson Education, 2005 p. 246

⁷ Gareth Morgan, *Imágenes de la organización*, Ediciones Alfaomega, 1991, p. 100

Toda organización es un universo práctico cargado de conocimientos e ideologías que provienen del contexto donde surgen y lo reproducen. El fenómeno cultural al que se llama organización, actúa de manera similar a una sociedad, tiene sus propios patrones o modelos de cultura y subcultura (G. Morgan, 1990: 105).

Las organizaciones son un espacio de convivencia e interacción, nunca excepto de conflictos, heterogéneas formas de entender la realidad y de criterios de división y diferenciación entre iguales. En ellas las normas colectivas asientan su “espíritu”, por ella se entiende el mundo de los significados y los esquemas interpretativos compartidos (G. Morgan, 1990:122).

2.1.1 Culturas y subculturas colectivas

Para Pierre Bourdieu, la cultura se manifiesta simultáneamente en las creencias y en las prácticas de sus integrantes, desarrolla *habitus* específicos y, sobre todo, sustenta el marco relacional para la convivencia de sus miembros⁸. En ella conviven distintos individuos y grupos, entendiéndose por grupo según J.W. Mc David⁹, como un sistema organizado compuesto por dos o más individuos relacionados de forma tal que el sistema cumple una función, tiene un conjunto de reglas que determinan el papel de la relación entre sus miembros y que regulan la función del grupo y de cada uno de los sujetos; es así que individuos y grupos tienen variadas formas de entender la realidad y diversos intereses que están divididos o integrados.

Del conjunto de relaciones protagonizadas por estos actores, dependen la definición de fronteras internas y externas de los miembros, así como el

⁸ Pierre Bourdieu, *El oficio del sociólogo*, Madrid, Ed. Clossas-Orcoyen, 1994, p.68

⁹ J.W. Mc David y M. Harari, *Social Psychology; Individuals, Groups, Societies* Nueva York: Harper & Row, 1968.

nivel de eficiencia y eficacia que una organización puede o no alcanzar en el momento de conseguir sus objetivos y metas.

Las relaciones grupales tienen criterios de diferenciación y distinción, que pueden ser de índole étnica, de género o generacional, entre otros. Por ejemplo, en momentos de cambio estructural como los que actualmente afronta el Ecuador, su estudio resulta de suma importancia para entender las dinámicas organizacionales y la efectividad de las mismas.

2.2 LA GENERACIÓN: CONCEPTO

Varios son los conceptos de generación, podemos mencionar a Carlos Altamirano quien la define como una caja de resonancia en las que se puede apreciar cómo distintos miembros en apariencia aislados van absorbiendo las convicciones de su tiempo y encontrándose poco a poco, con el mundo vigente¹⁰. Este concepto vincula a las personas, mientras van creciendo necesariamente llegan a una relación con todas las cosas que se imponen en su entorno, las que en su momento se encuentran en boga y/o moda.

Para Ogg y Bonvalet, “generación es un grupo de edad que comparte a lo largo de su historia un conjunto de experiencias formativas que los distinguen de sus predecesores”¹¹. Este concepto enfatiza a la generación en un grupo de edad con sus propias características y vivencias que los diferencia de los otros grupos de edades. Sin embargo, no solo la edad es importante en esta definición, las experiencias formativas son identificadas como un conjunto de vivencias históricas compartidas lo

¹⁰ Carlos Altamirano (Coord.), *Términos Críticos de la Sociología en la Cultura*, Barcelona, Ed. Paídos, 2002 p. 94

¹¹ Ogg, J., Bonvalet J, C., *The Babyboomer Generation and the birth cohort Of 1945-1954: a European perspective*. Paper presented at the ESRG-AHRC seminar, 2006.

que a su vez se enlaza con principios compartidos de visión de la vida, valores comunes y contextos en que se desarrolla una generación determinada.

En los momentos actuales debemos considerar que vivimos en una época de cambios acelerados, especialmente en aspectos tecnológicos relacionados con la comunicación como el Internet, redes sociales, que ha llevado a un tipo de vivencias históricas a nivel mundial, llegando a reducir significativamente el lapso de tiempo que caracteriza a una generación.

2.3 TIPO DE GENERACIONES

Las relaciones generacionales se entienden de acuerdo con (C. Altamirano, 2002:94), “a todas las cohortes y grupos de edad como manifestaciones concretas de las diferencias de nacimiento, expresadas en propiedades distintivas surgidas en un cambiante momento histórico en el que desarrollan sus vidas”¹².

Como podemos apreciar el factor determinante para establecer los tipos de generaciones es el grupo de edad, que dada sus propias características, preferencias, gustos, vivencias, entre otros, cada uno posee cualidades específicas y sus propios esquemas mentales.

Un determinante de las generaciones es el tiempo socio-histórico en que las personas se desarrollan, es decir el lugar en la historia en el que vivieron los mismos eventos y en la interpretación y perspectivas de futuros sucesos.

2.3.1 Los *Baby Boomers*

Esta generación según (W. Mondy, 2005: 246), “nacieron entre los años posteriores a la Segunda Guerra Mundial y 1964. El recorte de personal

¹² Carlos Altamirano (Coord.), *Términos Críticos de la Sociología en la Cultura*, Barcelona, Ed. Paídos, 2002 p. 93

corporativo de la década de los ochenta y noventa hizo a un lado a millones de *Baby Boomers*”. Uno de los aspectos que contribuyó significativamente a éstos despidos masivos en los Estados Unidos, fue la gran recesión producida entre 1980 y 1982, debido a esta causa en esa época miles de empresas cerraron sus puertas lo que condujo al desempleo de millones de personas, siendo los más afectados y vulnerables por su edad los de la *Generación Baby Boomers*. A inicio del nuevo milenio, luego de experimentar una recuperación la economía americana y el sector empresarial redescubrió el valor de los empleados de esta generación.

Entre las principales características que posee esta generación (W. Mondy, 2005: 246), se destacan la disciplina, el orden y el respeto a los demás; sobresalen por su estabilidad laboral, su lealtad institucional, preferencia por empleos a tiempo completo, bajo ausentismo y organizaciones jerárquicas. Estas características los han convertido en un grupo atractivo para el reclutamiento ya que la demanda de profesionales capacitados está en aumento y, al contratar a estas personas, se reducen considerablemente los costos de capacitación por la extensa experiencia que tienen y las habilidades que poseen. La reincorporación de estas personas en el campo laboral fue directa en vista de sus conocimientos en el desarrollo de sus funciones y actividades, siendo necesario poco o ningún entrenamiento, constituyendo un factor importante para las empresas en la reducción de costos de capacitación del personal.

“En algunos países de Europa, Asia y Estados Unidos con la jubilación de los *“baby boomers”* (que representan actualmente el segmento más grande de la mano de obra), se prevé que la escasez de trabajadores en el mercado,

llevará a las organizaciones a acoger profesionales de más de 40 años de edad con trayectoria profesional y experiencia. No así en Latinoamérica en donde una vasta cantidad de personas de otras generaciones (*generación X*, *generación Y* y *generación Nexters*) compiten en el mercado laboral por lo que los “*baby boomers*” se están viendo obligados a buscar emprendimientos y a re direccionar sus carreras buscando oportunidades para mantenerse activos, útiles y productivos durante más tiempo.”¹³

2.3.2 La *generación X*

Según lo manifestado por Cristina Simon, este grupo generacional nació entre 1964 y 1981 y son considerados escépticos, pragmáticos y viven una transformación del modelo familiar tradicional por cuanto sus madres se han incorporado masivamente al mercado laboral¹⁴. Fueron los primeros en adoptar el mundo tecnológico caracterizado por el teléfono móvil, televisión por cable e internet.

En lo laboral, según A. Díaz, rompen patrones tradicionales como ambientes de trabajo informales y transformando las estructuras organizacionales jerárquicas en entidades más flexibles y horizontales, son leales a sus empleadores y conocen el valor del compromiso. Un aspecto importante en la *generación X*, es el logro de un equilibrio entre las metas profesionales y la calidad de vida procurando conciliación en el aspecto

¹³ Marcia Almeida Guzmán, “*Trayectoria profesional de la generación de los baby boomers*”. Informe de Investigación presentado al Comité de investigaciones de la Universidad Andina Simón Bolívar. Quito 2012 p. 41..

¹⁴ Cristina Simón, Cuatro generaciones y sus valores: *España, 2008*, p. 2, 21.1.12, en <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/187849/Personal-Mix-Sexagenarios-Baby-Boomers-Generacion-X-Generacion-Y.htm>

familiar y laboral; así como aprender y crecer, desarrollar habilidades y obtener resultados¹⁵.

2.3.2 La generación Y

Los nacidos entre 1982 y 1992 corresponden a la *generación Y*, ellos nacieron durante la era de la tecnología: De acuerdo a lo manifestado por (A. Díaz, 2010:28), se los conoce como los “nativos digitales”. “Son la primera generación de jóvenes que han crecido en un entorno de colaboración e interactividad y con todas las comodidades. Son personas que no tienen miedo al cambio y que pueden fácilmente cambiar de trabajo. Sus principales características son la falta de lealtad con sus empleadores, multifacéticos, creativos, celebran la diversidad y son optimistas. Son individualistas y reivindican la autonomía en sus opiniones y actuaciones, situando su ámbito personal por encima de consideraciones de orden laboral y social”¹⁶.

Manpower¹⁷ afirma que esta generación no busca estabilidad laboral, no siguen políticas establecidas y tienen otras perspectivas respecto al trabajo. Un aspecto negativo de esta generación se relaciona con su inmadurez y son inestables, les falta compromiso y no aceptan las reglas, siendo conflictivos y problemáticos. Características que se valoran en esta generación son las nuevas ideas y estrategias, frescura, energía y actitud positiva al trabajo.

Un criterio que se contrapone en relación a la estabilidad laboral es el de (C. Simon, 2008:29), manifiesta que la *generación Y* valora con mayor

¹⁵ Amparo Díaz, *El Talento está en la Red*, México, LID Ediciones Empresarial, 2010 p. 27

¹⁶ IBIDEM, p. 27

¹⁷ Manpower, *Reescribiendo las reglas: La interacción generacional en el trabajo*, p. 9, México, 2012, 25.1.12, en http://www.manpower.com.mx/uploads/press_room/estudios_investigaciones/Reescribiendo_las_reglas_Interaccion_generacional_en_el_trabajo.pdf

contundencia la estabilidad laboral, el nivel de ingresos, las oportunidades de promoción y la iniciativa, es la menos exigente en la valoración de la conciliación vida laboral/familiar. Esto es aparentemente lógico ya que está ligado a su edad e inexperiencia.

CAPÍTULO III

IDENTIFICACIÓN DE LOS PRINCIPALES ELEMENTOS Y CARACTERIZACIÓN DE LOS FUNCIONARIOS DE LA SENESCYT

3.1 INTRODUCCIÓN

Tomando en cuenta el marco conceptual planteado en el capítulo II, así como para dar cumplimiento a uno de los objetivos específicos de esta investigación, el presente capítulo contextualiza los principales elementos y características generacionales de los funcionarios de la SENESCYT en temas de grupo generacional, género, valores, tiempo histórico, preferencias, gustos y vivencias.

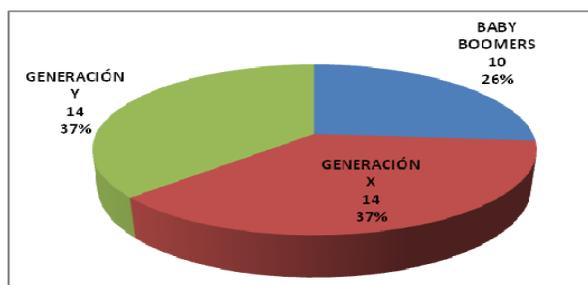
Para el caso del grupo generacional y género partimos del universo que corresponde a 259 servidores públicos, 50 de ellos son funcionarios de libre nombramiento y remoción, 14 tienen nombramientos definitivos y 195 bajo la figura de contratos de servicios ocasionales.

Así mismo, para el presente análisis utilizamos una muestra representativa de 38 funcionarios, según cálculo descrito en el (anexo No.3). Por otro lado, aplicamos una encuesta (anexo No. 4), para conocer las características de valores, tiempo histórico, preferencias, gustos y vivencias. De igual forma, se obtiene información a través de entrevistas realizadas y de las observaciones participantes que se efectuaron en las diferentes Subsecretarías, Coordinaciones y Direcciones, en donde existe diversidad generacional.

Con la finalidad de inferir la realidad de la SENESCYT en temas generacionales, la información general de la encuesta trata sobre características de

edad, género y nivel de educación. De acuerdo al tamaño de la muestra se seleccionó al personal en función del número total de servidores de los tres grupos, la *generación X* representada por el 37%, la *generación Y* simboliza el 37%, mientras que el grupo de *los Baby Boomers* constituyen el 26%, conforme se detalla en el siguiente gráfico:

Gráfico No. 1
ENCUESTADOS POR GENERACIONES



Fuente: SENESCYT, febrero 2012
Elaborado por: Marjorie Dávila

Para analizar el género de esta muestra representativa, se procedió a clasificar a los miembros de cada una de las generaciones:

Tabla No. 1
ENCUESTADOS POR GÉNERO

GÉNERO	MASCULINO	FEMENINO
BABY BOOMERS	4	6
GENERACIÓN X	8	6
GENERACIÓN Y	6	8
TOTAL	18	20

Fuente: SENESCYT, febrero 2012
Elaborado por: Marjorie Dávila

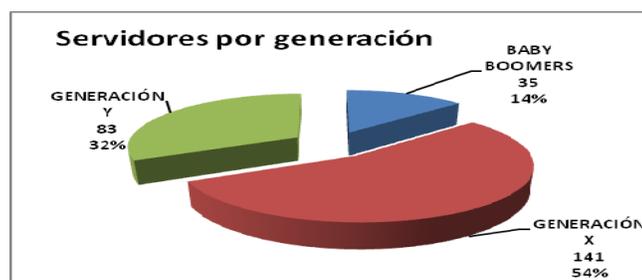
Para validar los resultados de las encuestas, se realizaron entrevistas a la muestra antes descrita.

3.2 GRUPO GENERACIONAL

Un factor determinante para establecer los tipos de generaciones es el grupo de edad, cada generación posee cualidades específicas y sus propios esquemas mentales respecto a comportamientos y valores que impactan en el convivir laboral y en el desarrollo de actividades para alcanzar las principales metas planificadas por la institución.

Del total de los 259 servidores(as) de la SENESCYT, se ha procedido a clasificarlos de acuerdo a su edad en: *Baby Boomers* (35), *generación X* (141) y *generación Y* (83), el número de funcionarios porcentualmente se detalla a continuación en el gráfico No. 2:

Gráfico No. 2
CLASIFICACIÓN POR GENERACIÓN



Fuente: SENESCYT, agosto 2011
Elaborado por: Marjorie Dávila

De acuerdo a los datos del gráfico No 2, se observa que un mayor número de funcionarios pertenecen a la *generación X* que corresponde al 54% del total, esto se explica ya que a diferencia de otras instituciones públicas la SENESCYT es una Secretaría de Estado de reciente creación y el Gobierno Central ha apostado a los conocimientos, habilidades y experiencias de esta generación, insertándolos en puestos de toma de decisiones y ocupando cargos que por su importancia requieren un nivel de exigencia alto.

El grupo *generacional Y*, ocupa también un porcentaje importante de funcionarios que simboliza el 32%, y esta generación dentro de pocos años podría ser quien lidere las instituciones del estado. Se debe mencionar que a pesar de su edad tienen un buen nivel de preparación académica, y cuentan con títulos de tercer y cuarto nivel, que representan al 43,37% del total de personas que conforman esta generación, como podemos apreciar en la siguiente tabla:

Tabla No. 2
NIVEL DE ESTUDIOS GENERACIÓN Y

	TERCER NIVEL	CUARTO NIVEL
GENERACIÓN Y	24	12

Fuente: SENESCYT, agosto 2011

Elaborado por: Marjorie Dávila

La *generación Y* se encuentra en todos los procesos de apoyo y agregadores de valor institucional.

Para el caso de los *Baby Boomers* como se aprecia en el gráfico No. 2, constituyen el 14 % de los funcionarios, esta generación no ocupa puestos directivos ni cargos del nivel jerárquico superior que corresponden a los puestos de Ministros o Secretarios Nacionales de Estado, Subsecretarios Generales, Subsecretarios Técnicos, Asesores y Directores Técnicos de Área. De acuerdo a lo antes manifestado, en octubre del 2010 con la creación de la SENESCYT, la cual absorbió al Consejo Nacional de Educación Superior (CONESUP) y a la Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología (SENACYT), el 85 % de los 90 funcionarios del CONESUP (48 *Baby Boomers*, 28 *generación X* y 14 *generación Y*) fueron liquidados, de acuerdo al siguiente detalle:

Tabla No. 3
LIQUIDACIÓN PERSONAL DEL CONESUP

	TOTAL	LIQUIDACIÓN	<i>Baby Boomers</i>		<i>Generación X</i>		<i>Generación Y</i>	
	No.	No.	No.	%	No.	%	No.	%
CONESUP	90	76	43	57%	22	29%	11	14%

Fuente: SENESCYT, agosto 2011

Elaborado por: Marjorie Dávila

La SENESCYT procedió desde esa fecha a contratar personal bajo la modalidad de contratos de servicios ocasionales que en su mayoría pertenecen a la *generación X* y *generación Y*. Las tres generaciones que actualmente trabajan en la SENESCYT están conformadas por personas que crecieron en ambientes y momentos diferentes. Es por esto que cada grupo generacional, según (Manpower, 2012: 1), tiene una interacción alta al compartir valores y prioridades, conservan actitudes diferentes ante la autoridad, tienen otra forma de entender el trabajo, y manejan su propio concepto de responsabilidad.

Para corroborar lo dicho anteriormente, se realizaron entrevistas a todos los funcionarios que conformaron la muestra de la institución, por pedido de los entrevistados se omitirán los nombres verdaderos y se incluirán nombres ficticios, el formato de las mismas lo podemos ver en el anexo No. 5¹⁸. Para los *Baby Boomers* a quien llamaremos “Pepita Pérez” que representa el 60% de este grupo, manifiesta: “me complace trabajar con jóvenes de las *generaciones X* y *Y*, por sus conocimientos actualizados, transmiten energía y porque ven las cosas positivamente”. En este mismo sentido, a quien llamaremos “Juan López”, representando al 40% de los *Baby Boomers*, dice: “la *generación X* al tener una familia tienen una preocupación por su seguridad laboral, realizan sus actividades con responsabilidad y madurez, y dan mayor importancia al tipo de liderazgo que ejerce la persona que está al frente del

¹⁸ Marjorie Dávila, “Interacción laboral en la SENESCYT”, Quito, SENESCYT, 10-15.07.12

grupo de trabajo. Valoro mucho la experiencia que poseen y pienso que esta característica les falta a los jóvenes de la *generación Y*".

En este mismo sentido, de la misma muestra se procedió a entrevistar a los servidores de la *generación X* quienes manifestaron no tener inconvenientes en trabajar con personas mayores o menores a su generación, así por ejemplo a quien llamaremos "Carlos Torres" que simboliza el 70% de su generación, menciona "es interesante trabajar con personas de la *generación Baby Boomers* por cuanto comparten y aprenden de sus experiencias, conocimientos y procesos institucionales. Con respecto a la *generación Y*, tienen una identificación mayor con la tecnología y la considero un aspecto muy relevante para el desarrollo de las tareas habituales".

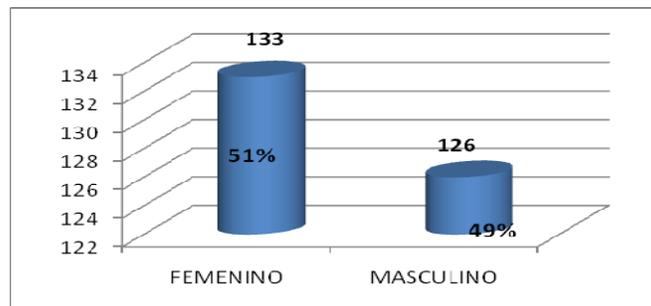
Posteriormente y siguiendo con la misma línea de entrevistas, una persona de la *generación Y*, a quien llamaremos "Pamela Rodríguez" figurando al 80% de ellos, respecto a la tecnología expresa: "no puedo vivir sin ella por la velocidad de procesar información. Prefiero trabajar con los servidores del grupo *generacional X* ya que me siento más identificada por tener un nivel de estudios actualizados que les permiten tomar decisiones acertadas, en contraste con los *Baby Boomers* a quienes considero personas con otro pensamiento por tener una visión diferente y más antigua en su desarrollo laboral".

3.3 GÉNERO

Para interpretar de mejor manera las relaciones cotidianas entre los funcionarios (as) que conforman las diferentes áreas de la SENESCYT, se ha identificado el género al que pertenecen.

Entendiéndose como género¹⁹, la construcción social de roles atribuidos a hombres y mujeres, que determinan papeles y responsabilidades sociales diferentes, los cuales varían en el tiempo y espacio; la clasificación se pueden apreciar a continuación:

Gráfico No. 3
CLASIFICACIÓN POR GÉNERO



Fuente: SENESCYT, agosto 2011
Elaborado por: Marjorie Dávila

De acuerdo a estos datos, observamos que existe un porcentaje superior del personal femenino con el 51% y para el masculino corresponde al 49% de los funcionarios. Esto podría ser resultado de una serie de factores como por ejemplo lo citado en la Constitución de la República, en el Título II - DERECHOS, Capítulo Primero – Principios de Aplicación de los Derechos que en el numeral 2 del artículo 11²⁰ expresa:

Todas las personas son iguales y gozaran de los mismos derechos, deberes y oportunidades. Nadie podrá ser discriminado por razones de etnia, lugar de nacimiento, edad, sexo, **identidad de género**, identidad cultural, estado civil, idioma, religión, ideología, filiación política, pasado judicial, condición socio-económica, condición migratoria, orientación sexual, estado de salud, portar VIH, discapacidad, diferencia física; ni por cualquier otra distinción, personal o colectiva, temporal o permanente....

¹⁹ Masculinidad y género, Sao Paulo, 2001, 22.4.12 en http://bvs.sld.cu/revistas/spu/vo127_2_01/spu01201.htm

²⁰ Constitución de la República del Ecuador, 2008, Quito, Ediciones Legales, Pág. 21

De igual forma en el mismo cuerpo legal, en el capítulo quinto - De Los Derechos de Participación, artículo 61, numeral 7 señala: “Desempeñar empleos y funciones públicas con base en méritos y capacidades, y en un sistema de selección y designación transparente, incluyente, equitativo, pluralista y democrático, que garantice su participación, con criterios de equidad y paridad de género, igualdad de oportunidades para las personas con discapacidad y participación...”²¹.

Mediante este artículo el estado promoverá la participación equitativa de mujeres y hombres en los cargos de nominación o designación de la función pública, en sus instancias de dirección y decisión, y en los partidos y movimientos políticos, así como el estado garantizará a las mujeres igualdad en el acceso al empleo.

Un factor adicional podría ser la asistencia masiva de mujeres a los centros de educación superior a partir de la década de los años 70 y 80 y su consiguiente profesionalización que las han llevado a ocupar en la actualidad un lugar importante en el sector laboral en nuestro país. Según el Consejo Nacional de Educación Superior en el informe presentado en agosto de 2009, se matricularon en las universidades y escuelas politécnicas del Ecuador: 280.696 mujeres y 250.498 varones.

Como se mencionó anteriormente, en SENESCYT laboran 133 mujeres de las cuales 88 poseen títulos de tercer y cuarto nivel, que representan el 66 %. Mientras que de los 126 hombres, 72 cuentan con estudios superiores que corresponde al 57%, según datos obtenidos se observa:

²¹ IBIDEM, Pág. 45

Tabla No.4
INSTRUCCIÓN POR GÉNERO

	TERCER NIVEL	CUARTO NIVEL	TOTAL
FEMENINO	46	42	88 (133) (66%)
MASCULINO	36	36	72 (126) (57%)

Fuente: Senescyt, agosto 2011
 Elaborado por: Marjorie Dávila

Esto constituye un respaldo para que puedan desempeñar sus actividades de una forma más eficiente y con un mayor nivel de competencia.

De la información obtenida se desprende que en la SENESCYT no existe exclusión hacia la mujer en el ámbito laboral, y por el contrario se comprueba que existe una alta participación e interacción de género sin permitir que se dé cabida a conflictos cotidianos y de reivindicación, en vista que mantienen un alto porcentaje de similitud en cuanto a los roles, derechos, responsabilidades, recursos de los hombres y mujeres y de sus relaciones.

Existe una interacción directa en temas como capacitación, códigos de ética en el cual se incluye políticas estrictas con respecto al acoso, condiciones laborales, políticas de contratación, políticas de seguridad laboral, entre otros, que son considerados y ejecutados sin dar prioridad al género y más bien en función de las necesidades y requerimientos institucionales.

Con objeto de reforzar lo antes mencionado se realizaron entrevistas a las diversas generaciones, tal como lo expresó un funcionario de la *generación X* perteneciente a la Dirección de Investigación Científica, a quien llamaremos “Benjamín Paredes” que representa al 65% de su generación, manifestó: “el trabajo generacional es equilibrado, no hay diferencias para los hombres ni mujeres dentro

de mi equipo de trabajo. En SENESCYT, los puestos son cubiertos de acuerdo a la necesidad institucional sin observar el principio de equidad de género”.

Un *Baby Boomers* a quien llamaremos “Octavio Acosta”, funcionario de la Dirección de Talento Humano, que simboliza al 70% de su generación, comentó “no hay conflictos laborales respecto al género, el trabajo es equitativo. Para él, la institución ha cumplido con el principio de igualdad de género, ya que las mujeres no han sido excluidas en su vinculación”.

En este contexto, una representante de la *generación Y*, que la llamaremos “Lorena Rivera” quien labora en la Dirección de Comunicación y representa el 50%, expresó: “en la institución existe igualdad de género, sin embargo, dentro de mi equipo específicamente en la parte operativa existe conflicto entre las mujeres, ya que todas quieren demostrar que su trabajo es el mejor, y por esto tenemos rivalidad, para mejorar debería existir mayor participación de la jefe inmediata”.

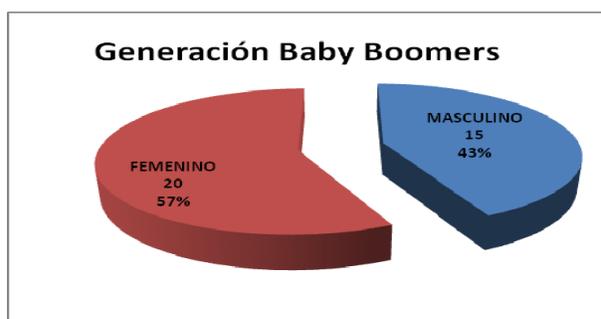
3.3.1 Género y Grupo Generacional

Al analizar la edad y el género al que pertenecen los funcionarios de la SENESCYT se obtienen los siguientes resultados:

3.3.1.1 Baby Boomers

La generación de los *Baby Boomers* en cuanto al género tienen la siguiente composición:

Gráfico No. 4 GENERACIÓN BABY BOOMERS



Fuente: SENESCYT, agosto 2011
Elaborado por: Marjorie Dávila

Por lo expuesto, las mujeres de esta generación iniciaron una auténtica revolución cuando se insertaron al mercado laboral. En la SENESCYT, el personal femenino que representa a la generación de los llamados *Baby Boomers* ocupa un porcentaje considerable del 57% en comparación al personal masculino que tiene un porcentaje menor que corresponde al 43%. La incursión de la mujer en el mercado laboral es más marcado en los últimos 10 años. De las 7,3 millones de mujeres existentes en el país, 5,1 millones son económicamente activas, según datos del INEC²². La realización profesional pasó a ser parte básica de este género.

Por otro lado, los *Baby Boomers* según lo expresado por (Manpower, 2012: 9), tienen dificultad en acoplarse con personas de menor edad, siguen pautas de conducta ya establecidas, renuencia para aceptar los cambios y a pesar de conocer bien sus actividades no existe una adecuada interacción en la coexistencia con sus compañeros.

²² INEC, Censo de Población y Vivienda 2012, Quito, 26.4.12, en <http://157.100.121.12/cgibin/RpWebEngine.exe/PortalAction?&MODE=MAIN&BASE=CPV2010&MAIN=WebServerMain.inl>

No obstante, lo afirmado por Manpower difiere a lo expresado en las entrevistas realizadas²³ a la muestra objeto de esta investigación, en la que los servidores de la SENESCYT que pertenecen a la generación *Baby Boomers*, representados en un 60% por “Marcelo Carvajal” manifiesta: “no tengo inconvenientes al trabajar con jóvenes de la *generación Y* y *generación X*, ya que éstos aportan nuevos conocimientos y herramientas tecnológicas en el desarrollo de sus actividades.

3.3.1.2 *Generación X*

Por otro lado, en el *grupo generacional X*, el 54% corresponde al personal masculino y un 46% al personal femenino tal como lo demuestra la tabla siguiente:

Tabla No. 5
GENERACIÓN X

GENERACIÓN X	N°	%
MASCULINO	76	54%
FEMENINO	65	46%
TOTAL	141	100%

Fuente: SENESCYT, agosto 2011
Elaborado por: Marjorie Dávila

En este grupo generacional existe prácticamente una armonía de género, ya que la diferencia numérica no es muy significativa. De acuerdo a (C. Simon, 2008:16-17), esta generación inició una ruptura con los formalismos característicos, en busca de un entorno más informal de trabajo y el abandono de la autoridad jerárquica en pro de estructuras más horizontales y flexibles; y frente al optimismo de los *Baby Boomers* son considerados básicamente escépticos.

²³ Marjorie Dávila, “Interacción laboral en la SENESCYT”, Quito, SENESCYT, 10-15.07.12

Estas características se ratifican en las entrevistas realizadas a la *generación X*²⁴, diez de catorce sujetos que representan el 71%, afirmaron “estar en desacuerdo de ciertos convencionalismos institucionales, como por ejemplo cuando se les ha dado la disposición por parte de las autoridades de utilizar el uniforme institucional, muchos de ellos no lo hicieron y demostraron indiferencia ante este requerimiento y por otro lado desvirtúan la idea de autoridad jerárquica”. Esta generación mantiene relaciones abiertas con las autoridades, demuestran su practicidad al obtener con seguridad productos y resultados.

3.3.1.3 *Generación Y*

Al igual que en la tabla anterior se procedió a realizar la clasificación por género de *la generación Y*:

Tabla No. 6
GENERACIÓN Y

GENERACIÓN Y	Nº	%
MASCULINO	30	36%
FEMENINO	53	64%
TOTAL	83	100%

Fuente: Senescyt, agosto 2011
Elaborado por: Marjorie Dávila

En esta generación existe una diferencia significativa de mujeres con respecto a los hombres. Para las mujeres del *grupo generacional Y*, una de sus prioridades hoy en día es desarrollarse profesional y académicamente, se puede inferir que en la SENESCYT el porcentaje de personal femenino corresponde al 64% en comparación a los

²⁴ Marjorie Dávila, “Interacción laboral en la SENESCYT”, Quito, SENESCYT, 10-15.07.12

hombres con el 36%. Tal es el caso que en algunas áreas como la Dirección de Comunicación, existen 2 hombres y 24 mujeres, lo mismo sucede en la Dirección de Talento Humano, que cuenta con 2 hombres y 8 mujeres.

De igual forma, de lo analizado se presenta una alta rotación en esta generación como lo afirmado por (A. Díaz, 2010: 27), “son personas que no tienen miedo al cambio y pueden cambiar rápidamente de trabajo, no son leales a sus empleadores.” De lo dicho por esta autora, se desprende que no es fácil obtener una alta interacción de trabajo con sus compañeros por sus continuos cambios laborales, así lo ratifica en la entrevista a quien llamaremos “Diego Tinoco” que constituye el 78% de su grupo “no tener preocupación en desvincularse de la SENESCYT ya que puede conseguir trabajo sin mayor dificultad en otra institución”.

3.4 VALORES

Los valores vienen de la palabra latin *valere*²⁵ (fuerza, estar sano), son códigos morales que se aplican universalmente a las sociedades²⁶. Estos permiten orientar y regular el comportamiento de las personas para el bienestar colectivo y una convivencia armoniosa, aunque la adherencia a los valores ha dependido de la dinámica y circunstancias de la época. En una organización los valores son el marco de comportamiento mínimo necesario que permite el relacionamiento entre sus integrantes.

²⁵ Etimología de valor, 2012, 28-3-12, en <http://etimologías.dechile.net/?valor>

²⁶Cuál es la diferencia entre “principios y valores”, 28.3.12, en <http://es.answers.yahoo.com/?/>

Se ha observado que cada generación calificó a los valores en función de la época histórica en la que vivieron. Para sustentar lo dicho, en la muestra seleccionada se planteó la pregunta de los valores en el desempeño de su trabajo. La escala utilizada para su medición tiene cinco niveles²⁷, la que determina que a un puntaje más alto existirá mayor importancia en relación a los valores consultados y estos combinados con los grupos generacionales tienen la siguiente codificación:

Tabla No. 7
CODIFICACIÓN ESCALA Y GRUPO GENERACIONAL

ESCALA	GRUPO GENERACIONAL		
	<i>Baby Boomers</i>	<i>Generación X</i>	<i>Generación Y</i>
Sin importancia	BB1	X1	Y1
Muy poca importancia	BB2	X2	Y2
Importancia media	BB3	X3	Y3
Importancia alta	BB4	X4	Y4
Muy importante	BB5	X5	Y5

Fuente: SENESCYT, febrero 2012

Elaborado por: Marjorie Dávila

Los resultados obtenidos se reflejan en la tabla del anexo No. 6. Las respuestas consideradas para este trabajo investigativo son representadas por las calificaciones 4 y 5, porque han tenido una mayor atención por los encuestados y para este análisis se ha seleccionado las escalas *Importancia Alta* y *Muy Importante*, ya que los encuestados han centrado sus respuestas en ellas, lo que explica que para las tres generaciones el tema de los valores tiene una real importancia en el desarrollo del trabajo.

En el caso de la generación *Baby Boomers*, las respuestas de los valores las podemos apreciar porcentualmente en la siguiente tabla:

²⁷ Muy importante = 5 (100%), Importancia alta = 4 (75%), Importancia media = 3 (50%), Muy poca importancia = 2 (25%), Sin importancia = 1 (0%)

Tabla No. 8
VALORES BABY BOOMERS

VALORES	BABY BOOMERS	
	IMPORTANCIA ALTA	MUY IMPORTANTE
Honestidad	40,00%	60,00%
Responsabilidad	50,00%	50,00%
Compromiso	60,00%	40,00%
Equidad	40,00%	60,00%
Disciplina	30,00%	70,00%
Orden	40,00%	60,00%
Lealtad	50,00%	50,00%
Respeto	40,00%	60,00%

Fuente: SENESCYT, febrero 2012
Elaborado por: Marjorie Dávila

Como se ha visto anteriormente, es necesario aclarar que el número de *Baby Boomers* encuestados representan a la minoría en los sujetos que conforman la SENESCYT. Para este grupo generacional, podemos resaltar que el valor de disciplina tiene mayor significación con un 70%, seguido por honestidad, equidad y respeto con el 60%.

Para sustentar los resultados anteriores, se realizaron entrevistas al número de personas que conforman la muestra de las diferentes generaciones, así dos representantes de los *Baby Boomers*, a quien llamaremos “María Nieves” que simboliza el 60%, manifiesta que: “orden, responsabilidad y honestidad, son los principales valores en el entorno laboral”. De igual forma, “Pedro Quintero” que constituye el 70% de su generación, dice: “somos disciplinados en acatar las disposiciones emitidas por nuestros superiores, como por ejemplo: horarios, uniformes, funciones, entre otros.”.

Lo que corresponde a valores en el trabajo para la *generación X* y *generación Y* porcentualmente la apreciamos en la tabla siguiente:

Tabla No. 9
VALORES GENERACIÓN X – GENERACIÓN Y

VALORES	GENERACIÓN X		GENERACIÓN Y	
	IMPORTANCIA ALTA	MUY IMPORTANTE	IMPORTANCIA ALTA	MUY IMPORTANTE
Honestidad	7,14%	92,86%	14,29%	85,71%
Responsabilidad	7,14%	92,86%	14,29%	85,71%
Compromiso	42,86%	71,43%	21,43%	64,29%
Equidad	21,43%	78,57%	50,00%	50,00%
Disciplina	21,43%	78,57%	42,86%	57,14%
Orden	42,86%	57,14%	42,86%	57,14%
Lealtad	14,29%	85,71%	28,57%	71,43%
Respeto	42,86%	57,14%	42,86%	57,14%

Fuente: SENESCYT, febrero 2012
Elaborado por: Marjorie Dávila

Para una mejor comprensión de los resultados acerca de los valores en el trabajo, se ha considerado elaborar una sola tabla para las *generaciones X y Y* debido a que tienen el mismo número de encuestados. Como se observa, para estos dos grupos generacionales los valores de honestidad y responsabilidad tienen porcentajes más altos que corresponden a la escala *Muy Importante*. Seguido de esto, la lealtad es otro valor fundamental para desempeñarse en su entorno laboral.

Para apoyar los resultados anteriores, se realizaron entrevistas a estas generaciones, así un representante de la *generación X*, “Rafael Caviedes” que representa el 85 % de su grupo manifiesta: “la responsabilidad y honestidad como los principales valores en torno a los cuales desarrollan sus actividades cotidianas”. De igual forma, “Mayra Cajas” de la *generación Y* simbolizando el 60%, dice: “el valor más importante en el trabajo es la honestidad y es fundamental la forma de hacer y decir las cosas relacionadas con la entrega de resultados”.

3.5 TIEMPO HISTÓRICO

Es necesario identificar un conjunto de eventos y vivencias históricas compartidas de carácter macrosocial, lo cual marca principios compartidos de visión de vida y de valores comunes. Diferentes eventos históricos y vivencias nacionales e internacionales han marcado las vidas de las diferentes generaciones tal como lo demuestra la encuesta realizada a la muestra de este análisis, misma que se refleja en la siguiente matriz:

Tabla No. 10
RESULTADOS EVENTOS HISTÓRICOS

EVENTOS DETERMINANTES DE LAS DIFERENTES GENERACIONES			
GENERACIÓN	BABY BOOMERS	GENERACIÓN X	GENERACIÓN Y
EVENTO			
Eventos Nacionales	Retorno de la democracia al Ecuador, 1978	Feriado bancario en Ecuador, marzo 1999	Dolarización en el Ecuador, enero 2000 Feriado bancario en Ecuador, marzo 1999
	Desaparición hermanos Restrepo, enero 1988	Muerte exPresidente Jaime Roldós Aguilera, 24 may 1981	Sublevación Policía Nacional, 30 sep 2010
	Clasificación del Ecuador al Mundial de Fútbol en el año 2002 y 2006	Guerra de Paquisha entre Ecuador-Perú, ene 1981	Guerra del Cenepa entre Ecuador-Perú, ene y feb 1995
Eventos Internacionales	Avances tecnológicos: televisión a color, microcomputadores, comunicaciones	Atentado Torres Gemelas, 11-sep-2001	Atentado Torres Gemelas, 11-sep-2001
	Caída del Muro de Berlín, nov 1989	Caída Muro del Berlín, nov 1989	

Fuente: SENESCYT, febrero 2012
Elaborado por: Marjorie Dávila

Las respuestas de los grupos generacionales se han clasificado en eventos nacionales e internacionales. Se observa que en el aspecto económico las

generaciones X y Y comparten un mismo evento nacional que marcó sus vidas, como fue el “feriado bancario en el Ecuador”, como recordamos esta medida representó un conflicto y drama social que afectó directamente a las familias ecuatorianas. En lo laboral, existió una total incertidumbre caracterizada por un ruido y/o distorsión de mensajes lo que se convirtió en un ritual diario, cuyo resultado fue una disminución en el rendimiento y desempeño profesional. Para corroborar lo dicho anteriormente, se realizó una entrevista a “Estela Narváez”, de la *generación X* representando al 93%, quien dijo: “se vivió un caos total, ya que existieron muchos rumores de la estabilidad laboral y de perder lo poco que teníamos, todo el tiempo estuvimos atemorizados por estas medidas y no fuimos lo suficientemente productivos en nuestros trabajos”.

Así mismo, otro evento internacional que ha quedado plasmado en la memoria de las *generaciones X y Y*, fue el atentado a las torres gemelas en los Estados Unidos siendo este país una de las potencias más grandes del mundo se vio enormemente vulnerable ante este acto terrorista, el cual responde a una ideología, valores y cultura de quienes ejecutaron este atentado.

Por otro lado, para las generaciones *Baby Boomers y X*, “La Caída del Muro de Berlín” en noviembre de 1989 fue otro evento internacional de mucha importancia para éstos encuestados, en vista de que representó el desmoronamiento ideológico de los países orientales sustentado en un sistema de economía socialista y un reagrupamiento cultural de una Alemania dividida.

3.6 PREFERENCIAS

Según la enciclopedia Universal²⁸, “preferencia es la inclinación real o imaginaria de ciertas alternativas y la posibilidad de ordenarlas que sirvan como fuente de motivación para la toma de acciones”.

Para tener una visión más precisa sobre la convivencia generacional, se procedió a analizar las preferencias en relación a la comunicación y relaciones laborales de los servidores de esta institución.

3.6.1 Comunicacionales

Stephen Robbins manifiesta, el proceso de comunicación es una serie de pasos entre un emisor y un receptor que dan por resultado la transferencia y la comprensión de un significado²⁹. Las formas de comunicación nos permiten realizar un intercambio de información, que de acuerdo a éstas los funcionarios han expresado sus preferencias, como se puede apreciar:

Tabla No. 11
RESULTADOS PREFERENCIAS COMUNICACIÓN LABORAL

FORMAS DE COMUNICACIÓN	PREFERENCIAS					
	BB		X		Y	
PERSONALMENTE	5	50,00%	5	35,71%	3	21,43%
MEMOS/CARTAS	3	30,00%	2	14,29%	2	14,29%
TELEFONICAMENTE	1	10,00%	2	14,29%	3	21,43%
CORREO ELECTRONICO	1	10,00%	5	35,71%	6	42,86%
PORCENTAJES TOTALES POR GENERACIÓN		100% BB		100% X		100%Y

Fuente: SENESCYT, febrero 2012

Elaborado por: Marjorie Dávila

²⁸ Enciclopedia Universal, 2012, 5-5-12, en http://enciclopedia_universal.esacademic.com/

²⁹ Stephen Robbins, Comportamiento Organizacional, México, Pearson Education, 2004. p. 27

La comunicación personal es la más utilizada por los grupos generacionales *Baby Boomers (BB)* y *X*, es decir, se conserva todavía un alto nivel de fiabilidad y credibilidad por medio de la palabra para el desarrollo de las actividades laborales, reforzando de esta manera la dinámica cotidiana de las interacciones individuales. No obstante, esto no sucede con la *generación Y* ya que acorde con los tiempos actuales y por ser los nativos digitales gustan comunicarse vía correo electrónico. Se puede apreciar, que para la *generación X* también es de su preferencia utilizar el correo electrónico como medio de comunicación.

Para la *generación Baby Boomers*, comunicarse por memos y cartas mantiene su vigencia por ser una forma tradicional de intercambiar información la misma que se empleó desde sus inicios en la vida laboral. Esto puede ser por la necesidad de respaldarse documentadamente en el cumplimiento de sus labores. La comunicación telefónica es preferida en menor proporción por la *generación X*.

3.6.2 Reuniones laborales

Para conocer más a fondo sobre las preferencias en el ambiente laboral, se procedió a investigar cómo estas se manifiestan en la cotidianidad de cada uno de los sujetos encuestados. Los resultados los podemos apreciar:

Tabla No. 12
RESULTADOS PREFERENCIAS TIPO DE REUNIONES

TIPOS DE REUNIONES	PREFERENCIA					
	BB		X		Y	
PERSONALES	7	70,00%	6	42,86%	4	28,57%
VIRTUALES	2	20,00%	5	35,71%	6	42,86%
CONFERENCIAS TELEFONICAS	1	10,00%	3	21,43%	4	28,57%
TOTALES POR GENERACIÓN	100% BB			100% X		100%Y

Fuente: SENESCYT, febrero 2012

Elaborado por: Marjorie Dávila

Los tipos de reuniones laborales constituyen una de las características principales de los funcionarios de esta Secretaría de Estado. Los resultados obtenidos reflejan que las reuniones laborales son de preferencia personales para los miembros de las *generaciones Baby Boomers (BB)* y *X*. Esto se podría justificar debido a que en nuestro medio sigue siendo un aspecto cultural convirtiéndose en un habitus específico en la cotidianidad.

La *generación Y* prefiere tener reuniones virtuales, las mismas que permiten ahorrar tiempo y recursos materiales por cuanto han marcado una tendencia confiable y segura de gran apoyo para mejorar la eficiencia en la gestión comunicacional del entorno laboral.

3.7 VIVENCIAS Y ÁMBITO LABORAL

Se ha planteado una serie de parámetros sobre temas cotidianos de la relación laboral, de los cuales se desprende el grado de conformidad sobre vivencias o experiencias que caracterizan a los individuos de la institución, estas preguntas reflejan el criterio de los encuestados en varios temas sobre el ambiente laboral. Los resultados obtenidos se muestran a continuación:

Tabla No. 13
RESULTADOS PERCEPCIÓN DE VIVENCIAS EN EL ÁMBITO
LABORAL

¿ESTÁ CONFORME CON:?	BABY BOMMERS		GENERACIÓN X		GENERACIÓN Y	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO
REMUNERACIÓN MENSUAL	4	6	9	5	8	6
	40,00%	60,00%	64,29%	35,71%	57,14%	42,86%
AMBIENTE LABORAL	6	4	10	4	7	7
	60,00%	40,00%	71,43%	28,57%	50,00%	50,00%
JEFE INMEDIATO	9	1	13	1	12	2
	90,00%	10,00%	92,86%	7,14%	85,71%	14,29%
CON SUS COMPAÑEROS	9	1	13	1	12	2
	90,00%	10,00%	92,86%	7,14%	85,71%	14,29%

Fuente: SENESCYT, febrero 2012

Elaborado por: Marjorie Dávila

Refiriéndose a la remuneración mensual las *generaciones X* y *Y*, están conformes con los ingresos, por ser jóvenes dan mayor importancia a su desarrollo profesional, mientras que los *Baby Boomers* en su mayoría no están de acuerdo con lo que reciben ya que para el 60% de estos encuestados sus necesidades no son cubiertas con la remuneración percibida.

Para los *Baby Boomers* y la *generación X*, el ambiente laboral es un factor importante en el desempeño de sus actividades, los cuales tienen porcentajes representativos. En lo que respecta a la *generación Y*, no mantienen criterios en pro ni en contra sobre el ambiente laboral.

Las tres generaciones manifiestan en gran porcentaje su complacencia con el jefe inmediato, lo que demuestra una interacción de trabajo positiva que conlleva a una consecución clara de resultados en los diferentes procesos de la institución.

La percepción sobre los compañeros de trabajo, es un factor trascendente para mantener un clima laboral adecuado, así lo han manifestado a través de los resultados positivos las tres generaciones.

También se planteó una pregunta sobre, ¿a qué generación les gustaría que pertenecieran sus jefes inmediatos?, este es un parámetro que nos permite inducir si los individuos están o no conformes con el grupo generacional de sus jefes inmediatos, lo que puede determinar precisamente el desenvolvimiento de los equipos de trabajo sobre varios temas: comunicación, reconocimientos, consideración del jefe inmediato respecto a las iniciativas del trabajador, preocupación del jefe inmediato por la carrera profesional, compromiso, confianza adecuada, entre otros. Los resultados obtenidos en esta pregunta son:

Tabla No. 14
GRUPO GENERACIONAL DEL JEFE INMEDIATO

¿A qué generación le gustaría que pertenezca su Jefe Inmediato	<i>BABY BOMMERS</i>	<i>GENERACIÓN X</i>	<i>GENERACIÓN Y</i>
BABY BOMMERS	5	5	0
	50,00%	50,00%	0%
GENERACIÓN X	4	8	2
	28,57%	57,14%	14,29%
GENERACIÓN Y	4	7	3
	28,57%	50,00%	21,43%

Fuente: SENESCYT, febrero 2012

Elaborado por: Marjorie Dávila

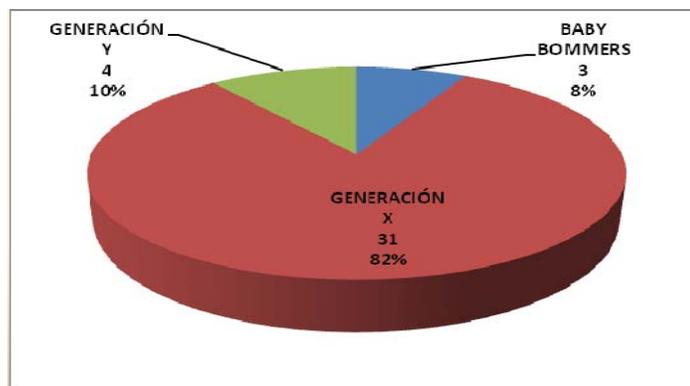
Estos resultados han demostrado a lo largo de esta investigación, que los *Baby Boomers* representados por el 100% de los entrevistados, no prefieren tener como

jefes inmediatos a los miembros de la *generación Y*. El 50% de este grupo, está de acuerdo en tener como jefes inmediatos a miembros de la *generación X*.

En este mismo sentido, se observa que la *generación X* interactúa de mejor manera con miembros de su mismo grupo y no demuestran oposición por tenerlos como jefes inmediatos, así lo manifiestan el 57,14% de los encuestados. Esta preferencia también sucede para los *Y*, ya que ellos en un 50% comparten su deseo de que sus líderes pertenezcan a la *generación X*.

En el siguiente gráfico se puede observar la distribución por generación de los puestos directivos en la SENESCYT, los mismos que son ocupados por un total de 38 funcionarios del Nivel Jerárquico Superior:

Gráfico No. 5
GRUPO GENERACIONAL DE PUESTOS DIRECTIVOS



Fuente: SENESCYT, febrero 2012

Elaborado por: Marjorie Dávila

De estos resultados apreciamos una gran diferencia de quienes ocupan puestos de jefatura, que en su mayoría pertenecen a funcionarios de la *generación X* equivalente al 82%. En este contexto, se ha procedido a detallar la relación de los puestos directivos con cada grupo generacional al que corresponden, (Ver anexo No, 7).

Recopilando la información anterior en la siguiente tabla se puede observar un resumen de los elementos principales y la caracterización de los funcionarios de la SENESCYT:

Tabla No. 15
PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS FUNCIONARIOS SENESCYT

259	GÉNERO		EDAD	VALORES	TIEMPO HISTÓRICO	PREFERENCIAS		VIVENCIAS Y ÁMBITO LABORAL
	MASCULINO 49%(126)	FEMENINO 51%(133)				COMUNICACIONALES	REUNIONES LABORALES	
Generación Y 32% (83)	36%	64%	< 31	Honestidad	Feriado bancario	Correo electrónico	Personales	Jefe inmediato Compañeros
	30	53		Responsabilidad	Atentado Torres gemelas		Virtuales	
Generación X 54%(141)	54%	46%	< 46	Honestidad	feriado bancario	Personalmente	Personales	
	76	65	> 31	Responsabilidad	Atentado Torres gemelas	Correo electrónico	Virtuales	
						Telefónica		
Baby Boomers 14%(35)	57%	43%	> 46	Disciplina	Caída muro de Berlín	Personalmente	Personales	
	20	15		Honestidad		Telefónicamente		

Fuente: SENESCYT, febrero 2012
Elaborado por: Marjorie Dávila

En resumen al analizar las principales características de los grupos generacionales de la SENESCYT, se puede mencionar que *la generación Y*, a pesar de su corta edad son personas preparadas académica y profesionalmente. Los valores más importantes para esta generación son la honestidad y responsabilidad y el menos considerado es la equidad. El número de integrantes de la *generación Y* que trabajan en la SENESCYT es menor a los de la *generación X*, así mismo, se evidencia que no hay discriminación contra la mujer por cuanto representan a la mayoría del personal que existe en esta Secretaría de Estado.

Por otro lado la *generación Y*, manifestó que la dolarización, el feriado bancario, el 30S y la guerra del CENEPa son eventos nacionales que marcaron sus

vidas. En este mismo sentido, como evento internacional lo más recordado para ellos ha sido el atentado contra las torres gemelas. Dentro de las preferencias laborales, hemos conocido las formas de comunicación y para este grupo el correo electrónico es el medio más importante al momento de escribir sus memos y oficios. Las reuniones las prefieren de carácter personal y virtual, esto puede ser porque en la mayoría de las instituciones aún predomina la forma de reunirse personalmente.

También manifestaron que optan porque sus jefes pertenezcan a la *generación X*, se sienten más identificados con este grupo ya sea por sus ideas, comportamientos y acciones mencionadas a lo largo de esta investigación. Siguiendo esta misma lógica, se analizó las características relacionadas a las vivencias y la *generación Y* expresó estar satisfecha con los jefes inmediatos y con sus compañeros de trabajo.

Por otro lado, son características teóricas de la *generación X*, su pragmatismo, escepticismo y ser los primeros en adoptar el mundo tecnológico y al igual que las otras generaciones tiene en su memoria eventos nacionales e internacionales que han sido puntos de corte en las vivencias adquiridas. Esto último se puede observar en el conflicto y drama social del feriado bancario en el Ecuador. Evento corroborado por las entrevistas a sujetos de esta generación, señalando que hubo muchos rumores sobre la estabilidad económica y laboral, esto sin lugar a duda ahondo más en el escepticismo característico de esta generación. Aunque iniciaron la adopción tecnológica; que sirve como una herramienta de comunicación, se observa que la *generación X* tiene mayor preferencia por la comunicación personal o por correo electrónico, para reuniones de trabajo, las prefieren personales. Al ser una generación de vivencias pragmáticas, se observa que interactúan de mejor manera con miembros de su mismo grupo y demuestran un gusto por tenerlos como jefes inmediatos.

Los *Baby Boomers* se destacan por la disciplina, la honestidad, el orden, el respeto, lealtad institucional, preferencia por empleos a tiempo completos, han demostrado tener bajo ausentismo laboral y prefieren a las organizaciones jerárquicas. Los *Baby Boomers* son un grupo minoritario en la institución, se ha observado que en su relación con sus compañeros no presentan inconvenientes para trabajar con las *generaciones X*, y *Y*.

Al igual que las anteriores generaciones, los *Baby Boomers* son una generación enmarcada por eventos nacionales e internacionales, tales como el desmoronamiento ideológico (socialismo soviético) y la reagrupación territorial de Alemania.

CAPÍTULO IV

**ANÁLISIS DE LA INTERACCIÓN LABORAL Y SU IMPACTO EN LOS
RESULTADOS DE LA ORGANIZACIÓN RESPECTO DE LA EFICIENCIA
Y EFICACIA DE LA CONVIVENCIA MULTIGENERACIONAL EN LA
SENESCYT**

4.1 INTRODUCCIÓN

En el presente capítulo con el propósito de responder a la pregunta central de esta investigación respecto a: ¿Cómo la interacción entre los funcionarios (as) pertenecientes a las tres generaciones aporta a la eficiencia y eficacia de resultados de la gestión pública de la SENESCYT?, se centra el análisis en entender cómo se produce la interacción laboral entre los grupos generacionales que tienen relación de dependencia con la organización, así como los impactos en la eficiencia y eficacia de la gestión pública de esta Secretaría de Estado, determinados en función del análisis de la Evaluación del Desempeño, de la Programación Operativa Anual (POA) y de los presupuestos institucionales administrados, herramientas fundamentales para medir los resultados obtenidos.

En relación con la eficacia se analiza la evaluación del desempeño y cumplimiento del POA, y para la eficiencia se analiza en primer lugar y de manera general el cumplimiento y estructura del presupuesto de la institución en los períodos de julio a diciembre de 2011 y enero a junio de 2012, los mismos que se han dividido en gasto corriente e inversión. En segundo lugar, se han escogido tres macroprocesos en donde se evidencia la convivencia intergeneracional y de los cuales se tiene la información necesaria para los análisis requeridos en esta investigación, los cuales son: la Subsecretaría General de Educación Superior, la Subsecretaria General de Ciencia, Tecnología e Innovación y la

Coordinación General Administrativa Financiera. Así mismo, se incluyó a la Dirección de Comunicación proporcionando un total de doce áreas de esta Secretaría de Estado. Las mismas fueron seleccionadas por su tamaño, el ambiente generacional y las situaciones institucionales que benefician al ejercicio de esta investigación (divisiones generacionales). En ellas, a través de la técnica de la observación participante, la aplicación de un cuestionario de entrevistas (anexo No. 8) y en función de los presupuestos asignados se interpreta cómo funciona, opera, y tiene forma la interacción laboral.

4.2 INTERACCIÓN LABORAL ENTRE LOS GRUPOS GENERACIONALES DE LA SENESCYT

Para dar cumplimiento a uno de los objetivos específicos de esta investigación, se ha buscado identificar cómo el personal percibe temas relacionados a las vivencias a nivel laboral de los diferentes grupos generacionales en la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación, entendiéndose esta organización como un universo cultural con sus propios patrones o modelos de cultura y subcultura, los que se encuentran influenciados por su contexto social, que a su vez se caracteriza por tener conocimientos, valores, lenguajes, leyes y un ritual diario, todos estos vinculados a la cotidianidad en el trabajo.

Las entrevistas³⁰ se realizaron a todos quienes conformaron la muestra de la presente investigación (38 personas, según cálculo descrito en anexo No.3), con el objeto de tener una visión más acertada de los tres grupos generacionales respecto a su entorno laboral, las mismas que responden a características específicas en la institución.

³⁰ Marjorie Dávila, "Interacción, eficiencia, eficacia laboral en la SENESCYT", Quito, SENESCYT, 23-27.07.12

Se ha tomado nombres ficticios para representar a los miembros de las diferentes generaciones que actúan como voceros de los mismos.

Así, una representante de la *generación Y*, “Nancy Salazar” que representa al 71% de su grupo, expresa: “las relaciones laborales desde el punto de vista intergeneracional no han sido afectadas y son importantes para tener buenos resultados, debe haber una buena asignación de funciones y equipos de trabajo”. Desde este punto de vista, los miembros de la *generación Y* han demostrado no tener divergencias en el contexto laboral en la institución, existe una buena conformación de equipos de trabajo con una adecuada asignación de funciones al momento de entregar resultados.

De igual forma “Nancy Salazar” manifiesta: “mantengo una buena relación con los miembros de la *generación Baby Boomers* por cuanto tienen mucha experiencia y conocimientos”. Teniendo en cuenta esta apreciación, los miembros de la *generación Y* en su mayoría manifiestan no tener inconvenientes con los *Baby Boomers*, se ha generado un ambiente adecuado de confianza y empatía como base en el desarrollo de actividades y sus respectivos resultados.

De los compañeros de la *generación X*, ella destaca: “el entusiasmo que imprimen al realizar su trabajo, consiguen resultados esperados, conocen de herramientas actuales que se aplican en el cumplimiento de sus labores. En ciertas ocasiones existe irrespeto en cuanto al trato personal y es necesario fortalecer las relaciones humanas”. En base a esto, se observa que para la *generación X* alcanzar los objetivos propuestos constituye una prioridad en su desarrollo profesional respaldados en el conocimiento y uso de herramientas tecnológicas actuales.

Continuando con el análisis intergeneracional de la muestra, se procedió a entrevistar a los miembros de la *generación X*. Según “Ramiro Carrillo” que simboliza al 79% de este grupo, manifiesta: “es un trabajo enriquecedor porque existe diversidad de experiencias y conocimientos”. Partiendo de esta información, se podría inferir que esta generación rescata positivamente el trabajo intergeneracional en cuanto a gustos, preferencias, vivencias, valores y características propias de cada grupo.

“Ramiro Carrillo”, como miembro de la *generación X* al referirse a la *generación Y* expresa: “muestran en ocasiones actitudes desafiantes, retadoras en el entorno laboral y no muestran lealtad con la institución”. Esto tiene mucho sentido con lo citado anteriormente por (A. Díaz, 2010:27), al mencionar que la *generación Y* son personas que no tienen miedo al cambio y pueden cambiar fácilmente de trabajo, situando su ámbito personal por encima de consideraciones de tipo social y laboral.

Con respecto a la *generación Baby Boomers*, “Ramiro Carrillo” menciona: “Son poseedores de una gran experiencia en el trabajo, pero en ocasiones se produce un cierto retraso en la entrega de resultados a ellos encomendados”. Como se ha visto para las dos *generaciones X* y *Y*, consideran a los *Baby Boomers* como personas fortalecidas por sus conocimientos y experiencias, vinculados con los valores como la disciplina, el orden y respeto que ellos profesan en la ejecución de su trabajo. Así mismo, el 79% de la *generación X* cuestiona que los *Baby Boomers* se retrasan en la entrega de resultados, esto se podría asumir que se relaciona con la falta de conocimiento tecnológico y el enfrentarse a las características propias y dinámicas de las *generaciones X* y *Y*.

Para cerrar este análisis intergeneracional, es importante conocer el criterio de los *Baby Boomers*. Para ello, se entrevistó a “Rosario Reyes” que representa el 80% de esta generación: “la interacción laboral en la SENESCYT es un hecho positivo, saludable, se aprende de los jóvenes en temas tecnológicos, me han llenado de mucha vitalidad y he aprendido a ser más tolerante”. Es interesante este criterio porque para los *Baby Boomers* la interacción laboral es enriquecedora, se sienten aceptados y han demostrado mucha predisposición para el aprendizaje en herramientas tecnológicas y no se sienten relegados a la hora de realizar sus funciones.

“Rosario Reyes” expresa que la *generación Y* “tienen inexperiencia laboral pero con muchas ganas de aprender, poseen un buen respaldo académico y no mantienen convencionalismos a la hora de efectuar su trabajo”. Esto hace énfasis a lo antes expresado que las personas de la *generación Y*, a pesar de su juventud tienen títulos de tercer y cuarto nivel, lo que constituye un gran soporte en la búsqueda de nuevas oportunidades laborales.

Esta entrevistada refiriéndose a la *generación X* considera: “que su trabajo es altamente positivo por su dominio y conocimiento del sector público, lo cual conlleva a una administración y solución eficiente de problemas”. De lo dicho, se desprende que los puestos del nivel jerárquico superior e inclusive el de la máxima autoridad en su mayoría son liderados por miembros de la *generación X*.

4.3 DETERMINACIÓN DE LOS IMPACTOS EN LOS RESULTADOS DE LA ORGANIZACIÓN RESPECTO A LA EFICIENCIA Y EFICACIA DE LA CONVIVENCIA MULTIGENERACIONAL

De acuerdo a Harold Koontz³¹ eficacia la define como: “el logro de los objetivos” y la eficiencia “es el logro de los fines con la menor cantidad de recursos”. Sin embargo, en el caso de esta investigación, cuando nos referiremos a la *eficiencia* por tratarse de gestión pública, se entiende la misma en la forma que es conceptualizada y practicada actualmente por el gobierno nacional y su aparataje institucional, es decir, gastar adecuadamente el presupuesto asignado y planificado en vista de alcanzar los resultados programados en función de políticas públicas que buscan invertir en lo social.

Así, podemos catalogar como eficiente al funcionario, grupo de funcionarios o equipos intergeneracionales que al planificar la ejecución de los recursos fiscales, han ejecutado los mismos en función de los objetivos y metas estratégicas definidas a partir del Plan Nacional del Buen Vivir.

Como es de conocimiento público al momento, la lógica a seguir por la administración actual es, más que ahorrar, destinar ordenada y coordinadamente los recursos públicos para el desarrollo del país (esto corresponde tanto a la SENESCYT como a todas los ministerios y Secretarías de Estado). En el sector público la eficiencia y eficacia se conjugan y son valoradas al momento de cumplir metas y gastar (dentro de lo que la ley permite) los recursos asignados para la gestión de la organización. Siendo una institución relativamente nueva este análisis se lo efectuará en función de la evaluación del desempeño, de la planificación operativa anual POA y presupuestos administrados.

³¹ Harold Koontz, *Elementos de Administración*, México, Mc Graw Hill Editorial, quinta edición, 1991. p. 10

4.3.1 Evaluación del Desempeño

Para medir los resultados de la SENESCYT respecto a la eficacia de sus servidores se ha aplicado el subsistema de evaluación del desempeño que forma parte del sistema integrado de desarrollo del talento humano del sector público, el que permite establecer el nivel de cumplimiento de los objetivos a través del desarrollo de las principales actividades de los funcionarios de la organización.

Este procedimiento de acuerdo a los artículos 215 del Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público³², consiste en la evaluación continua de la gestión del talento humano, fundamentada en la programación institucional y los resultados alcanzados de conformidad con los parámetros del Ministerio de Relaciones Laborales, cuyas metas deberán ser conocidas previamente por la o el servidor.

De acuerdo a la norma de evaluación del desempeño³³ artículo 1, este tiene por objeto establecer las políticas, normas, procedimientos e instrumentos de carácter técnico y operativo que permita a las instituciones del estado, medir y mejorar el desempeño organizacional desde la perspectiva institucional, de las unidades o procesos internos, de los ciudadanos y de las competencias del recurso humano en el ejercicio de las actividades y tareas del puesto. El formulario utilizado en la evaluación del desempeño del año 2011 es el EVAL-01 descrito en el anexo No. 9.

³² Decreto Ejecutivo N. 710, Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público, Registro Oficial Suplemento 418, Quito

³³ SENRES, Resolución NO. SENRES – 2008 – 000170 - Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño, Quito, 2008, p. 2.

Según el procedimiento de la evaluación del desempeño³⁴ en la parte inicial incluye datos del servidor a ser evaluado, seguido por la evaluación de las actividades del puesto en las que se debe considerar los indicadores de gestión y el nivel de cumplimiento de las actividades. Posteriormente, se tiene el factor que mide el nivel de aplicación de los conocimientos en la ejecución de las actividades esenciales, procesos, objetivos, planes, programas y proyectos. Otros factores importantes en este procedimiento constituyen la evaluación de las competencias técnicas del puesto, competencias universales, trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo, todos estos determinan el total de la evaluación del desempeño.

De acuerdo al artículo 22 del cuerpo legal antes señalado³⁵, las escalas de calificación de los resultados para la evaluación de desempeño son:

Tabla No. 16
ESCALAS DE CALIFICACIÓN

CALIFICACIÓN	DESEMPEÑO	RANGO
Excelente	Alto	Igual o superior al 90,5 %
Muy bueno	Mejor a lo esperado	Entre el 80,5% y 90,4%
Satisfactorio	Esperado	Entre 70,5% y 80,4%
Deficiente	Bajo lo esperado	60,5% y 70,4%
Inaceptable	Muy bajo a lo esperado	Igual o inferior a 60,4%

Fuente: Resolución No. SENRES-2008-000170

Elaborado por: Marjorie Dávila

Los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño por parte de los servidores/as de la SENESCYT en el período julio a diciembre del 2011 se presentan en el formulario EVAL-03, descrito en el anexo No. 10. Del análisis de resultados de la evaluación del desempeño se puede apreciar, que las calificaciones obtenidas varían desde satisfactorio a excelente, es decir,

³⁴ Ibidem, p. 8

³⁵ Ibidem, p. 16

existe un equilibrio en el aporte de los servidores para lograr niveles adecuados de eficiencia y eficacia en los diferentes grupos generacionales lo que implica mantener altos niveles de productividad en la gestión de los diferentes procesos para alcanzar las metas trazadas por esta Secretaría de Estado.

Es por esto que la institución cuenta con profesionales, técnicos y personal de apoyo con altas preparaciones académicas y consecuentes con la obtención de resultados. La calificación promedio de la evaluación del desempeño por grupo generacional se describe en la tabla siguiente:

Tabla No. 17
RESULTADO PROMEDIO DE LA EVALUACIÓN DEL
DESEMPEÑO POR GRUPO GENERACIONAL

Grupo Generacional	Calificación	Escala de Calificación
<i>Baby Boomers</i>	91,29%	Excelente
<i>Generación X</i>	89,77%	Muy Bueno
<i>Generación Y</i>	89,85%	Muy Bueno

Fuente: Dirección de Talento Humano SENESCYT
Elaborado por: Marjorie Dávila

Estos resultados reflejan que de los tres grupos generacionales analizados, los *Baby Boomers* se destacan por tener una calificación promedio del 91,29% equivalente a excelente. Esto quiere decir que al desarrollar sus actividades han demostrado eficacia, disciplina, respeto y han manejado algunas competencias de manera adecuada, como las relaciones humanas, actitud al cambio, orientación a resultados y de servicio, trabajo en equipo, iniciativa, entre otros.

La evaluación del desempeño tiene además como uno de sus propósitos ver las necesidades de capacitación institucional y sirve como

insumo para la elaboración del plan de capacitación. La *generación Baby Boomers* debido a su experiencia y conocimiento no requieren mayor capacitación en las áreas de su competencia salvo lo relacionado a temas tecnológicos.

4.3.2 Programación Operativa Anual POA

Otro parámetro que nos permite conocer si los objetivos y metas institucionales se han cumplido con eficiencia y eficacia, es la herramienta de planificación “Plan Operativo Anual, POA”, entendiéndose como tal³⁶, al documento en el cual los responsables de una organización establecen los objetivos que desean cumplir y estipulan los pasos a seguir, por lo general se la utiliza durante un año. En este instrumento se plantean estrategias para cumplir con los objetivos y metas institucionales siguiendo directrices que deben cumplir los servidores (as) en el trabajo cotidiano.

Para ello, se ha procedido a analizar el nivel de cumplimiento de este instrumento durante el segundo semestre del 2011 y primer semestre del 2012³⁷ a los miembros de los tres grupos generacionales (cabe mencionar que se han considerado estos períodos semestrales en base a la disponibilidad de la información económica proporcionada por la Dirección de Seguimiento y Evaluación perteneciente a la Coordinación General de Planificación de la SENESCYT). Se realizaron entrevistas y observación participante a los macroprocesos agregadores de valor, como son las Subsecretarías Generales de Ciencia, Tecnología e Innovación y de

³⁶ Plan operativo anual, 1.08.12, en <http://definicion.de/plan-operativo/>

³⁷ Dirección de Seguimiento y Evaluación, Senescyt 2012

Educación Superior, así como la Coordinación General Administrativa Financiera y la Dirección de Comunicación como un proceso individual.

Es importante recalcar que la SENESCYT a partir del 2 de febrero de 2011, cuenta con la aprobación de la Estructura Orgánica por Procesos por parte del Ministerio de Relaciones Laborales y del Ministerio de Finanzas, y es aquí cuando los diferentes procesos empiezan a configurar sus equipos de trabajo.

Desde el 4 de julio de 2011 hubo cambio de autoridades en esta Secretaría de Estado, a partir de esta fecha con la nueva administración se vinculó a la Institución nuevo personal, dando lugar en unos casos a fortalecer los equipos ya constituidos y en otros existió una renovación de equipos de trabajo. Esta administración en la SENESCYT adoptó una política pública de estado la cual ha contribuido a que produzcan cambios significativos para mejorar la calidad de la Educación Superior en nuestro país. Así mismo, el gobierno ha invertido ingentes recursos económicos para ejecutar las políticas de educación superior, becas, investigación científica, proyecto Prometeo, proyecto Yachay (Universidad del Conocimiento), Sistema Nacional de Nivelación y Admisión SNNA, lo que ha permitido que la SENESCYT tenga un mayor campo de acción en su gestión.

4.3.2.1 Subsecretaría General de Ciencia Tecnología e Innovación

Está conformada por la Subsecretaría de Investigación Científica, Subsecretaría de Innovación y Transferencia de Tecnología, Coordinación de Saberes Ancestrales y la Subsecretaría de Fortalecimiento del Conocimiento y Becas, cuyos

niveles de cumplimiento de la programación operativa anual se detallan a continuación:

Tabla No. 18
POA SUBSECRETARIA GENERAL DE CIENCIA,
TECNOLOGÍA E INNOVACION

SUBSECRETARÍA GENERAL	NIVEL DE CUMPLIMIENTO DEL POA JUL-DIC 2011	NIVEL DE CUMPLIMIENTO DEL POA ENE-JUN 2012
Investigación Científica	90,50%	98,71%
Innovación	91,87%	98,60%
Saberes Ancestrales	71,61%	70%
Fortalecimiento del Conocimiento y Becas	99,64%	86%
PROMEDIO	88,40%	88,32%

Fuente: Dirección de Seguimiento y Evaluación SENESCYT, agosto 2012

Elaborado por: Marjorie Dávila

Como se puede apreciar para el segundo semestre de 2012, esta Subsecretaría General tiene un muy buen nivel de cumplimiento del POA con un promedio del 88,32. La Subsecretaría de Investigación Científica y la Subsecretaría de Innovación tienen excelentes niveles de cumplimiento. Así mismo, la Subsecretaría del Fortalecimiento y Becas tiene porcentajes de cumplimiento muy buenos mientras que la Coordinación de Saberes Ancestrales tiene resultados aceptables.

La Subsecretaría de Investigación Científica cuenta con 38 funcionarios, de los cuales 5 son *Baby Boomers*, 18 *generación X* y 15 *generación Y*. Es importante señalar, que el POA fue realizado por todos los miembros de esta Subsecretaría, se puede apreciar una interacción positiva en el trabajo. Las tres generaciones han logrado mantener lazos cordiales de respeto y consideración, tienen bien

definidas las funciones, lo que ha permitido alcanzar altos niveles de eficacia representados por el cumplimiento del 98,71% de metas y objetivos en el primer semestre del 2012, demostrando un trabajo en equipo extraordinario.

En términos de eficiencia los recursos económicos utilizados por esta Subsecretaría se detallan en la siguiente tabla:

Tabla No. 19
MONTOS ASIGNADOS (USD)
SUBSECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

SUBSECRETARÍA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA	MONTO TOTAL PROGRAMADO	MONTO EJECUTADO	PENDIENTE POR EJECUTAR	% DE EJECUCIÓN
ENE – JUN 2012	9.550.005,12	9.426.810,05	123.195,07	98.71%
JUL – DIC 2011	5.752.848	5.206.153	541695	90.50%

Fuente: Dirección de Seguimiento y Evaluación SENESCYT, agosto 2012
Elaborado por: Marjorie Dávila

Según los valores ejecutados en el primer semestre del año 2012, se deduce un alto nivel de eficiencia con una ejecución del 98.71% del presupuesto asignado para el cumplimiento de los objetivos planificados.

Como podemos observar, los resultados obtenidos en el primer semestre de 2012 son mayores a los del segundo semestre de 2011, esto se puede deducir a que en esta área para el año 2012 se mantuvieron los mismos equipos de trabajo que venían laborando desde los inicios de la SENESCYT, aproximadamente más de un año, tiempo suficiente para alcanzar buenos niveles de

confianza, una adecuada convivencia laboral y una eficiente optimización de recursos económicos.

En la Subsecretaría de Innovación y Transferencia de Tecnología, trabajan 24 personas de los cuales 3 son *Baby Boomers*, 14 *generación X* y 7 *generación Y*. El POA fue una actividad realizada por los líderes de procesos quienes socializaron a todos los miembros de esta Subsecretaría, Con la observación participante se pudo comprobar que en esta área el personal de las tres generaciones desarrollan sus actividades con actitud positiva, dinámica y mantienen vínculos afectuosos de respeto y disciplina, logrando niveles excelentes de eficacia representados por el cumplimiento del 98,60% de metas y objetivos cumplidos durante el primer semestre del año 2012.

Los recursos económicos que se han manejado en esta Subsecretaría son:

Tabla No. 20
MONTOS ASIGNADOS (USD)
SUBSECRETARÍA DE INNOVACIÓN Y TRANSFERENCIA DE
TECNOLOGIA

SUBSECRETARÍA DE INNOVACIÓN	MONTO TOTAL PROGRAMADO	MONTO EJECUTADO	PENDIENTE POR EJECUTAR	% DE EJECUCIÓN
ENE – JUN 2012	1.080.514,86	1.065.387,66	15.127,21	98,60%
JUL – DIC 2011	823.362	756.460,30	66.901,71	91,87%

Fuente: Dirección de Seguimiento y Evaluación SENESCYT, agosto 2012
Elaborado por: Marjorie Dávila

Según los valores ejecutados en el primer semestre del año 2012, se deduce un alto nivel de eficiencia con una ejecución del

98.60% del presupuesto asignado para el cumplimiento de los objetivos planificados.

Los resultados obtenidos en el primer semestre de 2012 son mayores a los del segundo semestre de 2011, esto podría deberse a que se hicieron los esfuerzos necesarios para mantener los equipos de trabajo especializados que venían laborando hace más de un año, lo que contribuyó significativamente en la buena convivencia y obtención de resultados.

La Coordinación de Saberes Ancestrales cuenta con 15 servidores, de los cuales 2 son *Baby Boomers*, 6 pertenecen a la *generación X* y 7 a la *generación Y*. En esta coordinación existe un grado admisible de cumplimiento del POA, el cual ha sido desarrollado únicamente por los líderes de procesos sin la debida socialización a todo el equipo de trabajo, por lo que los resultados alcanzados son medianamente aceptables, es así que dentro de lo planificado en términos de eficacia obtuvieron el 70% para el primer semestre del año 2012 en el cumplimiento de objetivos.

En lo que se refiere a la eficiencia de esta coordinación, los valores asignados son los siguientes:

Tabla No. 21
MONTOS ASIGNADOS (USD)
COORDINACIÓN DE SABERES ANCESTRALES

COORDINACIÓN SABERES ANCESTRALES	MONTO TOTAL PROGRAMADO	MONTO EJECUTADO	PENDIENTE POR EJECUTAR	% DE EJECUCIÓN
ENE – JUN 2012	104.208,70	73.252,09	30.956,61	70%
JUL – DIC 2011	98.254,60	70.360,58	27.894,02	71,61%

Fuente: Dirección de Seguimiento y Evaluación SENESCYT, agosto 2012

Elaborado por: Marjorie Dávila

Como se observa en la tabla 21, el nivel de ejecución para el primer semestre del año 2012 alcanza el 70% por lo que se deduce una eficiencia media respecto a la gestión del presupuesto asignado para el cumplimiento de los objetivos planificados.

Los dos semestres comparados muestran valores parecidos en los porcentajes de ejecución ya que los niveles de eficiencia no fueron los más óptimos, se puede deducir dos razones, la primera es que en los equipos de trabajo de esta área hay escasez de personal especializado para cubrir todos los programas y proyectos que esta coordinación es responsable. De igual manera, al no socializar a todos los sujetos esta herramienta indispensable y fundamental como es el POA, cabría la posibilidad de pensar que no todos asumieron el compromiso suficiente para cumplir con los objetivos propuestos.

La Subsecretaría de Fortalecimiento del Conocimiento y Becas tiene un muy buen nivel de cumplimiento del POA, en su elaboración participaron las tres generaciones que forman esta Subsecretaría, cuenta con 32 funcionarios, 5 son *Baby Boomers*, 15 *generación X* y 12 *generación Y*. La misma que ha alcanzado

buenos niveles de eficacia con un 86% en el cumplimiento de metas y objetivos durante el semestre enero a junio de 2012, especialmente en temas fundamentales para el desarrollo de nuestro país como es el programa de la adjudicación de becas, para este año 2012 se han entregado un estimado de 3.500 becas para estudios de pregrado y posgrados en el exterior y 4.000 becas para estudios de pregrado en nuestro país.

Desde el punto de vista de la eficiencia los montos programados y ejecutados por esta Subsecretaría son:

Tabla No. 22
MONTOS ASIGNADOS (USD)
SUBSEC. FORTALECIMIENTO DEL CONOCIMIENTO Y BECAS

SUB. FORTALEC. CONOCIMIENTO Y BECAS	MONTO TOTAL PROGRAMADO	MONTO EJECUTADO	PENDIENTE POR EJECUTAR	% DE EJECUCIÓN
ENE - JUN 2012	34.925.732,99	30.036.130,37	4.889.602,62	86%
JUL – DIC 2011	12.330.845,45	12.285.850,81	44.994,64	99.64%

Fuente: Dirección de Seguimiento y Evaluación SENESCYT, agosto 2012

Elaborado por: Marjorie Dávila

Según los valores ejecutados en el primer semestre del año 2012, se deduce un adecuado nivel de eficiencia con una ejecución del 86% del presupuesto asignado para el cumplimiento de los objetivos planificados.

El segundo semestre del período anterior, presenta resultados superiores del 99,64% en eficiencia, se podría inferir que este porcentaje alto se debe a que durante el año 2011 existieron equipos de trabajos consolidados. Sin embargo, a finales del mes de diciembre de 2011 se nombró a un nuevo Subsecretario y esto condujo a una renovación de los líderes de procesos tales como

Directores Técnicos y Coordinadores de Procesos, por lo que se puede desprender que para el primer semestre de 2012 los servidores de esta área no han tenido el tiempo suficiente para una apropiada convivencia laboral en procura de mejores resultados.

4.3.2.2 Subsecretaría General de Educación Superior

Es un proceso agregador de valor y está conformada por la Subsecretaría de Formación Técnica, Tecnológica Artes, Música y Pedagogía y por la Subsecretaría de Formación Académica y Profesional, el nivel de cumplimiento del POA se detalla en la siguiente tabla:

Tabla No. 23
POA SUBSECRETARIA GENERAL DE EDUCACIÓN SUPERIOR

SUBSECRETARÍA GENERAL	NIVEL DE CUMPLIMIENTO JUL-DIC 2011	NIVEL DE CUMPLIMIENTO ENE-JUN 2012
Subsecretaría de Formación Técnica, Tecnológica, Artes, Música y Pedagogía	77,82%	89,73%
Subsecretaría de Formación Académica y Profesional	78,12%	90,27%
PROMEDIO	78%	90%

Fuente: Dirección de Seguimiento y Evaluación SENESCYT, agosto 2012

Elaborado por: Marjorie Dávila

Como se observa la Subsecretaría General de Educación Superior para el primer semestre del año 2012 tiene muy buen nivel de cumplimiento del POA que alcanza un promedio del 90%.

La Subsecretaría de Formación Técnica, Tecnológica, Artes, Música y Pedagogía cuenta con 18 funcionarios de los cuales 10 pertenecen a la *generación X* y 8 a la *generación Y*. Se debe destacar que el POA fue realizado por todos los miembros de

esta Subsecretaría, deduciéndose que hay una buena interacción laboral entre las *generaciones X* y *Y*, según la observación realizada, hay un buen sentido de tolerancia en el desarrollo y coordinación de las actividades por parte de los miembros sin existir la presencia de conflictos que llamen la atención. Estos argumentos pueden ser la razón necesaria, para tener muy buenos niveles en términos de eficacia representados por el cumplimiento del 89,73%, de metas y objetivos durante el primer semestre del año 2012, demostrando un muy buen trabajo en equipo.

En términos de eficiencia los recursos económicos utilizados por esta Subsecretaría se detallan en la siguiente tabla:

Tabla No. 24
MONTOS ASIGNADOS (USD)
SUBSEC. FORMACIÓN TÉCNICA, TECNOLÓGICA, ARTES, MÚSICA Y
PEDAGOGÍA

SUB. FORMACIÓN TÉCNICA, TECNOLÓGICA, ARTES, MÚSICA Y PEDAGOGÍA	MONTO TOTAL PROGRAMADO	MONTO EJECUTADO	PENDIENTE POR EJECUTAR	% DE EJECUCIÓN
ENE – JUN 2012	11.487.291,87	10.307.546,99	1.179.744,87	89,73%
JUL – DIC 2011	2.709.615,00	2.108.622,39	600.992,61	77,82%

Fuente: Dirección de Seguimiento y Evaluación SENESCYT, agosto 2012
 Elaborado por: Marjorie Dávila

Según los valores ejecutados en el primer semestre del año 2012, se deduce un buen nivel de eficiencia con una ejecución del 89.73% del presupuesto asignado para el cumplimiento de los objetivos planificados.

Los resultados obtenidos en el primer semestre 2012 (89.73%), son mayores a los del segundo semestre 2011 (77.82%),

esto se puede inferir que se mantuvieron los equipos de trabajo y se incrementó personal técnico especializado para fortalecerlos y poder cumplir con la ejecución de la política pública de Educación Superior que impulsó la SENESCYT en este período, como es el nuevo Sistema Nacional de Nivelación y Admisión (SNNA) para el ingreso a las universidades públicas, y el Sistema Nacional de Información de Educación Superior (SNIESE).

En la Subsecretaría de Formación Académica y Profesional laboran un total de 20 colaboradores, 10 de la *generación X* y 10 de la *generación Y*. El POA lo efectuaron todos los miembros de esta Subsecretaría, se establece una buena convivencia laboral entre las generaciones ya que según la observación realizada, el personal se encuentra comprometido en la ejecución de sus actividades por el cambio que representa para la Educación Superior en nuestro país, es por esto que se tiene muy buenos niveles en términos de eficacia representados por el cumplimiento del 90,27% de metas y objetivos en el período enero - junio del año 2012, complementado con un muy buen trabajo en equipo.

En términos de eficiencia los recursos económicos utilizados por esta Subsecretaría se presentan en la siguiente tabla:

Tabla No. 25
MONTOS ASIGNADOS (USD)
SUBSECRETARÍA DE FORMACIÓN ACADÉMICA Y PROFESIONAL

SUB. FORMACIÓN ACADÉMICA Y PROFESIONAL	MONTO TOTAL PROGRAMADO	MONTO EJECUTADO	PENDIENTE POR EJECUTAR	% DE EJECUCIÓN
ENE – JUN 2012	11.487.291,87	10.369.578,37	1.117.713,50	90,27%
JUL – DIC 2011	2.709.615,00	2.116.751,24	592.863,76	78,12%

Fuente: Dirección de Seguimiento y Evaluación SENESCYT, agosto 2012 Elaborado por:
 Marjorie Dávila

Según los valores ejecutados en el primer semestre del año 2012, se deduce un buen nivel de eficiencia con una ejecución del 90.27% del presupuesto asignado para el cumplimiento de los objetivos planificados.

En el primer semestre del año 2012 se tiene mayores porcentajes de ejecución (90.27%) en comparación con el segundo semestre del año 2011 (78.12%), esto se puede inferir que es el resultado de trabajar con los mismos equipos, así como también se incrementó personal con alto nivel de preparación que ha aportado significativamente en temas de trascendencia sobre Educación Superior en nuestro medio. Se ha podido observar, que en esta área hay una buena interacción laboral entre los sujetos, la comunicación que poseen es efectiva, tienen mucha confianza entre ellos, características que han ayudado en la consecución de las metas planteadas.

4.3.2.3 Coordinación General Administrativa Financiera

La Coordinación General Administrativa Financiera está conformada por la dirección Administrativa, Dirección Financiera,

Dirección de Talento Humano, Dirección de Tecnologías de la Información y Dirección de Documentación y Certificación, tiene un promedio de cumplimiento del POA del 88,46% y en ella trabajan 82 colaboradores, 18 de la *generación Baby Boomers*, 45 de la *generación X* y 21 de la *generación Y*. La herramienta de planificación POA fue elaborada por los líderes de los procesos quienes socializaron a todos los compañeros que prestan sus servicios en cada una de las Direcciones que conforman esta Coordinación.

Para conocer cómo se encuentra la eficacia se puede observar lo descrito anteriormente en la siguiente tabla:

Tabla No. 26
POA COORDINACIÓN GENERAL ADMINISTRATIVA
FINANCIERA

COORDINACIÓN	NIVEL DE CUMPLIMIENTO JUL-DIC 2011	NIVEL DE CUMPLIMIENTO ENE-JUN 2012
ADMINISTRATIVA FINANCIERA	87,63%	88,46%
PROMEDIO	87,63%	88,46%

Fuente: Dirección de Seguimiento y Evaluación SENESCYT, agosto 2012

Elaborado por: Marjorie Dávila

Para esta coordinación, la interacción laboral de las tres generaciones es adecuada, existen equipos de trabajo que han presentado sus resultados en los plazos asignados, presentándose ciertos problemas disciplinarios, de adaptación, formas de comunicación, que han sido superados en su oportunidad los mismos que no han afectado de manera considerable a la gestión. Para un desempeño acertado, para inicios de 2012 los líderes de procesos de esta área han efectuado reuniones de trabajo para

detectar los posibles puntos críticos que no permiten el normal cumplimiento de las actividades y han reforzado este tema con charlas y talleres de motivación y relaciones humanas en el trabajo.

Como se ha visto en la tabla número 25, existe un buen grado de eficacia durante el primer semestre del año 2012, representado por el 88,46% en el cumplimiento de objetivos y resultados de las Direcciones que conforman esta Coordinación General.

Los recursos asignados en esta área se detallan en la siguiente tabla:

Tabla No. 27
MONTOS ASIGNADOS (USD)
COORDINACIÓN GENERAL ADMINISTRATIVA FINANCIERA

COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA	MONTO TOTAL PROGRAMADO	MONTO EJECUTADO	PENDIENTE POR EJECUTAR	% DE EJECUCIÓN
ENE – JUN 2012	2.756.920,50	2.438.642,68	318.277,82	88,46%
JUL – DIC 2011	2.296.610,80	2.012.542,24	284.068,56	87,63%

Fuente: Dirección de Seguimiento y Evaluación SENESCYT, agosto 2012Elaborado por:
Marjorie Dávila

Según los valores ejecutados en el primer semestre del año 2012, se deduce un buen nivel de eficiencia con una ejecución del 88.46% del presupuesto asignado para el cumplimiento de los objetivos planificados.

En el primer semestre del año 2012 se tiene mayores porcentajes de ejecución (88.46%) en comparación con el segundo semestre del año 2011 (87.63%), esto puede deberse a que las estrategias implementadas por los líderes de procesos sobre la

convivencia laboral han sido acertadas, existiendo confianza, comunicación más efectiva y fomentando la aplicación de valores en el trabajo.

4.3.2.4 Dirección de Comunicación

De acuerdo al Estatuto Orgánico por Procesos esta Dirección depende directamente de la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación, en ella laboran 26 funcionarios, de los cuales 3 son *Baby Boomers*, 7 *generación X* y 16 *generación Y*. El POA fue realizado por la Directora del área y por los líderes de las unidades, el mismo que no fue compartido con todos los miembros de esta Dirección, el nivel de cumplimiento del POA se puede ver en la siguiente tabla:

Tabla No. 28
POA DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN

DIRECCIÓN	NIVEL DE CUMPLIMIENTO JUL-DIC 2011	NIVEL DE CUMPLIMIENTO ENE-JUN 2012
COMUNICACIÓN	66,28%	32,14%
PROMEDIO	66,28%	32,34%

Fuente: Dirección de Seguimiento y Evaluación SENESCYT, agosto 2012
Elaborado por: Marjorie Dávila

Con la observación participante y a través de entrevistas, se pudo evidenciar que no existe una apropiada convivencia entre las distintas generaciones, existen visiones polarizadas en cuanto a prácticas de trabajo. Así mismo, se ha observado que hay conflictos laborales entre las mujeres sobre todo en la entrega de resultados, por la permanente competencia y rivalidad. La mayoría ha

expresado que falta más participación y vinculación por parte de la Directora sobre el entorno laboral, así como una detallada asignación de funciones y una apropiada convivencia intergeneracional.

Considerando los resultados obtenidos por esta Dirección en el cumplimiento de sus objetivos, han alcanzado valores bajos desde la óptica de la eficacia que corresponde al 32,14% en el primer semestre del 2012, por lo que es necesario, implementar acciones para mejorar el ambiente laboral.

En términos de eficiencia los recursos económicos utilizados por esta Dirección se detallan en la siguiente tabla:

Tabla No. 29
MONTOS ASIGNADOS (USD)
DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN

DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN	MONTO TOTAL PROGRAMADO	MONTO EJECUTADO	PENDIENTE POR EJECUTAR	% DE EJECUCIÓN
ENE – JUN 2012	361.210,01	116.115,73	245.094,28	32,14%
JUL – DIC 2011	309.509,90	205.142,99	104.316,92	66,28%

Fuente: Dirección de Seguimiento y Evaluación SENESCYT, agosto 2012
Elaborado por: Marjorie Dávila

Según los valores ejecutados en el primer semestre del año 2012, se deduce ineficiencia en el manejo de los recursos económicos con una ejecución del 32.14% del presupuesto asignado para el cumplimiento de los objetivos planificados.

Como se observa, los resultados obtenidos en este período, son menores a los del segundo semestre del 2011 (66.28%), se

podría mencionar que en este año hubieron equipos de trabajo que laboraron de una forma aceptable, no así en el año 2012 donde se ha encontrado una continua rotación de personal y conflictos laborales que no han permitido formar equipos de trabajo consolidados, ni acoplarse a una buena convivencia laboral sin cumplir las metas previstas.

4.3.3 Gestión del presupuesto asignado

Para el cumplimiento de la misión de la SENESCYT el gobierno nacional ha entregado altos recursos económicos. En la tabla siguiente de manera general se describe el presupuesto asignado que corresponde a gasto corriente e inversión, durante todo el año 2011 y el primer semestre del 2012, de acuerdo al siguiente detalle:

Tabla No. 30
PRESUPUESTO ASIGNADO SENESCYT
AÑO 2011 Y 2012 (USD)

PARTIDAS PRESUPUESTARIAS	ESTRUCTURA DEL PRESUPUESTO FINAL DEL EJERCICIO FISCAL			
	AÑO 2011		ENE - JUN 2012	
INVERSIÓN	\$ 30.935.278,97	79,65%	\$ 109.142.915,60	92,57%
GASTO CORRIENTE	\$ 7.902.106,75	20,35%	\$ 8.756.180,84	7,43%
TOTAL PRESUPUESTO	\$ 38.837.385,72	100,00%	\$ 117.899.096,44	100%

Fuente: Dirección de Seguimiento y Evaluación SENESCYT, agosto 2012
Elaborado por: Marjorie Dávila

Al no disponer de información por semestres en el período 2011, partimos del supuesto de que los gastos corrientes e inversión realizados cada mes son constantes, por lo que se procede a analizar la gestión del presupuesto asignado por períodos similares (semestres), así: julio a diciembre de 2011 y enero a junio de 2012, razón por la cual la tabla del segundo semestre de 2011 se la

elaboró, dividiendo los valores totales de ese año para dos, mismos que se presentan a continuación:

Tabla No. 31
PRESUPUESTO ASIGNADO SENESCYT
JUL-DIC 2011 Y ENE-JUN 2012 (USD)

PARTIDAS PRESUPUESTARIAS	ESTRUCTURA DEL PRESUPUESTO FINAL DEL EJERCICIO FISCAL			
	JUL - DIC 2011		ENE - JUN 2012	
INVERSIÓN	\$ 15.467.639,49	79,65%	\$ 109.142.915,60	92,57%
GASTO CORRIENTE	\$ 3.951.053,38	20,35%	\$ 8.756.180,84	7,43%
TOTAL PRESUPUESTO	\$ 19.418.692,86	100,00%	\$ 117.899.096,44	100%

Fuente: Dirección de Seguimiento y Evaluación SENESCYT, agosto 2012
Elaborado por: Marjorie Dávila

Como se aprecia en la tabla anterior, el presupuesto del primer semestre de 2012 (\$ 117'899.096,44), es aproximadamente 6 veces más que lo presupuestado al segundo semestre del año 2011 (\$ 19'418.692,86).

El presupuesto asignado a la SENESCYT está compuesto de las partidas presupuestarias correspondientes a: inversión y gasto corriente.

4.3.3.1 Análisis de la gestión del presupuesto asignado en el período enero-junio de 2012

En el primer semestre de 2012 la partida presupuestaria de inversión correspondió al 92.57% (\$ 109'142.915,60) y la partida referida a gasto corriente representa apenas el 7.43% (\$ 8'756.180,84) versus el 79.65% (\$ 15'467.639,49) de inversión y el 20.35% (\$ 3'951.053,38) de gasto corriente referido al segundo semestre del año 2011, lo que corrobora en términos generales que

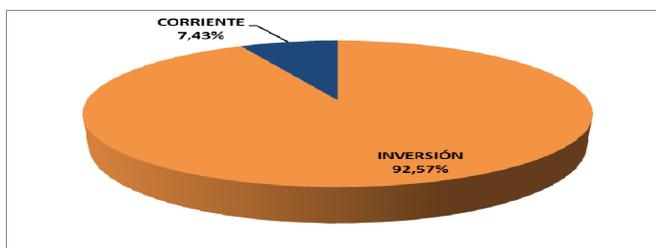
el trabajo intergeneracional en el primer semestre de este año ha conseguido muy buenos resultados en base a la eficacia y eficiencia de la gestión de la organización.

El monto significativo de la partida presupuestaria referida a inversión se debe a que en este año 2012 la SENESCYT ha dado un gran impulso a varios proyectos que son catalogados de interés público y que están marcando un cambio estructural en la Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación, y por ende en nuevas oportunidades académicas para los ecuatorianos como uno de los ejes principales para conseguir el desarrollo del país.

Con este propósito, esta Secretaría de Estado conduce y gestiona proyectos de gran relevancia para el Ecuador, tales como: proyecto Yachay, proyecto Prometeo, Sistema Nacional de Información de Educación Superior SNIESE, Sistema Nacional de Nivelación y Admisión SNNA, adjudicación de Becas de pregrado y posgrado.

En el siguiente gráfico se representa la estructura del presupuesto en la SENESCYT, correspondiente al periodo enero-junio de 2012.

Gráfico No. 6
ESTRUCTURA PRESUPUESTARIA ENE-JUN 2012



Fuente: Dirección de Seguimiento y Evaluación SENESCYT, agosto 2012
Elaborado por: Marjorie Dávila

Así mismo el desglose del presupuesto de inversión en el periodo enero - junio de 2012 se presenta en la tabla y gráfico siguiente:

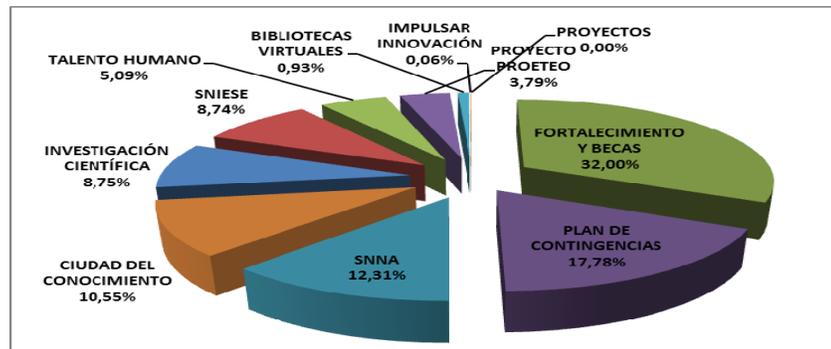
Tabla No. 32
PRESUPUESTO DE INVERSIÓN ENE-JUN 2012 (USD)

PRESUPUESTO DE INVERSIÓN A JUNIO 2012		
PROYECTOS	PORCENTAJE	VALORES
PLAN DE CONTINGENCIAS	18%	\$ 19.405.610,39
SNNA	12,31%	\$ 13.435.492,91
CIUDAD DEL CONOCIMIENTO	10,55%	\$ 11.514.577,60
INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA	8,75%	\$ 9.550.005,12
SNIESE	8,74%	\$ 9.539.090,82
TALENTO HUMANO (INVERSIÓN)	5,09%	\$ 5.555.374,40
PROYECTO PROMETEO	3,79%	\$ 4.136.516,50
BIBLIOTECAS VIRTUALES	0,93%	\$ 1.015.029,12
IMPULSAR INNOVACIÓN	0,06%	\$ 65.485,75
TOTAL	100%	\$ 109.142.915,60

Fuente: Dirección de Seguimiento y Evaluación SENESCYT, agosto 2012

Elaborado por: Marjorie Dávila

Gráfico No. 7
PRESUPUESTO DE INVERSIÓN ENE-JUN 2012 (USD)



Fuente: Dirección de Seguimiento y Evaluación SENESCYT, agosto 2012

Elaborado por: Marjorie Dávila

El detalle del presupuesto de gasto corriente para el período enero a junio de 2012 se presenta a continuación:

Tabla No. 33
PRESUPUESTO DE GASTO CORRIENTE ENE-JUN 2012 (USD)

POR GRUPO DE GASTO	PORCENTAJE	VALORES
58 TRANS. Y DONACIONES CORRIENTES	19,21%	\$ 1.682.235,06
53 BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	40,39%	\$ 3.536.972,89
51 GASTOS DE PERSONAL	40,39%	\$ 3.536.972,89
TOTAL	100%	\$ 8.756.180,85

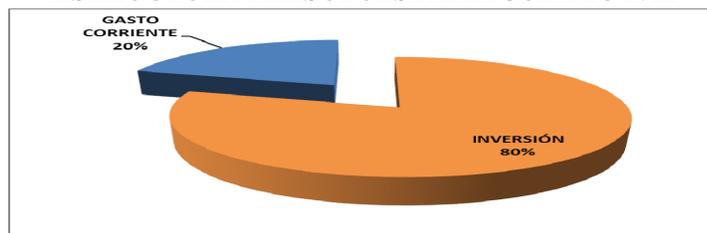
Fuente: Dirección de Seguimiento y Evaluación SENESCYT, agosto 2012
Elaborado por: Marjorie Dávila

4.3.3.2. Análisis de la gestión del presupuesto asignado en el período julio-diciembre de 2011.

La estructura presupuestaria proporcional correspondiente al segundo semestre de 2011 se presenta en el siguiente gráfico:

Gráfico No. 8

ESTRUCTURA PRESUPUESTARIA JUL-DIC 2011



Fuente: Dirección de Seguimiento y Evaluación SENESCYT, agosto 2012
Elaborado por: Marjorie Dávila

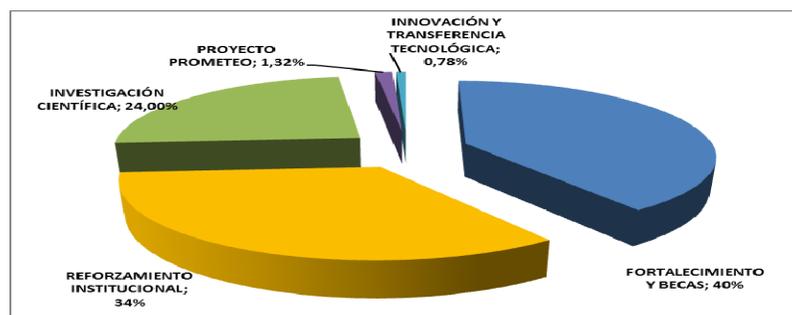
La conformación del presupuesto de inversión en el segundo semestre del año 2011, se presenta en la tabla y gráfico siguiente:

Tabla No. 34
PRESUPUESTO DE INVERSIÓN – SENESCYT JUL.DIC 2011(USD)

PRESUPUESTO DE INVERSIÓN JUL-DIC 2011		
PROYECTOS	PORCENTAJE	VALORES
FORTALECIMIENTO Y BECAS	40%	\$ 6.187.055,80
REFORZAMIENTO INSTITUCIONAL	34%	\$ 5.246.623,32
INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA	24,00%	\$ 3.712.233,48
PROYECTO PROMETEO	1,30%	\$ 201.079,31
INNOVACIÓN Y TRANSFERENCIA	0,78%	\$ 120.647,59
TOTAL	100%	\$ 15.467.639,49

Fuente: Dirección de Seguimiento y Evaluación SENESCYT, agosto 2012
Elaborado por: Marjorie Dávila

Gráfico No. 9
PRESUPUESTO DE INVERSIÓN - SENESCYT
2011 (USD)



Fuente: Dirección de Seguimiento y Evaluación SENESCYT, agosto 2012
Elaborado por: Marjorie Dávila

El presupuesto de gasto corriente del segundo semestre del año 2011, se detalla a continuación:

Tabla No. 35
PRESUPUESTO DE GASTO CORRIENTE JUL-DIC 2011(USD)

POR GRUPO DE GASTO	PORCENTAJE	VALORES
58 TRANS. Y DONACIONES CORRIENTES	9,76%	\$ 385.622,81
53 BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	45,12%	\$ 1.782.715,29
51 GASTOS DE PERSONAL	45,12%	\$ 1.782.715,29
TOTAL	100%	\$ 3.951.053,38

Fuente: Dirección de Seguimiento y Evaluación SENESCYT, agosto 2012
Elaborado por: Marjorie Dávila

En resumen, este capítulo ha recogido los criterios de las diferentes personas que laboran en la SENESCYT, desde su visión han explicado cómo es la interrelación en el trabajo y la convivencia laboral con las otras generaciones. Cada grupo generacional ha aportado positivamente en el desarrollo de sus actividades, en procura de alcanzar resultados efectivos durante su gestión.

El análisis de la evaluación del desempeño demuestra la calificación promedio obtenida para cada uno de los grupos generacionales. Los *Baby Boomers* se destacan con el 91,29%, seguido por la *generación Y* con un 89,85% y la *generación X* con un 89,77%. Es importante indicar, que la diferencia de los resultados promedios es mínima desprendiéndose que existe una muy buena eficacia en la consecución de resultados.

En cuanto al impacto en la eficacia y eficiencia se ha utilizado como parámetro la Programación Operativa Anual POA, efectuado a las diferentes Subsecretarías Generales y Coordinación Administrativa Financiera (macroprocesos) y a la Dirección de Comunicación. Del mismo, se puede afirmar que en la Subsecretaría de Investigación Científica, se han conseguido niveles excelentes de eficacia y eficiencia logrando el 98,71% de niveles de ejecución. Por lo que se puede inferir, que en esta Subsecretaría existe el mejor equipo de trabajo intergeneracional debido a que sus actores han podido mantener una adecuada convivencia intergeneracional, sin existir conflictos laborales por la presencia de los tres grupos generacionales. Han conjugado bien una serie de factores tales como las características propias de cada grupo: valores, preferencias, formas de comunicarse, vivencias, actitudes, entre otros.

Finalmente al analizar la gestión del presupuesto asignado en los dos periodos en estudio enero – junio 2011 y julio-diciembre 2011 se corrobora que la diversidad de edad incide positivamente en la eficacia y eficiencia de la gestión pública de la SENESCYT.

CONCLUSIONES

Luego de los hechos y realidades que se desprenden del análisis de la interacción laboral y de los impactos en el cumplimiento de las metas institucionales, así como de la hipótesis planteada “¿La diversidad de edad incide en la eficiencia y eficacia de la gestión pública de la SENESCYT?”, se demuestra que la convivencia multigeneracional si incide satisfactoriamente en la gestión institucional, de esta manera se afirma la hipótesis antes indicada.

De lo que se ha verificado a lo largo de este trabajo investigativo, a través de la identificación de los principales elementos que caracterizan a los funcionarios de las tres generaciones y del análisis de la interacción laboral, se puede dar respuesta a la pregunta central de esta investigación respecto a ¿Cómo la interacción entre los funcionarios (as) pertenecientes a las tres generaciones aporta a la eficiencia y eficacia de resultados de la gestión pública de la SENESCYT?, ante esto, se ha evidenciado que la convivencia multigeneracional aporta positivamente al cumplimiento de objetivos(eficacia) y a una importante ejecución en los recursos (eficiencia).

La interacción generacional varía de acuerdo al grupo de edad y a las vivencias transcurridas a lo largo del tiempo. En el caso de esta Secretaría de Estado, se puede reflejar características satisfactorias en cada una de las generaciones, los *Baby Boomers* sobresalen por su experiencia y conocimientos adquiridos en su carrera profesional, por la aplicación de valores, tales como la honestidad, orden, respeto y disciplina. En lo que se refiere a la interrelación laboral, un limitante es la dificultad en acoplarse con sujetos de la *generación Y*. Sin embargo, a la hora de realizar su trabajo dejan atrás cualquier diferencia y su prioridad es entregar buenos resultados.

Los servidores de la *generación X*, son escépticos y pragmáticos, poseedores de conocimientos, habilidades y son competentes al liderar equipos de trabajo. Tienen un buen nivel de preparación la misma que se ha reflejado en los resultados de su gestión. Sus principales valores son la responsabilidad y honestidad, en lo que respecta a la convivencia generacional no tienen inconvenientes en trabajar con los servidores de la *generaciones Y* ni con los *Baby Boomers*.

La *generación Y*, aporta con nuevas ideas, con energía y agresividad en el desempeño de sus actividades. Cerca del 50% de personas de esta generación, son preparados académicamente con títulos de pregrado y posgrado. Están al día con el uso de herramientas tecnológicas, mismas que han sido incorporadas en el desarrollo normal de sus funciones. En el cumplimiento de sus labores, la realizan con honestidad y responsabilidad. Esta generación tiene mayor identificación con la *generación X* en lo que se refiere a la convivencia laboral.

Independientemente del grupo generacional al que pertenezcan, los valores son parte fundamental en el desarrollo del trabajo, mantienen su vigencia por constituirse una parte esencial de cada ser humano, fortaleciendo a las relaciones laborales positivas y duraderas.

De los hallazgos encontrados para cada una de las tres generaciones analizadas en la SENESCYT, corroboran con lo expuesto por los autores descritos en el capítulo II del marco conceptual en lo relacionado a las características (preferencias, valores, vivencias, gustos, entre otros).

Por otro lado, se ha visto que en esta Secretaría de Estado no existe discriminación contra la mujer ya que representan a la mayoría de funcionarios.

En lo relacionado a la preferencia del grupo generacional de los jefes inmediatos, la gran mayoría de los sujetos han demostrado su satisfacción por tener directivos que pertenezcan a la *generación X* por los resultados positivos alcanzados.

El análisis de la evaluación del desempeño demuestra que existe una muy buena eficacia en la consecución de resultados y trabajo multigeneracional.

En relación al impacto en los resultados de la organización referidos a la eficiencia y eficacia de la convivencia multigeneracional utilizando como parámetro la Programación Operativa Anual POA, se concluye que un gran porcentaje de los diferentes procesos de la SENESCYT tienen un buen nivel de cumplimiento y ejecución del presupuesto gastado en función del asignado.

Se concluye que el tiempo de convivencia es un factor clave en la conformación de equipos de trabajo en la SENESCYT. La Subsecretaría de Investigación Científica tiene los mejores equipos de trabajo por cuanto han sido formados durante un tiempo suficiente (más de un año), en el cual se ha construido un espacio laboral propicio donde se han conjugado satisfactoriamente los valores, rituales, prácticas manifestados a lo largo de esta investigación.

RECOMENDACIONES

En los procesos en los cuales los resultados esperados no han sido satisfactorios se sugiere que se tome como base la conformación de equipos de trabajo intergeneracionales como los encontrados en la Subsecretaría de Investigación Científica, y estos sean replicados en las demás Subsecretarías y Direcciones. Así también, recomendar a la Dirección de Talento Humano generar una política interna para determinar la vinculación de nuevo personal que ingresa a la institución tomando como referencia equipos de trabajo multigeneracionales.

Con el propósito de mejorar la eficacia y eficiencia en las áreas cuya Planificación Operativa Anual no alcanzó los niveles esperados, se recomienda que el POA sea socializado a todo el personal de la SENESCYT, a través de talleres y/o seminarios para conseguir un mayor nivel de compromiso y cumplimiento de los funcionarios en el desarrollo profesional de sus actividades.

Considerando que seis meses no es un tiempo suficiente para que los valores, costumbres, preferencia, formas de comunicación, confianza, entre otros, se consoliden, se sugiere reducir el índice de rotación del personal pues en un tiempo mayor de convivencia intergeneracional (mínimo un año) recién se observa la construcción de una cultura laboral que muestra excelentes resultados de eficiencia y eficacia.

Como consecuencia de la anterior recomendación, se propone realizar otra investigación en la que se analice al final de este período 2012, de manera más concisa los resultados en la eficiencia de la gestión pública de la SENESCYT.

Que la Dirección de Talento Humano cuando elabore y ejecute el plan de capacitación de la institución, no considere a la edad de los servidores como un limitante sino más bien que responda a las necesidades institucionales.

Para una adecuada interacción laboral, es necesario que todo el personal que ingresa a prestar sus servicios en la organización, independientemente del grupo generacional que pertenezca tenga conocimiento pleno de la Secretaría a través de un Manual de Inducción.

Con la finalidad de garantizar el regreso de nuestros becarios que culminarán sus estudios de tercer y cuarto nivel, se sugiere que en el futuro la SENESCYT realice el respectivo seguimiento de los montos asignados, ya que la transmisión y aplicación de sus conocimientos y experiencias serán muy enriquecedoras para el desarrollo de nuestro país.

BIBLIOGRAFIA

Normas y Leyes:

1. Constitución de la República publicada en el Registro Oficial N° 449 de fecha 20 de octubre de 2008.
2. Ley de Universidades y Escuelas Politécnicas del Ecuador, mediante Registro Oficial N° 243 publicado el 14 de mayo de 1982.
3. Ley Orgánica de Educación Superior, publicada en el Registro Oficial Suplemento N° 298 de 12 de octubre de 2010.
4. Decreto Ejecutivo N° 517, publicado en el Registro Oficial 309 de 27 de diciembre de 2010, creación de la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (SENESCYT).
5. Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la SENESCYT. mediante Acuerdo No. 2011-004 del 2 de febrero de 2011 publicado en el Registro Oficial N° 150 del 24 de mayo de 2011.
6. SENRES, Resolución NO. SENRES – 2008 – 000170 - Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño, Quito, 2008, p. 2.

Libros:

1. Altamirano, Carlos, *Términos críticos de la Sociología en la Cultura*, Ed. Paídos, España, 2002
2. Bourdieu, Pierre, *El Oficio del Sociólogo*, Madrid, Clossas-Orcoyen, 1994
3. Díaz, Amparo, *El Talento está en la Red*, España, LID Editorial Empresarial, 2010
4. Koontz, Harold, *Elementos de Administración*, México, Mc Graw Hill Editorial, quinta edición, 1991. p. 10
5. Morgan, Garret, *Imágenes de la Organización*. México, AlfaOmega, 1991
6. Mondy, Wayne, *Administración de Recursos Humanos*, México, Pearson, 2005

7. Mc David, J.W., *Social Psychology; Individuals, Groups, Societies* Nueva York: Harper & Row, 1968.
8. Robbins, Stephen, *Comportamiento Organizacional*, México, Pearson Education, 2004. p. 27.

Artículos:

1. Almeida, Marcia, “*Trayectoria profesional de la generación de los baby boomers*”. Informe de Investigación presentado al Comité de investigaciones de la Universidad Andina Simón Bolívar. Quito 2012.
2. O’Gg, J., Bonvalet J, C., *The Babyboomer Generation and the birth cohort Of 1945-1954: a European perspective*. Paper presented at the ESRG-AHRC seminar, 2006

Páginas web:

1. Diferencia entre “principios y valores”, 28.3.12, en [http://es .answers.yahoo.com/?/](http://es.answers.yahoo.com/)
2. Enciclopedia Universal, 2012, 5-5-12, en [http://enciclopedia_universal.esacademic.com/](http://enciclopedia.universal.esacademic.com/)
3. Etimología de valor, 2012, 28-3-12, en <http://etimologías.dechile.net/?valor>
4. Manpower, *Reescribiendo las reglas: La interacción generacional en el trabajo*, p. 9, México, 2012, 25.1.12, en http://www.manpower.com.mx/uploads/press_room/estudios_investigaciones/Reescribiendo_las_reglas_La_Interaccion_generacional_en_el_trabajo.pdf
5. Masculinidad y género, Sao Paulo, 2001, 22.4.12 en http://bvs.sld.cu/revistas/spu/vo127_2_01/spu01201.htm
6. Plan operativo anual, 1.08.12, en <http://definicion.de/plan-operativo/>
7. Simón, Cristina, “Cuatro Generaciones y sus Valores”, España, 2008, en <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/187849/Personal-Mix-Sexagenarios-Baby-Boomers-Generacion-X-Generacion-Y.html>

ANEXOS

ANEXO No. 1

EXTRACTO PLAN DE TESIS

PREGUNTA CENTRAL

¿Cómo la interacción entre los funcionarios (as) pertenecientes a las tres generaciones aporta a la eficiencia y eficacia de resultados de la gestión pública de la SENESCYT?

OBJETIVO GENERAL:

- Analizar la incidencia de la interacción de las tres generaciones, en la eficiencia y eficacia de la SENESCYT.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

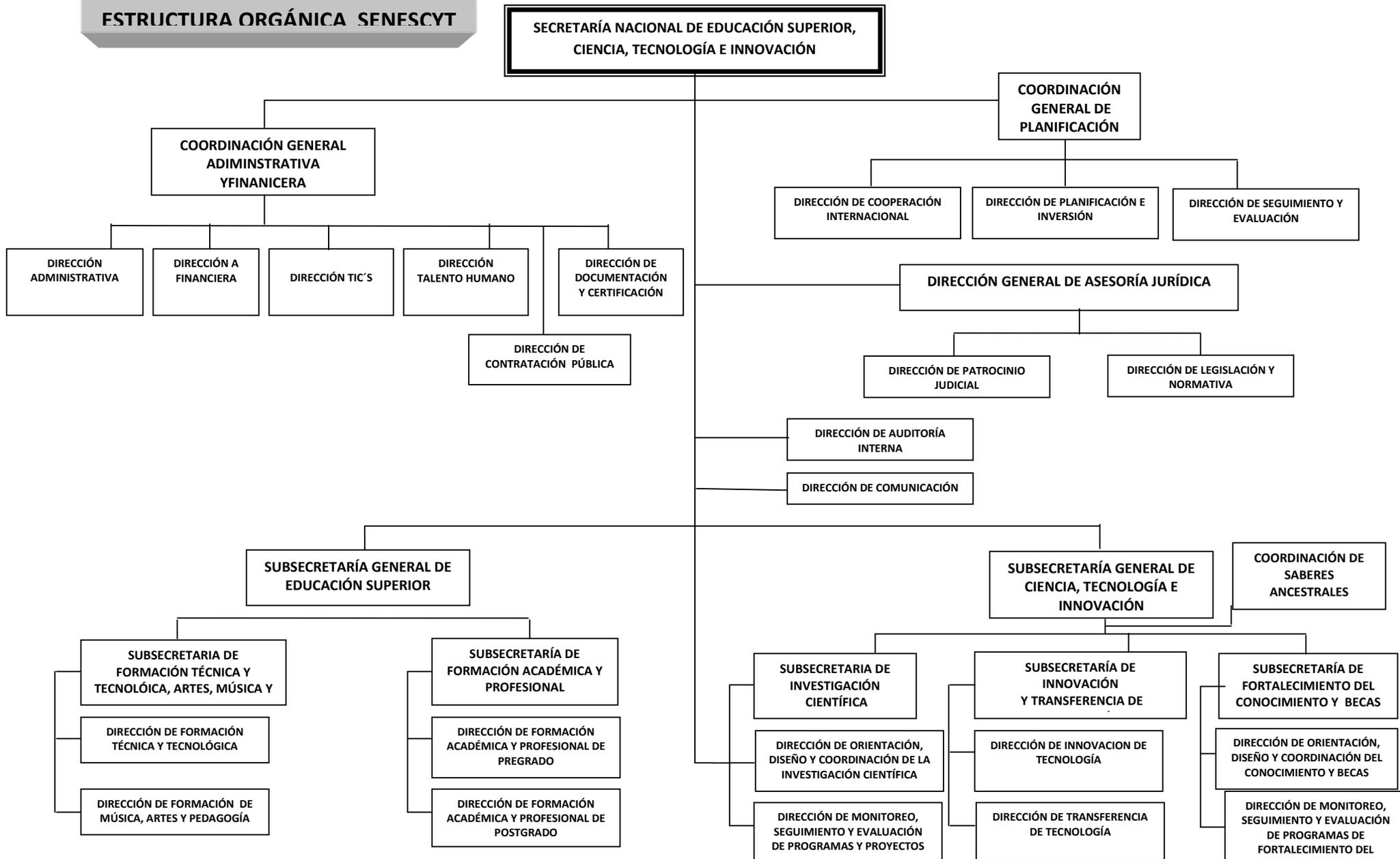
- Identificar los principales elementos que pueden caracterizar a los funcionarios como pertenecientes a una de las tres generaciones.
- Analizar la interacción laboral entre los grupos generacionales distribuidos en la institución.
- Determinar los impactos en la eficiencia y eficacia de la gestión pública de la SENESCYT

HIPOTESIS

La diversidad de edad incide en la eficiencia y eficacia de la gestión pública de la SENESCYT.

ANEXO No. 2

ESTRUCTURA ORGÁNICA SENESCYT



ANEXO No. 3

TAMAÑO DE LA MUESTRA

$$n = \frac{N}{1 + N(E)^2}$$

N = Tamaño del Universo. Para nuestro caso el universo está conformado por 259 servidores y servidoras que laboran en la SENESCYT.

n = Tamaño de la muestra

E = Margen de error. Considerando el tamaño de la población se ha considerado un margen de error del 15 %.

$$n = \frac{259}{1 + 259(0.15)^2}$$

n = 37.9 personas, por lo tanto podemos aproximar a:

n = 38 personas

ANEXO No. 4

ENCUESTA GENERACIONES SENESCYT

Edad:

Género: Femenino () Masculino ()

Nivel de Educación: Bachillerato () Tercer Nivel () Maestría () Doctorado ()

Unidad a la que pertenece:

1. En la siguiente escala, califique la importancia de los siguientes valores en el desempeño de su trabajo,

	SIN IMPORTANCIA	MUY POCA IMPORTANCIA	IMPORTANCIA MEDIA	IMPORTANCIA ALTA	MUY IMPORTANTE
	1	2	3	4	5
Honestidad					
Responsabilidad					
Compromiso Social					
Equidad					
Disciplina					
Orden					
Compromiso					
Lealtad					
Respeto					

2. Mencione cinco eventos históricos (cualquier tipo) de mayor importancia que ha vivido su generación

- a)
- b)
- c)
- d)
- e)

3. En la siguiente escala califique los enunciados de acuerdo a lo que considere más importante respecto a su idea de felicidad laboral

IDEA DE FELICIDAD LABORAL	SIN PREFERENCIA	MUY POCA PREFERENCIA	PREFERENCIA MEDIA	PREFERENCIA ALTA
Lograr una carrera estable que dure toda la vida. Lo que importa es la seguridad				
Lograr una promoción importante que le permita a la mitad de la vida alcanzar la madurez con una posición estable y sólida. Lo que importa es el éxito económico				

Encontrar en cada momento la ocupación que le proporcione una mejor realización personal y profesional. Lo que importa es el bienestar y la propia transformación				
---	--	--	--	--

4. ¿Qué tipo de comunicación prefiere para intercambiar información laboral:

- a) Personalmente
- b) Impresa
- c) Telefónicamente
- d) Digital

5. ¿Cómo prefiere realizar sus reuniones laborales?

- a) Personales
- b) Virtuales
- c) Conferencias Telefónicas

6. ¿A qué generación pertenece su jefe inmediato?

- * Baby Bombers () mayores a 48 años
- * Generación X () de 31 a 47 años
- * Generación Y () menores a 31 años

7. ¿A qué generación le gustaría que pertenezca su jefe inmediato?

- * Baby Bombers () mayores a 48 años
- * Generación X () de 31 a 47 años
- * Generación Y () menores a 31 años

8. Está conforme con:

- a) Remuneración mensual: Si () No ()
- b) Ambiente laboral: Si () No ()
- c) Jefe inmediato: Si () No ()
- d) Con sus compañeros: Si () No ()

ANEXO No. 5

ENTREVISTA GENERACIONES SENESCYT

1. Qué tiempo trabaja en SENESCYT?
2. Qué opina el trabajar con las diferentes generaciones?
 - 2.1 Con qué generación te sientes más a gusto trabajar para conseguir resultados y porqué?
3. Qué te parece que una persona de la generación X esté al frente de la SENESCYT y porqué?
4. Qué valores más importantes consideradas al desarrollar tu trabajo?
 - Equidad
 - Ética
 - Honestidad
 - Innovación
 - Justicia
 - Credibilidad
 - Responsabilidad social
 - Respeto
 - Solidaridad
 - Transparencia
5. Qué opina de los cambios tecnológicos y cómo los aplica en el trabajo y, utilizan sistemas de información en su trabajo?
6. Comentario

ANEXO No. 6

Tabla No. 8
RESULTADOS 1ra. PREGUNTA - ENCUESTA

VALORES	SIN IMPORTANCIA			MUY POCA IMPORTANCIA			IMPORTANCIA MEDIA			IMPORTANCIA ALTA			MUY IMPORTANTE		
	BB1	X1	Y1	BB2	X2	Y2	BB3	X3	Y3	BB4	X4	Y4	BB5	X5	Y5
Honestidad										4	1	2	6	13	12
Responsabilidad										5	1	2	5	13	12
Compromiso										6	6	3	4	10	9
Equidad										4	3	7	6	11	7
Disciplina										3	3	6	7	11	8
Orden										4	6	6	6	8	8
Trabajo en Equipo										3	4	3	7	10	11
Lealtad										5	2	4	5	12	10
Respeto										4	6	6	6	8	8

Fuente: Senescyt, febrero 2012

Elaborado por: Marjorie Dávila

ANEXO No. 7

GRUPO GENERACIONAL DEL NIVEL JERÁRQUICO SUPERIOR

SENESCYT

Nº	NOMBRE_CARGO	GENERACIÓN
1	Asesor 3	X
2	Asesor 5	X
3	Asesor 4 Subsecretaría General de Educación Superior	X
4	Subsecretario de Estado	X
5	Director Técnico de Área - Innovación Tecnológica	X
6	Coordinador	X
7	Subsecretario de estado	X
8	Director Técnico de Area	BB
9	Subsecretario de Estado	X
10	Coordinador	X
11	Asesor 3	X
12	Subsecretario General	X
13	Director Técnico de Área - Contratación Pública	Y
14	Auditor	BB
15	Director Técnico de Area	X
16	Asesor 4	X
17	Director Técnico de Area	X
18	Subsecretario de Estado	X
19	Coordinador	X

20	Coordinador	Y
21	Subsecretario de Estado	X
22	SECRETARIO NACIONAL	X
23	Director Técnico de Área - Planificación e Inversión	BB
24	Director Técnico de Área - Administrativo	X
25	Director Técnico de Área - Legislación y Normativa	Y
26	Subsecretario General	X
27	Asesor 2	X
28	Director Técnico de Area - TIC's	X
29	Asesor 2	X
30	Asesor 3	X
31	Asesor 5	X
32	Asesor 3	X
33	Director Técnico de Area	Y
34	Director Técnico de Area	X
35	Director Técnico de Area	X
36	Director Técnico de Area	X
29	ASESOR 2	X
29	ASESOR 5	X

ANEXO No. 8

ENTREVISTA SOBRE INTERACCIÓN DE LAS GENERACIONES EN LA SENESCYT

1. A que generación pertenece su jefe inmediato?
2. Piensa usted que el trabajo intergeneracional (Baby Boomers, Generación X, Generación Y), es importante para lograr los objetivos de su Dirección? Por qué?
3. Cómo describiría usted el trabajo intergeneracional?
4. En la realización de actividades en su Dirección, cómo influye la interacción generacional para alcanzar resultados?

ENTREVISTA SOBRE EFICACIA, EFICIENCIA LABORAL DE LAS GENERACIONES EN LA SENESCYT

1. A que generación pertenece su jefe inmediato?
2. Conoce usted la herramienta de planificación POA?
3. Participó en la elaboración de esta herramienta en su Dirección?
4. Cree usted que esta herramienta es un instrumento importante para medir los resultados en la gestión de su Dirección? Por qué?
5. Conoce usted el nivel de cumplimiento del POA en su Dirección durante el primer semestre de este año?

OBSERVACIONES DEL JEFE INMEDIATO (EN CASO DE QUE LAS TENGA):				
QUEJAS DEL CIUDADANO (PARA USO DE LAS UARHS) INFORMACIÓN PROVENIENTE DEL FORMULARIO EVAL-02				
Nombre de la persona que realiza la queja	DESCRIPCIÓN	No. DE FORMULARIO	APLICA DESCUENTO A LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	% DE REDUCCIÓN
TOTAL:				0
RESULTADO DE LA EVALUACIÓN				
FACTORES DE EVALUACIÓN				CALIFICACION ALCANZADA
Indicadores de Gestión del puesto				0,0
Conocimientos				0,0
Competencias técnicas del puesto				0,0
Competencias Universales				0,0
Trabajo en equipo, Iniciativa y Liderazgo				0,0
Evaluación del ciudadano (-)				0,0
PROCESO INCORRECTO				
PROCESO INCORRECTO				
FUNCIONARIO (A) EVALUADOR (A)				
Fecha (dd/mm/aaaa):				
CERTIFICO: Que he evaluado al (a la) servidor (a) acorde al procedimiento de la norma de Evaluación del Desempeño.				
<hr style="width: 20%; margin: 0 auto;"/> FIRMA Evaluador o jefe Inmediato				

COMPETENCIAS UNIVERSALES			
# Competencias:		0	Factor: 8%
ESTOS CAMPOS DEBEN SER LLENADOS OBLIGATORIAMENTE:			
DESBESTREZA	Relevancia	Comportamiento Observable	Frecuencia de Aplicación
APRENDIZAJE CONTINUO			
CONOCIMIENTOS DEL ENTORNO ORGANIZACIONAL			
RELACIONES HUMANAS			
ACTITUD AL CAMBIO			
ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS			
ORIENTACIÓN DE SERVICIO			
Total Competencias Universales:			0%
TRABAJO EN EQUIPO, INICIATIVA Y LIDERAZGO			
		Factor: 18%	
DESCRIPCIÓN	RELEVANCIA	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE	Frecuencia de Aplicación
TRABAJO EN EQUIPO			
INICIATIVA			
LLENAR EL CAMPO DE LIDERAZGO, SOLO PARA QUIENES TENGAN SERVIDORES SUBORDINADOS BAJO SU RESPONSABILIDAD DE GESTIÓN.			
LIDERAZGO			
Total Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo:			0%

ANEXO No. 10

RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO



FORMULARIO SENRES-EVAL-03 INFORME DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Nombre de la Institución : Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación

Período de Evaluación: Desde 01/08/2011 Hasta 15/12/2011

Fecha : 31/12/2011

No.	NOMBRES Y APELLIDOS	GRADO OCUPACIONAL	CALIFICACIÓN TOTAL (%)	ESCALA DE CALIFICACIÓN	Grupo Generacional
1	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO DE APOYO 4	78,40%	Satisfactorio	X
2	XXXXXXXXXX	ASESOR 3	95,00%	Excelente	X
3	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO 1	90,30%	Muy Bueno	Y
4	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO 5	94,30%	Excelente	BB
5	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO DE APOYO 1	91,70%	Muy Bueno	X
6	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO 3	92,90%	Excelente	X
7	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO DE APOYO 2	89,40%	Muy Bueno	X
8	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO 5	90,50%	Excelente	X
9	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO 4	98,00%	Excelente	Y
10	XXXXXXXXXX	ASESOR	94,20%	Excelente	X
11	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO 1	96,10%	Excelente	Y
12	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO 7	78,90%	Satisfactorio	X
13	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO DE APOYO 2	81,40%	Muy Bueno	X
14	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO 4	88,90%	Muy Bueno	Y
15	XXXXXXXXXX	ASESOR	88,90%	Muy Bueno	X
16	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO 6	93,90%	Excelente	X
17	XXXXXXXXXX	ASESOR	94,80%	Excelente	X

No.	NOMBRES Y APELLIDOS	GRADO OCUPACIONAL	CALIFICACIÓN TOTAL (%)	ESCALA DE CALIFICACIÓN	Grupo Generacional
18	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO 3	91.7%	Excelente	Y
19	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO 6	98,20%	Excelente	X
20	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO 4	95,70%	Excelente	BB
21	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO DE APOYO 4	100,00%	Excelente	Y
22	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO DE APOYO 3	86,60%	Muy Bueno	Y
23	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO 5	94,60%	Excelente	X
24	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO 1	93,70%	Excelente	BB
25	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO 4	98,40%	Excelente	X
26	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO DE APOYO 1	87,80%	Muy Bueno	BB
27	XXXXXXXXXX	SUBSECRETARIA DE ESTADO	94.7%	Excelente	X
28	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO 1	95,10%	Excelente	BB
29	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO DE APOYO 3	94.7%	Excelente	X
30	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO 6	95,80%	Excelente	X
31	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO 5	85.8%	Muy Bueno	X
32	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO 7	96,50%	Excelente	BB
33	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO 3	83.8%	Muy Bueno	X
34	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO 2	92.7%	Excelente	X
35	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO DE APOYO 3	93.8%	Excelente	Y
36	XXXXXXXXXX	DIRECTOR TECNICO DE AREA	98,10%	Excelente	X
37	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO 1	93,40%	Excelente	X
38	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO 4	93.9%	Excelente	Y
39	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO DE APOYO 2	76,90%	Satisfactorio	Y
40	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO DE APOYO 3	93.7%	Excelente	X
41	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO 5	96,30%	Excelente	Y
42	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO 5	94.7%	Excelente	X
43	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO 6	96,80%	Excelente	X
44	XXXXXXXXXX	COORDINADOR	85,90%	Muy Bueno	X
45	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO 4	97,90%	Excelente	Y
46	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO 5	89,70%	Muy Bueno	X
47	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO DE APOYO 3	95,10%	Excelente	X
48	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO DE APOYO 1	81,20%	Muy Bueno	Y
49	XXXXXXXXXX	DIRECTORA TECNICO DE AREA	93,40%	Excelente	X
50	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO DE APOYO 4	89,20%	Muy Bueno	BB

No.	NOMBRES Y APELLIDOS	GRADO OCUPACIONAL	CALIFICACIÓN TOTAL (%)	ESCALA DE CALIFICACIÓN	Grupo Generacional
51	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO 1	93,00%	Excelente	Y
52	XXXXXXXXXX	SUBSECRETARIA DE ESTADO	94,7%	Satisfactorio	X
53	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO 6	78,90%	Satisfactorio	X
54	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO 1	92,50%	Excelente	Y
55	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO 5	98,60%	Excelente	X
56	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO DE APOYO 4	99,30%	Excelente	Y
57	XXXXXXXXXX	CS	95,70%	Excelente	BB
58	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO 5	92,70%	Excelente	X
59	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO 6	95,60%	Excelente	X
60	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO DE APOYO 1	82,60%	Muy Bueno	Y
61	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO DE APOYO 3	72,80%	Satisfactorio	X
62	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO DE APOYO 3	98,90%	Excelente	X
63	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO 3	88,90%	Muy Bueno	Y
64	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO DE APOYO 1	82,60%	Muy Bueno	Y
65	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO 3	85,60%	Muy Bueno	Y
66	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO DE APOYO 3	92,80%	Excelente	Y
67	XXXXXXXXXX	DIRECTOR TECNICO DE AREA	97,20%	Excelente	X
68	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO DE APOYO 2	91,40%	Excelente	X
69	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO 4	97,10%	Excelente	X
70	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO 2	94,80%	Excelente	X
71	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO 6	91,55%	Excelente	X
72	XXXXXXXXXX	DIRECTOR TECNICO DE AREA	94,20%	Excelente	BB
73	XXXXXXXXXX	SUBSECRETARIO DE ESTADO	5310,10%	Excelente	X
74	XXXXXXXXXX	COORDINADOR GENERAL ADM	63,98%	Excelente	X
75	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO DE APOYO 2	80,80%	Muy Bueno	X
76	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO 7	80,60%	Muy Bueno	X
77	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO 1	92,90%	Excelente	X
78	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO 7	92,00%	Excelente	X
79	XXXXXXXXXX	ASESOR 3	97,70%	Excelente	X
80	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO DE APOYO 4	99,10%	Excelente	X
81	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO 6	96,20%	Excelente	X

No.	NOMBRES Y APELLIDOS	GRADO OCUPACIONAL	CALIFICACIÓN TOTAL (%)	ESCALA DE CALIFICACIÓN	Grupo Generacional
82	XXXXXXXXXX	ASESOR 2	90,10%	Muy Bueno	X
83	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO 3	94,70%	Excelente	X
84	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO 4	98,30%	Excelente	Y
85	XXXXXXXXXX	DIRECTOR TECNICO DE AREA	95,60%	Excelente	Y
86	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO 3	90,60%	Excelente	X
87	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO 2	90,80%	Excelente	Y
88	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO 1	93,50%	Excelente	BB
89	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO 1	89,00%	Muy Bueno	Y
90	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO DE APOYO 3	96,10%	Excelente	X
91	XXXXXXXXXX	DIRECTOR TECNICO DE AREA	89,15%	Muy Bueno	X
92	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO 6	97,30%	Excelente	Y
93	XXXXXXXXXX		90.9%	Excelente	Y
94	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO 5	90,90%	Excelente	Y
95	XXXXXXXXXX	SUBSECRETARIO GENERAL	98,50%	Excelente	BB
96	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO 4	84,00%	Muy Bueno	Y
97	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO 1	81,10%	Muy Bueno	X
98	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO 7	94.6%	Satisfactorio	BB
99	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO 1	94,00%	Excelente	X
100	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO DE APOYO 3	88,50%	Muy Bueno	X
101	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO 4	97,30%	Excelente	Y
102	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO 6	89,20%	Muy Bueno	X
103	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO 5	87,90%	Muy Bueno	BB
104	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO 1	91,00%	Excelente	Y
105	XXXXXXXXXX	DIRECTOR TECNICO DE AREA	95,30%	Excelente	X
106	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO 6	78,60%	Muy Bueno	BB
107	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO 1	89,00%	Muy Bueno	X
108	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO DE APOYO 3	89,60%	Muy Bueno	Y
109	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO 1	94,60%	Excelente	X
110	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO DE APOYO 4	90,20%	Muy Bueno	Y
111	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO 4	97,80%	Excelente	X
112	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO 4	92,90%	Excelente	Y
113	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO DE APOYO 3	84,50%	Muy Bueno	Y
114	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO 4	87,00%	Satisfactorio	BB

No.	NOMBRES Y APELLIDOS	GRADO OCUPACIONAL	CALIFICACIÓN TOTAL (%)	ESCALA DE CALIFICACIÓN	Grupo Generacional
115	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO 3	88,50%	Muy Bueno	BB
116	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO DE APOYO 2	84,9%	Muy Bueno	X
117	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO 6	84,70%	Muy Bueno	Y
118	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO DE APOYO 2	86,40%	Muy Bueno	X
119	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO 5	91,20%	Excelente	Y
120	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO DE APOYO3	97,20%	Excelente	Y
121	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO 6	98,10%	Excelente	Y
122	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO 3	72,90%	Satisfactorio	X
123	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO 7	89,10%	Muy Bueno	Y
124	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO 4	79,40%	Satisfactorio	Y
125	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO 6	99,50%	Excelente	X
126	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO 3	93,00%	Excelente	X
127	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO 3	91,10%	Excelente	Y
128	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO 4	88,70%	Muy Bueno	X
129	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO 2	92,70%	Excelente	Y
130	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO 6	91,80%	Excelente	X
131	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO 7	86,90%	Muy Bueno	X
132	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO DE APOYO 4	87,00%	Muy Bueno	Y
133	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO 6	95,80%	Excelente	X
134	XXXXXXXXXX	ASESOR 5	89,80%	Muy Bueno	X
135	XXXXXXXXXX	DIRECTOR TECNICO DE AREA	93,00%	Excelente	X
136	XXXXXXXXXX	DIRECTOR TECNICO DE AREA	91,80%	Excelente	Y
137	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO 2	86,30%	Muy Bueno	X
138	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO 6	96,50%	Excelente	X
139	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO 7	86,20%	Muy Bueno	BB
140	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO 7	88,00%	Muy Bueno	BB
141	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO 3	80,40%	Satisfactorio	X
142	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO 1	98,60%	Excelente	X
143	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO 5	79,00%	Satisfactorio	X
144	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO 2	82,00%	Muy Bueno	BB
145	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO 6	89,00%	Muy Bueno	X
146	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO 7	92,00%	Excelente	BB
147	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO 2	96,60%	Excelente	Y

148	XXXXXXXXXX	DIRECTOR TECNICO DE AREA	96,10%	Excelente	X
149	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO DE APOYO 3	89,60%	Muy Bueno	Y
150	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO DE APOYO 3	80,20%	Satisfactorio	X
151	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO DE APOYO 4	94,60%	Excelente	BB
152	XXXXXXXXXX	ASESOR 4	96,60%	Excelente	X
153	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO 6	95,30%	Excelente	X
154	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO 1	78,50%	Satisfactorio	X
155	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO 5	93,00%	Excelente	X
156	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO 5	87,90%	Muy Bueno	X
157	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO DE APOYO 3	85,60%	Muy Bueno	X
158	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO 2	81,80%	Muy Bueno	X
159	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO 5	80,20%	Satisfactorio	Y
160	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO 6	96,10%	Excelente	Y
161	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO 7	97,40%	Excelente	X
162	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO 3	92,00%	Excelente	Y
163	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO DE APOYO 4	98,10%	Excelente	Y
164	XXXXXXXXXX	CHOFER	82,60%	Muy Bueno	X
165	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO 7	92,60%	Excelente	X
166	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO 6	93,40%	Excelente	Y
167	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO 1	75,10%	Satisfactorio	Y
168	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO DE APOYO 1	90,00%	Muy Bueno	Y
169	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO DE APOYO 2	84,20%	Muy Bueno	Y
170	XXXXXXXXXX	ASISTENTE	89,10%	Muy Bueno	X
171	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO 3	83,30%	Muy Bueno	Y
172	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO 2	79,00%	Satisfactorio	BB
173	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO 6	89,00%	Muy Bueno	X
174	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO DE APOYO 3	94,00%	Excelente	Y
175	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO 6	89,80%	Muy Bueno	X
176	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO 6	91,00%	Satisfactorio	Y
177	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO 3	85,00%	Muy Bueno	BB
178	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO 6	89,00%	Muy Bueno	Y
179	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO 2	85,60%	Muy Bueno	X
180	XXXXXXXXXX	COORDINADOR	94,70%	Excelente	Y
181	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO 7	91,80%	Excelente	X

No.	NOMBRES Y APELLIDOS	GRADO OCUPACIONAL	CALIFICACIÓN TOTAL (%)	ESCALA DE CALIFICACIÓN	Grupo Generacional
182	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO DE APOYO 1	83,90%	Muy Bueno	Y
183	XXXXXXXXXX	DIRECTOR TECNICO DE AREA	85,60%	Muy Bueno	X
184	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO 4	96,40%	Excelente	BB
185	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO DE APOYO 4	96,00%	Excelente	BB
186	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO DE APOYO 4	79,00%	Satisfactorio	X
187	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO 5	96,80%	Excelente	BB
188	XXXXXXXXXX	ASESOR 2	80,00%	Satisfactorio	X
189	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO DE APOYO 3	91,20%	Excelente	Y
190	XXXXXXXXXX	DIRECTOR TECNICO DE AREA	95,60%	Excelente	BB
191	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO DE APOYO 4	80,20%	Muy Bueno	X
192	XXXXXXXXXX	TECNICO	98,90%	Excelente	X
193	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO 7	92,30%	Excelente	Y
194	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO DE APOYO 4	95,60%	Excelente	X
195	XXXXXXXXXX	DIRECTOR TECNICO DE AREA	97,40%	Excelente	X
196	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO 7	91,00%	Excelente	X
197	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO 1	82,00%	Excelente	Y
198	XXXXXXXXXX	SUBSECRETARIO GENERAL	98,50%	Excelente	Y
199	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO 6	97,00%	Excelente	Y
200	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO 1	86,20%	Muy Bueno	Y
201	XXXXXXXXXX	DIRECTOR TECNICO DE AREA	96,70%	Excelente	X
202	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO DE APOYO 4	92,00%	Excelente	Y
203	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO 1	94,70%	Excelente	X
204	XXXXXXXXXX	ASESOR 5	98,60%	Excelente	Y
205	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO 5	97,40%	Excelente	X
206	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO DE APOYO 3	81,10%	Muy Bueno	Y
207	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO 1	73,30%	Satisfactorio	Y
208	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO 6	90,60%	Excelente	X
209	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO 5	98,60%	Excelente	X
210	XXXXXXXXXX	DIRECTOR TECNICO DE AREA	92,00%	Excelente	X

No.	NOMBRES Y APELLIDOS	GRADO OCUPACIONAL	CALIFICACIÓN TOTAL (%)	ESCALA DE CALIFICACIÓN	Grupo Generacional
211	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO 1	73,30%	Satisfactorio	X
212	XXXXXXXXXX	PROFESIONAL	95,70%	Excelente	BB
213	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO 4	92,90%	Excelente	X
214	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO 1	76,70%	Satisfactorio	X
215	XXXXXXXXXX	TECNICO	94,40%	Excelente	X
216	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO 5	92,40%	Excelente	BB
217	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO DE APOYO 2	91.6%	Excelente	X
218	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO DE APOYO 3	88.90%	Muy Bueno	Y
219	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO 6	79,20%	Satisfactorio	X
220	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO 4	95,60%	Excelente	X
221	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO 6	97,90%	Excelente	X
222	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO DE APOYO 4	89,70%	Muy Bueno	X
223	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO DE APOYO 4	93,30%	Excelente	X
224	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO DE APOYO 4	90,10%	Muy Bueno	X
225	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO 4	77,30%	Satisfactorio	Y
226	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO 5	88.9%	Muy Bueno	X
227	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO DE APOYO 2	94.6%	Excelente	Y
228	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO 3	77,20%	Satisfactorio	X
229	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO 4	95.10%	Excelente	X
230	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO DE APOYO 4	82.80%	Muy Bueno	X
231	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO 6	89,70%	Muy Bueno	X
232	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO DE APOYO 6	88,90%	Muy Bueno	BB
233	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO 6	94,30%	Excelente	X
234	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO DE APOYO 2	76,10%	Satisfactorio	X
235	XXXXXXXXXX	ASESOR	93.8%	Excelente	X
236	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO DE APOYO 2	87.8%	Muy Bueno	Y
237	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO DE APOYO 3	91,40%	Excelente	Y
238	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO 6	95,90%	Excelente	Y
239	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO DE APOYO 3	94,40%	Excelente	BB
240	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO 6	98,50%	Excelente	BB
241	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO 5	89.9%	Muy Bueno	X
242	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO 1	71,90%	Satisfactorio	Y

No.	NOMBRES Y APELLIDOS	GRADO OCUPACIONAL	CALIFICACIÓN TOTAL (%)	ESCALA DE CALIFICACIÓN	Grupo Generacional
243	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO 1	83,10%	Muy Bueno	Y
244	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO 4	95,10%	Excelente	X
245	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO 1	86,60%	Muy Bueno	X
246	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO 4	80,10%	Satisfactorio	Y
247	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO 5	79,60%	Satisfactorio	Y
248	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO 1	91,70%	Excelente	X
249	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO 5	92,00%	Excelente	X
250	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO 6	72,90%	Satisfactorio	X
251	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO 5	92,40%	Excelente	Y
252	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO 7	98,30%	Excelente	Y
253	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO DE APOYO 4	91,60%	Excelente	X
254	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO 7	87,40%	Muy Bueno	X
255	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO DE APOYO 4	82,5%	Muy Bueno	X
256	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO 7	92,10%	Excelente	X
257	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO DE APOYO 2	89,00%	Muy Bueno	BB
258	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO 6	87,10%	Muy Bueno	BB
259	XXXXXXXXXX	SERVIDOR PUBLICO DE APOYO 2	86,90%	Muy Bueno	BB