



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO
PROGRAMA DOCTORADO EN GESTIÓN
PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD

Prácticas éticas para mejorar el proceso de selección en
concursos de méritos y oposición de una institución pública,
Ecuador-2022

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad

AUTOR:

Parrales Leon, Aldo Gerardo (Orcid: 0000-0002-2602-2086)

ASESORA:

Dra. Lujan Johnson, Gladys Lola (Orcid: 0000-0002-4727-6931)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión de Políticas Públicas y del Territorio

LÍNEA DE ACCIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:

Desarrollo económico, empleo y emprendimiento

PIURA – PERÚ

2022

Dedicatoria

A la familia, motor para actuar en superación.

Agradecimiento

A la Universidad Cesar Vallejo, por contar con la docente Gladys Luján Johnson, doctora con alto nivel científico que nos guía en este hermoso camino de búsqueda constante del conocimiento.

Índice de Contenido

Índice de Tablas.....	5
Índice de Figuras.....	6
Resumen.....	7
Abstract.....	8
I. INTRODUCCIÓN	9
II. MARCO TEÓRICO.....	12
III. METODOLOGÍA	23
3.1 Tipo y diseño de investigación	23
3.2 Variables y operacionalización.....	23
3.3 Población, muestra y muestreo.....	25
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	26
3.5 Procedimientos	27
3.6 Métodos de análisis de datos.....	27
3.7 Aspectos éticos.....	27
IV. RESULTADOS	28
V. DISCUSIÓN.....	36
VI. CONCLUSIONES	45
VII. RECOMENDACIONES.....	47
VIII. PROPUESTA.....	48
REFERENCIAS.....	51
ANEXOS.....	59

Índice de Tablas

Tabla 2 Valoración percepción prácticas éticas en procesos de selección sector público, según dimensiones e indicadores	28
Tabla 3 Valoración posibilidad de mejora proceso de selección, según dimensiones e indicadores	30
Tabla 4 Prueba de hipótesis de ajuste de modelo global	32
Tabla 5 Prueba de bondad de ajuste al modelo	32
Tabla 6 Prueba Pseudo R cuadrado	33
Tabla 7 Definición de modelo funcional teórico a partir de variable prácticas éticas en la selección de personal para el sector público y sus ítems	34

Índice de Figuras

Figura 1 Nivel de percepción por dimensiones de variable prácticas éticas en desarrollo de procesos de selección del sector público ecuatoriano. Elaborado por el autor.....	29
Figura 2 Nivel de posibilidad para mejora según dimensiones de variable procesos de selección. Elaborado por el autor.	31
Figura 3 Propuesta de modelo para contratar ocasionalmente como paso previo para dar nombramiento indefinido en caso de requerirse. Elaborado por el autor.	50

Resumen

El objeto de estudio del presente estudio radica en diseñar un modelo de práctica ética que permita mejorar la Selección de Personal en Concursos de Méritos y Oposición en el sector público del Ecuador, con un diseño metodológico predictivo, prospectivo, transeccional y explicativo. Como herramienta se utilizó un cuestionario con una muestra de 385 participantes. El nivel de percepción de prácticas éticas en procesos de selección de personal en el sector público es mayoritariamente media-baja (66,7%) y un nivel alto (59,7%) respecto a una percepción de posibilidad de mejora del proceso de selección a través de acciones características por la ética. Con un valor de Pseudo R^2 de 99,8% se explicó la influencia de las prácticas éticas sobre los procesos de selección, estableciendo nueve prácticas características por la ética aplicables en el desarrollo de procesos de selección. Se sugiere al final un modelo sustentado en prácticas éticas derivadas de la dimensión que obtuvo el puntaje más alto del nivel bajo de la escala planteada, gestión (20,5%).

Palabras Clave: Ética, Proceso, Selección, Sector Público.

Abstract

The object of study of the present study lies in designing a model of ethical practice that allows improving the Selection of Personnel in Merit and Opposition Competitions in the public sector of Ecuador, with a predictive, prospective, transactional and explanatory methodological design. As a tool, a questionnaire was presented with a sample of 385 participants. The level of perception of ethical practice processes in personnel selection in the public sector is mostly medium-low (66.7%) and a high level (59.7%) with respect to a perception of the possibility of improving the selection process. selection through characteristic actions by ethics. With a Pseudo R2 value of 99.8%, the influence of ethical practices on selection processes is explained, presenting nine characteristic practices for the applicable ethics in the development of selection processes. At the end, a model based on ethical practice is suggested, derived from the dimension that obtained the highest score of the low level of the proposed scale, management (20.5%).

Keywords: Ethics, Process, Selection, Public Sector.

I. INTRODUCCIÓN

Acciones antiéticas o actitudes características por antivalores dificultan el desarrollo de los procesos en instituciones públicas o privadas, a esta premisa, Bautista (2017) le añade que los usuarios perciben a estas instituciones como deficientes y en las que se pierde la confianza sistemáticamente, con mayor énfasis en las de naturaleza pública. Este abandono sistemático de la reflexión ética, según Figueras (2019), se da por el desarrollo económico de las sociedades y a partir de esta arista social, la económica, se cataliza a otras esferas del accionar humano.

Cofré (2017) señala a la ética como normas morales que direccionan en los comportamientos, es decir, que esta conducta humana se da tanto en actividades personales o laborales, por tanto, las acciones carentes de ética también se dan en cualquier esfera de la dinámica humana y en cualquier sociedad, así lo recuerda Bautista (2017) con el caso Watergate dado en Estados Unidos, que llevó a la dimisión de Richard Nixon, presidente de este país en la década de los setenta, y a la búsqueda de mecanismos que fomente la ética, dando lugar a la decisión de crear la *Oficina de Ética* y la promulgación de la *Ley de Ética en el Gobierno* (2017).

Varios países, en los últimos cincuenta años, buscaron a través de distintas acciones, fomentar la práctica ética en su sociedad, Bautista (2017) recuerda algunas de estas acciones: 1) constitución de asociaciones e institutos que fomenten la ética; 2) desarrollo de congresos y conferencias internacionales en materia de ética; 3) carteras de estado que establezcan mecanismos transversales que aseguren la práctica ética; 4) en materia jurídica la promulgación de manuales, normas, guías, códigos de conducta, leyes, reglamentos y demás documentos administrativos que direccionen prácticas éticas; 5) estudios en materia de ética. La Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID, 2006) en su “Modelo de Gestión Ética para Entidades del Estado” enfatiza la importancia de que estas acciones no se queden solo en un enfoque racional y se sustenten además en una arista emocional, pues pocas personas respetan los acuerdos morales por el solo hecho

de tener una buena fundamentación racional.

En la arista del proceso de selección de personal Hernández (2017) señala las problemáticas presentes en sus prácticas, cuando estas se limitan a satisfacer imperativos como eficiencia, eficacia y cero perdidas, desatendiendo lo que Ting-Ding y De la Cruz (2007) llaman *bienestar psicológico*, en este caso de aspirantes, que al final incide en la capacidad de las instituciones de retener a empleados valiosos, en su imagen institucional y en el desempeño de los colaboradores en general.

El mejoramiento de los procesos de selección de personal para Jiménez (2017) se sustenta en la retroalimentación de cada una de sus fases: 1) reclutamiento, 2) evaluación, 3) selección y 4) contratación; así también y de igual criterio que Ting-Ding y De la Cruz (2007), en la actualidad es necesario incorporar prácticas éticas en el desarrollo de estos procesos, por cuanto además de ser innovador, un proceso de selección justo asegura un trato digno a los candidatos.

Respecto al sector público ecuatoriano, la Constitución de la República del Ecuador vigente, establece que la selección de personal se debe realizar a través de un *Concurso de Merecimiento y Oposición* (2008), para esto y según consta en la Ley orgánica de Servicio Público (LOSEP, 2016) este concurso se desarrolla en cuatro componentes: a) Convocatoria; b) Mérito; c) Oposición, que a su vez se compone de: c.1) Pruebas de conocimientos técnicos; c.2) Pruebas psicométricas; y, c.3) Entrevista; y, d) Declaratoria de ganador del concurso.

Datos de Mantilla y Rojas (2019) establecían que el sector público ecuatoriano para el año 2016 contaba con 478.660 funcionarios públicos, impactando económicamente ese año con USD\$ 8.789 Millones por concepto de remuneración mensual, siendo así, un importante contratante y por tanto, debe contar procesos de selección eficientes ética y técnicamente, más todavía por cuanto según Flores (2016) la política incide en el ingreso de personal al sector público en sus distintas instituciones que la conforman.

Se hace importante según Ting-Ding y De la Cruz (2007) que los procesos de selección sean éticos en su desarrollo, por tanto, es valioso intervenir con una

propuesta de prácticas éticas que permitan mejorar procesos de concursos de méritos y oposición en instituciones públicas del Ecuador que atienda el problema ¿Cuál sería el modelo de prácticas éticas que permita mejorar la Selección de Personal en Concursos de Méritos y Oposición en el sector público del Ecuador?

Para su desarrollo se consideró como Objetivo General Diseñar un modelo de práctica ética que permita mejorar la Selección de Personal en Concursos de Méritos y Oposición en el sector público del Ecuador, como objetivos específicos O1: Caracterizar las aristas administrativas que fundamentan el desarrollo de prácticas éticas; O2: Determinar que prácticas éticas son pertinentes de incorporar en el proceso de selección del sector público ecuatoriano; O3: Explicar como el desarrollo las prácticas éticas influyen en el proceso de selección; O4: Plantear un modelo funcional teórico que incluya aquellas prácticas éticas con mayor poder predictivo que permita configurar una propuesta para mejorar los procesos de selección; y O5: Configurar la propuesta de prácticas éticas que permita mejorar el proceso de selección. La hipótesis general planteada es El planteamiento de un modelo funcional teórico que incluya prácticas éticas con mayor poder predictivo que permita configurar una propuesta para mejorar los procesos de selección.

II. MARCO TEÓRICO

Con relación a la variable *Prácticas Éticas en Selección de Personal para el Sector Público* Bautista (2017) y Tin-ding et al. (2007) coinciden en la importancia de incorporar acciones que generen confianza en ciudadanos para el desarrollo de procesos de selección a través de prácticas éticas. Bautista (2017) además puntualiza que la confianza se alcanza basando estas prácticas en tres funciones principales: Orientación, Control y Gestión, acciones que en el presente trabajo son consideradas dimensiones de la variable.

Es importante de manera inicial definir la ética. Bautista (2018) sintetiza su definición al llevarla a un nivel de disciplina del conocimiento que estudia actitudes, hábitos y costumbres del ser humano. Desde este criterio parecería una concepción de orden psicológico solamente, sin embargo, Cadena (2017) le da un fin a la ética, estableciendo que busca *proponer formas deseables de actuar*, invitando a reflexionar respecto a cuáles serían estas formas deseables de actuar, en este caso para el desarrollo de procesos selección dentro de la gestión pública.

De las investigaciones relacionadas en materia de ética en la gestión pública, resalta las realizadas por Bautista (2018) quien propone la implementación en los gobiernos de un sistema ético integral, como respuesta a la problemática dada por la pérdida de confianza de los ciudadanos en sus gobiernos por hechos de injusticia y corrupción principalmente. Estudios similares realiza la Oficina de Gestión Pública de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2017) que concluye en la propuesta de un modelo para la gestión pública sustentada en una *Infraestructura Ética* para atender el declive de credibilidad de gobiernos latinoamericanos que terminan es soslayar su legitimidad.

En el contexto de la teoría de Capital Social, Ético y Desarrollo se han realizado investigaciones que buscan caracterizar las prácticas organizacionales en materia de ética, esto según *Bautista* (2017) permitiría definir un modelo eficiente a partir de información empírica recopilada a través de importantes herramientas

como el Instrumento de Percepción de la Gestión Ética diseñado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2017).

La ética en el sector público, según Bautista (2018), debe evidenciar responsabilidad en el accionar de servidores públicos, y respecto a los procesos Bonder (2017) asegura que satisfacen las exigencias de los usuarios algo similar al concepto de calidad que Aguilar et al. (2017) asegura que las organizaciones buscan al incorporar prácticas éticas en sus procesos.

Una premisa en la teoría de la ética pública, como lo establece Bautista (2017), radica en que la percepción de una adecuada gestión organizacional por parte de sus usuarios, se da, a partir de servidores públicos y autoridades responsables, a esto Alarcón (2020) y Amato (2019) coinciden en la importancia de contar con políticos honestos, transparentes y que trabajen en funciones de los beneficios de sus mandantes, dejando a un lado o al menos en segundo plano, intereses particulares.

Para el ejercicio de la gestión pública, Bautista (2017) recuerda las cualidades requeridas en la antigua Grecia esto es: 1) Lealtad a las normativas constitucionales; 2) Competencia probadas para desarrollar las funciones del puesto; y, 3) Justicia y Virtud. Armijos et al. (2019) enfatiza la importancia del primero por cuanto lo percibe desde una arista punitiva, en tanto que Alonso et al. (2015) concibe al sentido de la justicia y al logro de la virtud como medulares en el ejercicio público dando mayor importancia a los valores en el accionar de los funcionarios.

Strucchi (2017) complementa a Bautista (2017), planteando que la ausencia de la ética en el accionar de los funcionarios públicos provoca comportamientos lesivos para las normas como: uso inadecuado de la autoridad, engaños, favores por influencias, prevaricación, transfuguismo, desenfreno, uso inadecuado de bienes públicos y corrupción. Estas deformidades de la gestión pública obligan a Gobiernos implementar instrumentos como: a) personero del Gobierno para asuntos éticos; b) un proceso dentro del gobierno para asunto éticos; c) normativas de diferente nivel en materia de ética; d) programas en materia de ética dentro de los planes de Gobierno, a esto, López et al. (2017)

asegura que estas aristas buscan incidir en la razón de los servidores públicos, lo cual según él, no es tan eficiente por los resultados de las gestiones en materia de corrupción que se dan en diferentes instancias de Gobierno.

El desafío mayor para Aguilar (2017) en relación con la incorporación de prácticas éticas a procesos en la gestión pública, radica en descubrir la manera de concientizar al servidor público de lo importante para la sociedad que conlleva asumir valores en el ejercicio de sus funciones, esto por cuanto según Basabe-Serrano & Martínez (2014) permite evitar fugas de recursos por corrupción y destinar estos para obras y servicios que benefician a todos.

Para Bautista (2017) el diseño de modelos de gestión sustentados en prácticas éticas son importantes para el desempeño organizacional, principalmente los que se implementan en Gobiernos para mejorar la percepción de confianza por parte de la ciudadanía, a esto, Cadena (2017) resalta la importancia de considerar, además de las prácticas éticas que se pudiesen desarrollar, la multiplicidad y variedad de sistemas administraciones y políticos, el contexto cultural y social, las costumbres, historia y hábitos que caracterizan la gestión de las organizaciones.

La selección de personal en la gestión público se constituye, en idea de Castillo (2015), en un camino para sumar en la construcción de instituciones con modelos de gestión sustentados en prácticas éticas, esto por cuanto los modelos no especifican la forma o el cómo un individuo adquiera valores de forma profunda y verdadera. En este caso, según Castaño & María (2011) al seleccionar servidores para sector público mediante un proceso técnico y ético aseguramos sintonía entre las premisas institucionales éticas y el accionar ético de los colaboradores.

Respecto a las dimensiones para la variable Prácticas Éticas en Selección de Personal para el Sector Público, Bautista (2017) resalta tres funciones donde se desarrollan estas prácticas: 1) Control, 2) Orientación y 3) Gestión. Carrillo et al. (2014) resalta la importancia además de ocho componentes como: a) Participación y Escrutinio ciudadano; b) Coordinación Interinstitucional; c) Clima donde se desarrolla el sector público; d) Retroalimentación del desempeño de servidores públicos; e) Códigos de ética y marco legal; f) Control de Gestión; y, g) Compromiso Político. Sobre estos componentes Castaño & María (2011), analiza

lo complejo que implica abordar en investigaciones, el compromiso político o el hecho de poder influir en la modificación de normativas, como en el caso de Ecuador la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP, 2016).

Para la dimensión de *Control*, Castro et al. (2009) se refiere a este como la unión de componentes que guían el accionar de colaboradores, por ejemplo, el reglamentario, enfatizando que el desarrollo de actividades dentro de la gestión pública se asegura a través de normativas respaldadas en la ley. Otro componente radica en contar con mecanismos pertinentes de participación y responsabilidad, también conocidos como acciones de rendir cuentas, que además de sus características informativas según Cofré (2017) debe considerar los tramites administrativos, auditorias, evaluación de desempeño institucional, y denuncias. Daza & Porto (2017) consideran como un componente importante del control a los escrutinios públicos en tanto que desincentivan la corrupción y comportamientos inadecuados en el sector público.

Para caracterizar adecuadamente a la dimensión *Orientación*, Bautista (2016) la establece como una fusión del liderazgo de quienes ocupan los procesos de gobierno en las instituciones con documentos normativos en materia de regulación de conductas éticas. En relación con quienes ejercen el liderazgo, De la Torre (2018) resalta la importancia del compromiso de estos para el desarrollo de procesos con prácticas éticas. Así también Espinosa et al. (2017) concluye lo determinante que es para obtener comportamientos deseados, el realizar procesos de socialización de manera eficiente con el personal de la institución, más aún, cuando se trata de normativas que propician realizar actividades que involucren prácticas éticas.

Para Figueras (2019), la dimensión de *Gestión* se sustenta en políticas eficaces de talento humano, así como de la incorporación de un proceso con competencias en materia de ética, este proceso puede ser parte directa de la estructura organizacional o un proceso externo. Flores (2016) explica que lo importante en el diseño de políticas, radica que estas involucren a todos los niveles de los procesos existentes, en tanto que, Franco & Bedoya (2018) abordan la arista económica al referirse que en función a esta, se debe decidir si el proceso

responsable en materia gestión de ética es o no parte directa de la institución, enfatizando lo perjudicial para la imagen institucional que un proceso se detenga o su desempeño sea ineficiente por tema presupuestario.

En relación con los indicadores de las dimensiones Ting-Ding & De la Cruz (2007) establecen condiciones para que sea ético un proceso de selección y a la vez eficiente, condiciones que se estabilizan al aplicarse en herramientas con fiabilidad y validez, las condiciones son: 1) Profesionalidad: Guías profesionales y conjunto de estándares que orienta al desarrollo del proceso de selección (Ting-Ding & De la Cruz, 2007); 2) Consistencia: Todos los candidatos deben pasar por el mismo procedimiento de selección (Ting-Ding & De la Cruz, 2007); 3) Pluralidad: La información obtenida sobre los candidatos debe ser evaluada y revisada por diversas personas (Ting-Ding & De la Cruz, 2007); 4) Variables justas: Muestran premisas psicológicas centrales importantes para el trabajo (Ting-Ding & De la Cruz, 2007); 5) Objetividad: Utilizar métodos cuantitativos, reglas de decisión formalizadas y criterios específicos (Ting-Ding & De la Cruz, 2007); 6) Fiabilidad: Ratio de error no exceda al ratio de error que se asumiría si no se utilizase una herramienta (Ting-Ding & De la Cruz, 2007); 7) Validez: las herramientas a utilizar deben ajustarse al puesto y no utilizarse inadecuadamente (Ting-Ding & De la Cruz, 2007); 8) Amabilidad: Derecho a un trato digno y consideración como personas (Ting-Ding & De la Cruz, 2007); 9) Confidencialidad: Mantener la confidencialidad de la información obtenida de aspirantes (Ting-Ding & De la Cruz, 2007); 10) Privacidad: No se debe invadir su privacidad en virtud que puede afectar a la percepción de justicia del candidato (Ting-Ding & De la Cruz, 2007); 11) Variables justas: Reflejan constructos psicológicos centrales importantes para el trabajo (Ting-Ding & De la Cruz, 2007); 12) Comunicación veraz: Explicación acerca del proceso de selección y evaluación (Ting-Ding & De la Cruz, 2007); 13) Rectificación: Oportunidad de exponer su opinión sobre el proceso de selección o de realizar preguntas (Ting-Ding & De la Cruz, 2007).

Para Funk Bute (2018) en la ejecución de procesos de selección se debe tener en cuenta la eficiencia de este, así como el trato que se le dé a los candidatos y la percepción de justicia que se tenga de todas sus etapas.

En materia de la segunda variable, *Proceso de Selección*, se aborda como proceso con la finalidad de establecer mejoras, en este caso, a partir de prácticas éticas en el desarrollo de las actividades que conforman sus etapas. Serrano & Ortiz (2016) conciben al mejoramiento como el análisis metódico de las actividades y su interrelación en sus flujos, con el objetivo de cambiar para hacerlos más eficaces, eficientes y transformables, siendo estas las dimensiones de la variable para el presente estudio. Serrano (2016) y Alarcón et al. (2020) coinciden que las dimensiones de eficacia, eficiencia y transformación se desarrollan en las organizaciones a partir de acciones como descubrir, desplegar, ejecutar, optimizar, interactuar, operar, diseñar y analizar completamente los procesos desde una arista de la teoría humano-relacionista.

Respecto a estudios previos que aporten con propuestas para mejorar procesos de selección a partir de prácticas éticas, Hirsch (2016) resalta la necesidad de construir escalas para el diagnóstico de actitudes por tanto diseño cuestionario validado con una muestra de 131 personas, de distintos sectores profesionales, profesores universitarios, estudiantes de posgrado y población abierta. Definiendo al final 18 rasgos que se agruparon en dimensiones cognitivas, técnicas, éticas, sociales y afectivo-emocionales.

La selección del personal hoy en día, según Labarthe & Saint-Upéry (2017), es un asunto complicado que inicia definiendo el tipo de personal que la organización requiere y que a través de varias actividades busca poner personas idóneas dependiendo de las características técnicas y culturales de las instituciones. Portales & De la Rosa (2017) se refiere a que cualquier instrumento de selección que cause novedades en la toma de decisiones sería poco ético. Dado que no existe una herramienta de selección perfecta y los errores de decisión nunca se pueden evitar, Pavot et al. (2021) asegura que solo podemos hablar de herramientas de selección relativamente válidas, por tanto, las decisiones tomadas mediante acciones de selección relativamente correctas siempre serán más éticas que las sustentadas en procedimientos subjetivos, ya que se minimizan los errores de decisión.

Para Strucchi (2017) dentro del proceso de selección la descripción del cargo y las

pruebas psicológicas requieren acciones previas como estudios de credibilidad y autenticidad, pero no siempre es así. Un punto de vista importante que se debe tener en cuenta la valoración de los aspirantes a puesto de trabajo según Ganga & Sánchez (2017), son los gestos que realizan los aspirantes al momento de hacer las pruebas, ya que la gran parte de los registros autodescriptivos esta enlazados a la desviación o respuestas falseadas.

De acuerdo con Hernández (2017) es posible establecer conjeturas que surgen del análisis de las prácticas de selección de personal desde el punto de vista ético, como por ejemplo el ejercicio dominante de poder que se ejerce sobre los aspirantes en centros de simulación donde se observa y supervisa. Garcés & Castrillón (2017) advierten que este en un contexto sofisticado característicos también por el dominio del poder en el uso de pruebas psicotécnicas de regulación, control, normalización y segregación.

Los problemas que se pueden llegar a presentar en la evaluación de los postulantes, según González & Tapia (2016), se pueden resumir en: requerimiento de tiempo adicional, predicción de adecuación al puesto, variables multicondicionales, validez y confiabilidad de las herramientas de evaluación, y distorsión de las respuestas. Para esto Haro (2018) enfatiza en la importancia de valerse de distintas fuentes de información y métodos para entender la totalidad del perfil que se está buscando, y cuál es el rol que ha de cumplir en la evaluación. Por ejemplo, Jara et al. (2018) resalta que incluso la honestidad de los seleccionados podría ser un problema en tanto que puede revelar información confidencial o desestimar a la institución frente a sus usuarios, lo cual puede perjudicar directa o indirectamente a las organizaciones.

Un componente sensible para el proceso de selección, es la entrevista, y cuando se contextualiza a esta dentro de criterios éticos Bautista & de Alba (2016) refieren que las entrevistas que recaban información personal en el proceso de selección de personal deben manejar un perfil adecuado para recaudar información importante del puesto de trabajo. Las entrevistas pueden ser personales, secuenciales, en panel o grupos, dependiendo de necesidades, limitantes técnicas y tiempos con los que se cuenta. En todo caso se sugieren

entrevistas estructuradas (El Universo, 2019) para que el entrevistado no tenga confusiones, esto se logra con preguntas decididas con antelación por parte del entrevistador.

Podemos, según Pérez et al. (2017), considerar la ética de las organizaciones a partir de sus prácticas en el proceso de selección de personal, principalmente por considerar o no los valores de los aspirantes al momento de seleccionar a un nuevo integrante en su empresa. Contar con un colaborador con valores similares a los empresariales, permite desempeñarse de manera armónica en un ambiente característico por las prácticas éticas que se desarrollen en los procesos organizacionales (El Pensante, 2016). La selección del personal en las organizaciones sea públicas o privadas, deben estar ligadas a procesos de transparencia, en los cuales la ética tiene que ser el factor primordial (Ortiz, 2019).

La selección de personal es una práctica importante que se emplea a menudo en las organizaciones y empresas, aunque no hay proceso universal de selección de personal, según Llangari (2020) se debe basar en las prácticas de gestión vigentes y actualizarse conforme van cambiando las organizaciones. Hirsch (2016) comenta que el proceso de selección del personal es una dinámica de la psicología la cual es muy cercana a la tendencia de modas de corrientes teóricas. El hecho de apegarse a las normas actuales, actualizarse e innovar dentro del proceso de selección hace que las organizaciones se las perciba rigurosamente más innovadoras y actualizadas ante las prácticas modernas de selección de personal.

Existen, según Montoya (2020), una variedad de situaciones en que se ven envueltos los participantes en proceso de selección y que no son denunciados por las consecuencias que pueden traer consigo. Márquez (2021) hace referencia al proceso selectivo que realizan las empresas al momento de requerir los servicios de nuevo personal, y como estas complican el proceso al hacer uso de medios que atentan contra la integridad, pues estos métodos no resultan más que una falta a derechos y en donde la única solución sería buscar un cambio para que estos tengan una mayor relación a las aspiraciones que tiene la empresa con respecto a sus candidatos y al puesto que estos aspiran a ocupar. Narváez (2017)

prioriza un requerimiento de cambio necesario entre las partes envueltas en el proceso, para que exista una igualdad en las relaciones y no se vea afectada por una jerarquía de poder que pueda traer consigo graves consecuencias por disconformidades.

Posso (2015) aborda un componente importante del proceso de selección, los evaluadores, estableciendo las personas que intervienen en el proceso de selección de personal son los miembros del departamento de recursos humanos, a esto, Hernández (2017) lo amplía resaltando la participación de administradores o directivos pues conocen los procesos que requieren cubrir la vacante, similar a lo establecido en la Ley de Servicio Público del Ecuador (2011).

Los prototipos para la mejora de procesos según Serrano & Ortiz (2016) están dados en el nivel de cambio o patrón de mejoramiento del procedimiento dado por la organización. Kerlinger & Howard (2022) sustentan la posibilidad de mejora de los procesos desde la capacidad de mejora, la contingencia en el uso de recursos utilizados utilizando indicadores de tiempo, rendimiento, cumplimiento legal y alineación social.

Según Molini (2016) uno de los temas importantes al elegir, catalogar y examinar modelos que sirvan para el mejoramiento de procesos es el grado de variabilidad y el tipo de progreso que se busca conseguir en el rendimiento del proceso y de la organización con su respectiva aplicación. Martínez (2018) resalta tres enfoques útiles para mejorar procesos: 1) incremental, 2) rediseño y 3) reingeniería, con los cuales se aporta a la solución de problemas específicos respecto a calidad y satisfacción de usuarios, a la vez que se mitigan costos, tiempos y se aporta a la mejora de la estructura organizacional.

Naranjo (2016) resalta que un buen enfoque para mejoramiento de procesos se alimenta de recopilar las mejores características de metodologías eficientes, así se obtiene una versión mejor con características y técnicas propias de cada organización, aportando mejoras en el tiempo, rendimiento, aspectos legales y agentes humanos en el caso de la selección del personal, aspectos recogidos por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2017) en su propuesta de teoría de infraestructura ética para organizaciones públicas.

Eficacia, eficiencia y transformador se plantean como dimensiones de la variable *Proceso de Selección*. Respecto al primero, para Serrano & Ortiz (2016), dentro de la caracterización de procesos, son eficientes, en tanto que se obtengan salidas que agreguen valor a la organización. Así también, Ruvalcaba (2015) hace referencia que la incorporación de este indicador en procesos de selección con prácticas éticas permite contar con personal idóneo, esto a la vez aporta para el cumplimiento de requisitos de clientes, la mejora de la cadena de valor y la competitividad de la organización. Romero (2016) plantea criterios que los establecemos como indicadores para esta dimensión: a) actividades: aquella que proporcionan a la organización ventajas competitivas; y, b) tiempo: los resultados se suministran cuando se requieren.

Serrano & Ortiz (2016) caracterizan al indicador eficiencia como elementos de cambio que utilizan recursos en mínimos niveles para entregar salidas de acuerdo con los requerimientos establecidos. Algunos criterios para tener presente al caracterizar un proceso como eficiente los plantea Pincay (2016), siendo estos el uso pertinente de tecnología, definición de tiempos estándar, adecuada mitigación de riesgos propios del proceso y personal comprometido en el desarrollo satisfactorio de las actividades. Pérez et al. (2016) mapea características en procesos que planteamos como indicadores de este indicador a) recursos: tiempo, personal, tecnologías, riesgo, inversión y entre otros aspectos; y, b) Metodología: establecer el desempeño de los procesos vigentes y encontrar los factores de éxito y las barreras para la implementación.

Como transformador Serrano & Ortiz (2016) lo aborda como la capacidad de cumplir requerimientos de usuarios, buscando, que, durante la transformación de las entradas, se analicen los procesos para mejorarlos con el fin de obtener salidas que agreguen valor a la organización. Las principales características del elemento de transformación al ejecutar operaciones, según Rodríguez et al. (2017) se trata de agregar valor de tres maneras principales: 1) agregar valor de tiempo, es decir, el resultado proporcionado cuando sea necesario; 2) valor en el centro, cuando el uso de recursos se limitó al mínimo necesario; y, 3) valor de la forma, cuando los resultados proporcionados se basan en lo que el cliente requiere y así se contribuye a su satisfacción. Restrepo et al. (2018) plantea

aristas que se alinean como indicadores de esta dimensión, estos son: a) Tiempo: las salidas de los procesos se suministran cuando se necesitan b) Lugar: Las salidas se suministran donde se requieren c) Forma: Las salidas se entregan en función a lo que los usuarios realmente solicitan.

En general los procesos de selección, según Jácome et al. (2016) deben estar en constante evolución para llegar a un estado óptimo de evaluación de las cualidades, principios y prácticas éticas intrínsecas del ser humano. Para Jaramillo (2016) medir el comportamiento honesto de la gente sería una utopía, por lo que se cuestiona si realmente se puede llegar a conocer todos estos atributos que la determinan.

III. METODOLOGÍA

3.1 Tipo y diseño de investigación

De tipo básica-explicativa, concordante con Bermello (2022), Campaña (2022), Huari (2022), Segovia (2022), Sosa (2022) y Silva (2022), respecto a que el diseño de la investigación se estableció con la finalidad de producir un conocimiento más completo mediante la comprensión de los elementos esenciales, esto es, diseñar un modelo de práctica ética que permita mejorar la Selección de Personal en Concursos de Méritos y Oposición en el sector público del Ecuador, requiriendo caracterizar la dinámica de la ética en la selección del personal y como a partir de ahí, mejorar el proceso de selección personal en el sector público ecuatoriano.

En ninguna etapa del estudio se manipuló las variables planteadas, se recogió datos en un momento específico, por tanto, no experimental-transeccional, Silva (2022), Cruz (2022) y Rojas (2022). Se predijo una mejora en la gestión del proceso de selección del personal en el sector público a partir de proponer la incorporación de prácticas éticas en las actividades del proceso de selección, en este sentido, predictivo-prospectivo, Sánchez (2022), Reyes (2022) y Vallejos (2022).

3.2 Variables y operacionalización

En relación a la variable independiente *prácticas éticas en selección de personal para el sector público* se la definió conceptualmente como las acciones que generan confianza en ciudadanos para el desarrollo de procesos de selección a través de condiciones éticas de gestión, Bautista (2017) y Tin-ding et al. (2007). Se planteó la definición operacional de la variable independiente, Bautista (2017), como las acciones prácticas que buscan asegurar confianza a través de reglamentar los comportamientos indeseables y ofrecer incentivos por buena conducta desde tres funciones principales: Control, Orientación y Gestión.

Respecto a la variable dependiente *proceso de selección* la definición conceptual planteada es el análisis sistemático del conjunto de actividades interrelacionadas en sus flujos, con el fin de cambiar para hacerlos más eficaces,

eficientes y transformables (Serrano & Ortiz, 2016), enfatizando en la premisa de mejorar el proceso.

Como las acciones administrativas de mejoramiento sustentadas en las dimensiones de eficacia, eficiencia y transformación que desarrollan en las organizaciones la habilidad de descubrir, diseñar, desplegar, ejecutar, interactuar, operar, optimizar y analizar completamente procesos Serrano (2016) y Alarcón et al. (2020), se estableció la definición operacional de la variable dependiente.

Para la variable independiente las dimensiones son tres (Bautista D. , 2017): a) Control: Mecanismos de seguimiento a acciones sustentadas en el marco legal, mecanismos adecuados de responsabilidad y participación; y, escrutinios públicos, con los indicadores (Ting-Ding & De la Cruz, 2007) a.1) Profesionalidad: Conjunto de estándares y guías profesionales que orienta al desarrollo del proceso de selección, a.2) Consistencia: Todos los candidatos deben pasar por el mismo procedimiento de selección, a.3) Pluralidad: La información obtenida sobre los candidatos debe ser revisada y evaluada por diversas personas, a.4) Variables justas: Reflejan constructos psicológicos centrales importantes para el trabajo, a.5) Fiabilidad: Ratio de error no exceda al ratio de error que se asumiría si no se utilizase una herramienta, a.6) Objetividad: Utilizar métodos cuantitativos, reglas de decisión formalizadas y criterios específicos; y, a.7) Validez: las herramientas a utilizar deben ajustarse al puesto y no utilizarse inadecuadamente. b) Orientación: Se constituyen en esfuerzos para fomentar la ética compromiso, valores, normas y socialización profesional, sus indicadores son (Ting-Ding & De la Cruz, 2007): b.1) Amabilidad: Derecho a un trato digno y consideración como personas, b.2) Consistencia: Todos los candidatos deben pasar por el mismo procedimiento de selección, b.3) Profesionalidad: Conjunto de estándares y guías profesionales que orienta al desarrollo del proceso de selección, b.4) Confidencialidad: Mantener la confidencialidad de la información obtenida de aspirantes, b.5) Privacidad: No se debe invadir su privacidad en virtud que puede afectar a la percepción de justicia del candidato; y, b.6) Variables justas: Reflejan constructos psicológicos centrales importantes para el trabajo. c) Gestión: Son las condiciones sólidas del servicio público basadas en políticas

eficaces de recursos humanos y la coordinación de un organismo especial con competencias en materia de ética, con los indicadores (Ting-Ding & De la Cruz, 2007): c.1) Consistencia: Todos los candidatos deben pasar por el mismo procedimiento de selección, c.2) Comunicación veraz: Explicación acerca del proceso de selección y evaluación; y, c.3) Rectificación: Oportunidad de exponer su opinión sobre el proceso de selección o de realizar preguntas.

Las dimensiones para la variable dependiente son tres (Serrano & Ortiz, 2016): a) Eficacia: Obtener salidas que creen o agreguen valor a la organización, con los indicadores a.1) Actividades: Aquella que proporcionan a la organización una ventaja competitiva; y a.2) Tiempo: los resultados se suministran cuando se requieren. b) Eficiencia: elementos transformadores que consumen recursos en mínimos niveles para entregar resultados de acuerdo con las especificaciones, sus indicadores son: b.1) Recursos: tecnologías, tiempo, riesgo, personal, inversión, entre otros aspectos, b.2) Metodología: medir el rendimiento de los procesos existentes y encontrar los factores de éxito y las barreras de implementación. c) Transformador: Capacidad de cumplir requisitos de clientes, buscando, que, durante la transformación de las entradas, se analicen los procesos para optimizarlos con el propósito de obtener salidas que creen o agreguen valor a la organización, con los indicadores: c.1) Tiempo: los resultados se suministran cuando se requieren, c.2) Lugar: Cuando las salidas se suministran donde se requieren, c.3) Forma: Los resultados se entregan con base a lo que los clientes realmente requieren.

Para ambas variables la escala de medición es ordinal, se interpreta de 0-50% como baja, 51-75% media y 76-100% alta (Silva & Luján, 2022).

3.3 Población, muestra y muestreo

Se identifica una población infinita en virtud de que los elementos que la constituyen no tienen límite en términos prácticos, es decir, no es posible determinar su magnitud debido al tamaño (Arias, Villasís, & Miranda, 2016). Sin embargo, como criterio de inclusión, los participantes de la muestra deben conocer el desarrollo de procesos de selección, mayores de edad y en este caso limitados a la ciudad de Guayaquil en Ecuador. Como criterio de exclusión se

establecen los menores de edad, por cuanto no habrían participado en al menos en un proceso de selección laboral (Aguilar & Saraí, 2005).

El tamaño de la muestra está conformado por 385 participantes, calculado con los siguientes elementos: Proporción de éxito (0.50), proporción de fracaso (0.50), nivel de confianza al 95% (Z 1,96). Se utilizó el muestreo aleatorio simple, su cálculo y fórmula se observan en el Anexo 4.

3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

El instrumento de la técnica encuesta fue el cuestionario (Luján, 2018), esto implicó basarse en la técnica de investigación científica, que permitió recoger información para un propósito que cumplir (Hurtado, 2010).

Se diseñó la encuesta, ver Anexo 3, con las dos variables abordadas en el estudio: 1) *prácticas éticas en selección de personal para el sector público*, y; 2) *proceso de selección*, para la primera variable se definieron 16 ítems distribuidos en 3 dimensiones. La validez de contenido para este instrumento fue de 68.19, lo que equivale a Muy Bueno, respecto a la validez de constructo fue aceptable para lo cual se utilizó el índice de correlación de Pearson $r > 0.300$ (Kerlinger & Howard, 2022) y la significancia bilateral $p < 0.05$ (Luján, 2018). La aplicabilidad del cuestionario también fue aceptable por cuanto los valores Alfa de Cronbach obtenido por ítem es igual o inferior al valor del instrumento, para los 16 ítems fue de 0.814; para la dimensión control con 7 ítems 0.825; para la dimensión orientación con 6 ítems 0.801; y la dimensión gestión 0.801 con 3 ítems.

Con relación a la segunda variable se definieron 10 ítems distribuidos en 3 dimensiones. La validez de contenido para este instrumento fue de 68.91, lo que equivale a Muy Bueno, respecto a la validez de constructo fue aceptable para lo cual se utilizó el índice de correlación de Pearson $r > 0.300$ (Kerlinger & Howard, 2022) y la significancia bilateral $p < 0.05$ (Luján, 2018). La aplicabilidad del cuestionario es aceptable por cuanto los valores Alfa de Cronbach obtenido por ítem es igual o inferior al valor del instrumento, para los 10 ítems fue de 0.863; para la dimensión eficacia con 4 ítems 0.865; para la dimensión eficiencia con 3

ítems 0.859; y la dimensión transformador 0.857 con 3 ítems.

3.5 Procedimientos

Las actividades realizadas para recoger la información fueron Reyes (2022): 1) Se estructuró la labor de la investigación; 2) Se receptó la información de la muestra; 3) Se asignó la información según el formato establecido; 4) Se Utilizó el software del SPSS, para la organización de los datos por variable, dimensiones e indicadores, de acuerdo a la codificación de la información que se requirió; 5) Se analizó los datos en respuesta a objetivos e hipótesis; 6) Se examinó los datos estadísticos requeridos acorde al estudio: (a) objetivos, (b) diseño, (c) tipo de variables y (d) escala de medición.

3.6 Métodos de análisis de datos

La investigación utilizó diferentes procesos de estudio, según el modelo propuesto: básica, no experimental, explicativa, transeccional, predictivo y prospectivo. Se empleó una matriz de registro de datos, tablas de distribución de frecuencia y gráficos. También se utilizó la prueba de Kolmogorov-Smirnov, y pruebas referidas al análisis de regresión logística ordinal (Chi Cuadrado y Pseudo R).

3.7 Aspectos éticos

Se realizó conforme a los principios éticos. Respetando la dignidad de los encuestados, su autonomía, voluntad, igualmente se garantiza proteger sus datos, el derecho a la privacidad y confidencialidad. Se ejecutó según la normativa vigente en la Universidad Cesar Vallejo y con absoluto respeto a los principios, compromisos y exigencias éticas. Sagástegui (2017) resalta la importancia de respetar la autenticidad de autor de los estudios planteados enriquecidos por investigaciones anteriores (Sosa, 2022).

IV. RESULTADOS

Tabla 1

Valoración percepción prácticas éticas en procesos de selección sector público, según dimensiones e indicadores

Variable / Dimensiones / Indicadores	Valoración (%)		
	Alta	Media	Baja
PRÁCTICAS ÉTICAS SELECCIÓN PERSONAL SECTOR PÚBLICO	33,2	60,5	6,2
CONTROL	46,5	46,2	7,3
Profesionalidad	0,0	93,8	6,2
Consistencia	62,5	31,9	5,5
Pluralidad	73,0	21,0	6,0
aVariables justas	70,1	22,1	7,8
Objetividad	62,3	33,0	4,7
Fiabilidad	67,5	28,1	4,4
Validez	69,1	26,5	4,4
ORIENTACIÓN	34,8	60,0	5,2
Amabilidad	62,9	33,2	3,9
Consistencia	69,1	26,5	4,4
Profesionalidad	69,1	28,3	2,6
Confidencialidad	72,5	23,1	4,4
Privacidad	43,6	42,9	13,5
Variables justas	38,7	42,9	18,4
GESTIÓN	35,8	43,6	20,5
Consistencia	48,3	46,5	5,2
Comunicación veraz	56,1	35,3	8,6
Rectificación	50,9	42,1	7,0

Fuente: Matriz de gestión de datos variable independiente (Anexo 8)

La tabla 1 compilar datos sobre la percepción de prácticas éticas en el desarrollo de procesos de selección para el sector público ecuatoriano, manifestada por personas que han participado en estos procesos desde un contexto de la teoría de la ética pública (OCDE, 2017). En este contexto se caracterizan tres dimensiones (Ver Anexo 2), para el *control* el 53,5% percibe un nivel medio y bajo de prácticas éticas en el desarrollo de los procesos de selección, siendo el indicador *profesionalidad* que resalta al obtener un valor de 0% en el nivel alto, entendiéndose que no hay percepción de prácticas éticas en este indicador, en ese nivel para los procesos de selección.

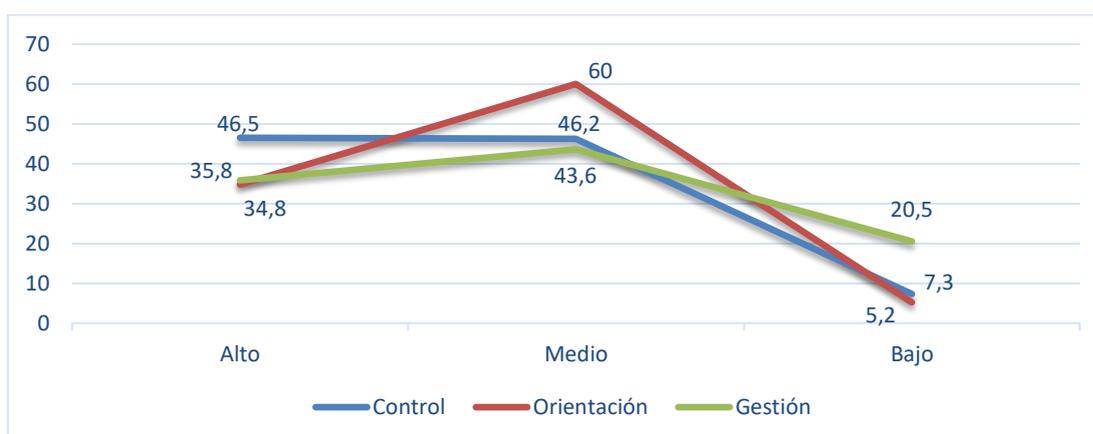
Con relación a la segunda dimensión *orientación*, el 65,2% perciben un nivel medio y bajo de prácticas éticas en esta arista. Para los indicadores *privacidad* y *variables justas* se percibe en más del 60% prácticas éticas en un nivel medio y bajo. Llama la atención que en esta dimensión el indicador *profesionalidad* tiene una percepción alta con el 60,1% en contraste de la dimensión anterior que, en el mismo nivel alto y con un indicador similar, obtuvo un valor de 0%.

En la dimensión *gestión* se percibe un 64,1% para el nivel medio y bajo de prácticas éticas, para los indicadores *consistencia* y *rectificación* aproximadamente el 50% perciben un nivel medio y bajo de prácticas éticas.

A modo de corolario en esta variable el 66,7% percibe un nivel medio y bajo de prácticas éticas en el desarrollo de procesos de selección en el sector público (ver figura 1), esto implica que es indiferente o están en total desacuerdo a que se plantee que hay un alto profesionalismo en los procesos de selección, esto implica que no resalta el profesionalismo con que se desarrolla los procesos de selección. Así también, similar con relación a que no se pregunte respecto sobre el pasado judicial de los aspirantes, es decir, que se debe indagar sobre el pasado judicial de los aspirantes. Por último, se percibe que no todos los candidatos pasan por el mismo procedimiento de selección y que las solicitudes de rectificación no son atendidas correctamente.

Figura 1

Comportamiento de dimensiones para variable prácticas éticas en desarrollo de procesos de selección del sector público ecuatoriano



Fuente: Matriz de gestión de datos variable independiente (Anexo 8)

Tabla 2

Valoración posibilidad de mejora proceso de selección, según dimensiones e indicadores

Variable / Dimensiones / Indicadores	alta	media	baja
PROCESO DE SELECCIÓN	59,7	36,1	4,2
EFICACIA	52,2	42,5	5,2
Actividades	49,0	43,5	7,5
Tiempo	77,1	17,9	5,0
EFICIENCIA	57,5	33,6	9,0
Recursos	74,1	23,4	2,5
Metodología	59,5	30,8	9,7
TRANSFORMADOR	53,2	39,3	7,5
Tiempo	65,7	29,9	4,5
Lugar	71,6	24,9	3,5
Forma	64,4	32,1	3,5

Fuente: Matriz de gestión de datos variable dependiente (Anexo 8)

La tabla 2 establece criterios de mejora para el *proceso de selección* de personal en el sector público ecuatoriano, desde un contexto de la teoría de mejoramiento de procesos (Serrano & Ortiz, 2016). En este contexto se caracterizan tres dimensiones (Ver Anexo 2), para la *eficacia* el 94,7% percibe entre un nivel alto y medio de posibilidad de mejora de los procesos de selección, siendo el indicador *tiempo* con un nivel alto de 77,1% marca el sendero de potencial de mejora para el proceso de selección.

Respecto a *eficiencia*, la segunda dimensión, el 91,1% percibe un alto y medio potencial de mejora en esta arista. Para el indicador *recursos* se establece un nivel alto con 71,4% de aspectos a mejorar.

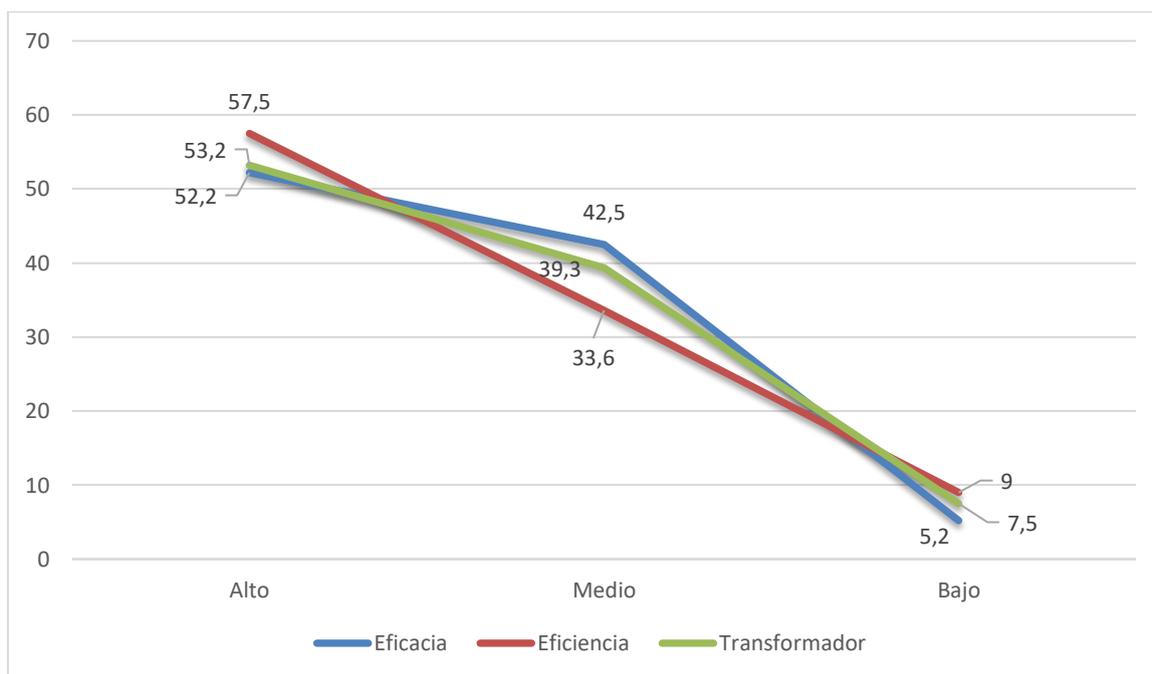
En la dimensión *transformador* se establece un 92,5% de nivel alto y medio en expectativas de mejora. Los indicadores *tiempo* y *forma* alcanzan un nivel alto con más del 64% que coinciden como aspectos con potencial de mejora.

En síntesis, para esta variable el 95,8% percibe un nivel alto y medio como arista para establecer acciones de mejora en el desarrollo de procesos de selección (ver figura 2), esto implica el valor que se da a las evaluaciones técnicas y psicológicas, entendiéndose que en esta etapa debe incorporarse prácticas éticas. También un valor al uso de recursos tecnológicos y logísticos en el

desarrollo del proceso de selección. Finalmente, se resalta el valor al diseño del proceso de selección en función a requerimientos exigidos por el puesto y que el candidato elegido satisfaga estas necesidades de manera real.

Figura 2

Nivel de posibilidad para mejora según dimensiones de variable procesos de selección. Elaborado por el autor.



Fuente: Matriz de gestión de datos variable dependiente (Anexo 8)

Contrastación de hipótesis

Previo a la contrastación de la hipótesis es necesario establecer la normalidad de los datos recolectados (Bermello, 2022), en este caso la muestra $N = 385$, que abarca las dos variables: a) Independiente: Prácticas éticas en selección de personal para el sector público b) Dependiente: Proceso de Selección, esto con la finalidad de establecer la naturaleza de la prueba con la que se contrastará la hipótesis. ya que si la distribución es normal debe hacerse con pruebas paramétricas y de ser distribución no normal, se debe utilizar pruebas no paramétricas (Luján, 2018).

Como la muestra N es mayor a 50 la prueba de normalidad que se utilizó para ambas variables fue la de Kolmogorov-Smirnov (Ver Anexo 7). Los resultados establecen que la distribución no es normal pues $p < 0,05$, todos los valores

obtenidos fueron de $p=0,00$ por tanto para contrastar la hipótesis se utilizó pruebas no paramétricas.

La variable analizada para configurar el modelo funcional fue la variable independiente (Luján, 2018) junto con sus indicadores estos son: VI_Prácticas éticas en selección de personal para el sector pública; Indicador_1_Control, Indicador_2_Orientación e Indicador_3_Gestión.

Ajuste global del modelo

H_0 : El modelo es adecuado sólo con la constante

H_i : El modelo no es adecuado sólo con la constante

Tabla 3

Prueba de hipótesis de ajuste de modelo global

Modelo	-2 log de la verosimilitud	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	537,781			
Final	0,000	537,781	64	,000

Función de vínculo: Logit.

La tabla precedente establece $p=0 < 0.05$ por tanto se rechaza la hipótesis nula (H_0) que indica que el desempeño del modelo es mejor con más de una dimensión, aceptando la configuración del modelo planteado.

Bondad de ajuste al modelo con adecuación de datos

H_0 : El modelo se ajusta adecuadamente a los datos

H_i : El modelo no se ajusta adecuadamente a los datos

Tabla 4

Prueba de bondad de ajuste al modelo

	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Pearson	6,599	398	1,000
Desviación	12,538	398	1,000

Función de vínculo: Logit.

En este caso se acepta la hipótesis nula, es decir, el modelo se adecua a los datos.

Pseudo R Cuadrado

H₀: El modelo regresor no explica la influencia de la variable prácticas éticas en el proceso de selección del sector público sobre mejorar los procesos de selección.

H₁: Incorporar prácticas éticas en el proceso de selección del sector público permite mejorar los procesos de selección.

Tabla 5

Prueba Pseudo R cuadrado

Pseudo R-cuadrado	
Cox y Snell	,753
Nagelkerke	,998
McFadden	,995

Función de vínculo: Logit.

El valor de Nagelkerke, de Pseudo R cuadrado, establece que el modelo propuesto explica el 99,8% el proceso de selección a través de su dinámica y dimensiones 1) Eficacia, 2) Eficiencia y 3) Transformador. Se considera un valor de explicación aceptable.

Dimensión D1 Eficacia: Indicador Profesionalismo [=1: Bajo; 2: Medio]; Variables Justas [=1: Bajo; 2: Medio]; Fiabilidad [=1: Bajo]; Dimensión D2 Eficiencia: Fiabilidad [=2: Medio]; Confidencialidad [=2: Medio]; Privacidad [=1: Bajo]; Variables Justas [=1: Bajo; 2: Medio]; Dimensión D3 Transformador: Consistencia [=2: Medio]; Comunicación Veraz [=2: Medio]; Rectificación [=1: Bajo; 2: Medio].

Modelo funcional teórico

Tabla 6

Definición de modelo funcional teórico a partir de variable prácticas éticas en la selección de personal para el sector público y sus ítems

Variable / Ítems	Estimación	Error típ.	Wald	gl	Sig.	Intervalo de confianza 95%	
						Límite inferior	Límite superior
[VAR:PrácticaÉtica = 1]	-19,123	2,336	67,042	1	,000	-23,701	-14,546
[VAR:PrácticaÉtica = 2]	-3,524	0,515	46,731	1	,000	-4,534	-2,513
[ProfesionalismoD1=1]	-2,628	0,792	10,998	1	,001	-4,180	-1,075
[ProfesionalismoD1=2]	-1,148	0,492	5,438	1	,020	-2,114	-0,183
[VariablesJustasD1=1]	-5,569	1,976	7,948	1	,005	-9,441	-1,697
[VariablesJustasD1=2]	-1,565	0,697	5,039	1	,025	-2,932	-0,199
[FiabilidadD1=2]	-3,022	1,141	7,012	1	,008	-5,258	-0,785
[ConfidencialidadD2=2]	-1,155	0,511	5,112	1	,024	-2,157	-0,154
[PrivacidadD2=1]	-1,712	0,802	4,551	1	,033	-3,284	-0,139
[VariablesJustasD2=1]	-1,509	0,646	5,450	1	,020	-2,775	-0,242
[VariablesJustasD2=2]	-1,146	0,467	6,035	1	,014	-2,060	-0,232
[ConsistenciaD3=2]	-1,220	0,454	7,225	1	,007	-2,109	-0,330
[ComunicaciónVerazD3=2]	-1,799	0,615	8,563	1	,003	-3,004	-0,594
[RectificaciónD3=1]	-5,509	1,981	7,732	1	,005	-9,393	-1,626
[RectificaciónD3=2]	-1,596	0,529	9,100	1	,003	-2,632	-0,559

Función de vínculo: Logit.

a. Este parámetro se establece en cero porque es redundante.

Respecto a la tabla 6, en esta se establecen 13 parámetros que configuran el modelo explicativo de prácticas éticas en la selección de personal y que influyen en el mejoramiento del proceso como tal. El criterio de selección es que $p < .05$ y en el caso de ser mayor fue descartada. Los parámetros por utilizar en el diseño del modelo son:

¿El personal que desarrolla los procesos de selección demuestran profesionalismo en recursos humanos? En desacuerdo – Indiferente

¿Los criterios que se evalúan en los aspirantes tienen relación con los requisitos del puesto a cubrir? En desacuerdo – Indiferente

¿El tipo de herramientas utilizadas en el proceso de selección permite evaluar

correctamente a los candidatos? Indiferente

¿Está de acuerdo que sea público los resultados que todos los aspirantes obtienen en el proceso de selección? Indiferente

¿Es injusto que se pregunte información judicial del pasado a los candidatos? En desacuerdo

¿Es correcto que se asignen puntos adicionales a candidatos por poseer acciones afirmativas? En desacuerdo – Indiferente

¿Considera usted que todos los candidatos pasan por el mismo procedimiento de selección? Indiferente

¿Al finalizar el proceso de selección se recibe una explicación clara de los resultados obtenidos y la decisión tomada? Indiferente

¿Las solicitudes justificadas de rectificación son atendidas correctamente? En desacuerdo – Indiferente.

V. DISCUSIÓN

La variable en análisis es *prácticas éticas en la selección personal del sector público*. Bautista (2017) desde una perspectiva teórica de ética pública aborda la gestión pública ética eficiente desde tres dimensiones: 1) Control: Mecanismos de seguimiento a acciones sustentadas en el marco legal, mecanismos adecuados de responsabilidad y participación; y, escrutinios públicos (Bautista D. , 2017) 2) Orientación: Se constituyen en esfuerzos para fomentar la ética compromiso, valores, normas y socialización profesional (Bautista D. , 2017); y, 3) Gestión: Son las condiciones sólidas del servicio público basadas en políticas eficaces de recursos humanos y la coordinación de un organismo especial con competencias en materia de ética (Bautista D. , 2017); todo esto alineado con Teoría de Infraestructura ética de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2017).

Con relación a la variable referida se resalta un porcentaje importante de 60,5% en el nivel medio, que se puede interpretar como indiferente en la percepción de prácticas éticas en el proceso de selección de personal del sector público. ¿Por qué la indiferencia? La Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID, 2006) en su “Modelo de Gestión Ética para Entidades del Estado” desde una perspectiva teórica de capital social, ética y desarrollo, nos plantea un indicio de respuesta en el sentido que los preceptos éticos tienen un componente emocional, además de otros, que incide el accionar de los individuos al acatar o no preceptos éticos, esta situación explica por qué a pesar de toda la estructura que se suele montar para asegurar prácticas éticas existen acciones ligadas con la deshonestidad. En este sentido la indiferencia recogida en el estudio de la variable podría establecerse que no perciben prácticas éticas a lo mejor no porque actualmente no se las realice, sino porque, no son de utilidad o no hacen la diferencia en el desarrollo de procesos de selección, es decir, hay un nervio emocional afectado que hace mostrarse indiferente a las prácticas éticas indistintamente a los argumentos positivos que se planteen a su implementación.

El diseño y aplicación del instrumento se realizó entre los meses de junio y julio del año 2022 en la ciudad de Guayaquil, momento cuando el país atravesaba por un paro nacional convocado por la comunidad indígena (Primicias, 2022) situación

que afectó el acceso a productos de consumo básico y por tanto incrementó sus precios por especulación dado por la escasez. Preguntar en este contexto sobre ética en procesos de selección, probablemente generó respuestas afectadas emocionalmente desde la premisa que la ética “se funda en la emocionalidad del miedo o en la expectativa de una esperanza” (USAID, 2006). En todo caso esta situación de análisis bien podría constituirse en objeto de una investigación complementaria.

Otra arista que probablemente incidió en la lectura de indiferencia, respecto al nivel medio en la percepción de prácticas éticas en la selección de personal del sector público, se debe al cambio metodológico que ha tenido la selección de personal, cambio que al contrastarse un antes y después, es sencillo concluir que el modelo actual es mejor al anterior, pero eso no exime que se deba mejorar ahora.

La dimensión *control* alcanza un valor de 46,5% para el nivel alto respecto a la percepción de prácticas éticas en la selección de personal, lo cual según la definición establecida por Bautista (2017) se refiere a la implementación de mecanismos que permitan el escrutinio al proceso de selección, lo cual se ha implementado de manera importante a través de tecnología en distintas maneras, siempre cumpliendo directrices generales de la *ley de transparencia y libre acceso a la información pública* y específica, en materia de procesos de selección en el sector público con la *ley orgánica de servicio público*. Sin embargo, más del 50% consideran irrelevante o están en desacuerdo respecto a la percepción de prácticas éticas en esta dimensión, probablemente por qué no existen acciones sancionatorias para servidores o instituciones que no transparenten información pública o lo hagan de manera deficiente, y peor aún por procesos de selección cerrados súbitamente sin justificativos que cumplan disposiciones normativas, acompañados por ausencia de sanciones por ello (Figueras, 2019).

Entre los indicadores que ameritan un análisis particular dentro de la dimensión de *control* es el de profesionalidad que obtuvo una puntuación de 0% en el nivel alto. Ting-Ding & De la Cruz (2007) caracteriza este indicador como estándares y guías profesionales que orientan el desarrollo del proceso de selección. La

naturaleza del diseño y desarrollo del proceso de selección a nivel profesional se debe a la gestión de talento humano, el cual en materia de selección abarca de manera general las siguientes actividades (Hernández, 2017): 1) diseño del perfil del puesto a cubrir en función a levantamiento previo de análisis del puesto, 2) diseño y ejecución de la convocatoria, 3) recepción y análisis de postulaciones, 4) determinación de aspirantes que cumplen requerimientos del perfil socializado asignando puntos por nivel de cumplimiento, esta etapa implica retroalimentar a quienes no cumplen el perfil y atender requerimientos de apelaciones sustentadas, 5) evaluación psicotécnica y entrevista, 6) determinación y socialización de puntajes totales obtenidos tanto por cumplimiento de perfil del puesto, pruebas psicotécnicas y entrevista, en esta parte se atienden requerimientos de inconformidad sustentada por puntajes obtenidos por parte de aspirantes, 7) definición de ganador/es del proceso de selección, 8) contratación e inducción (LOSEP, 2016).

El indicador de profesionalidad se vincula transversalmente con el resto de los indicadores por las actividades que abarca el proceso de selección, constituyéndose en el argumento común de estos, para determinar el puntaje que se obtiene, es decir, su atención es sensible para incorporar prácticas éticas que se perciban como tal por parte de los aspirantes. Sin embargo y a manera de discusión, podemos reflexionar que la dimensión *orientación* incluye también el indicador *profesionalidad*, pero orientado particularmente a la explicación clara de las instrucciones de las herramientas que se utilizan, obteniendo un nivel alto de 69% respecto a la percepción de prácticas éticas. Es decir, la profesionalidad de manera general vinculada a la gestión de talento humana en el desarrollo del proceso de selección se percibe de manera distinta a la profesionalidad en actividades puntuales, en este sentido los indicadores con puntaje visiblemente menor al promedio (67,8%) de puntaje en nivel alto del resto de indicadores son *privacidad* (43,6%) y *variables justas* (38,7%) para la dimensión de *orientación*, y, *consistencia* (48,3%), *comunicación veraz* (56,1%) y *rectificación* (50,9%) para la dimensión de *gestión*.

La segunda dimensión *orientación* es definida por Bautista (2017) como esfuerzos para fomentar la ética a través de compromisos, valores, normas y

socialización, obteniendo un puntaje para los niveles medio y bajo de 65,2%, entendiéndose que se percibió indiferencia o desacuerdo al establecerse prácticas éticas en la orientación del proceso de selección, sea según su definición, en el sistema normativo institucional que propicia a través de documentos las prácticas éticas.

En este punto, es importante establecer que no existe en Ecuador una ley general (orgánica o de menor nivel) que establezca la obligatoriedad de diseñar, aprobar y socializar a nivel institucional, atendiendo sus particularidades, una suerte de Código de Ética institucional que regule y sancione prácticas alejadas de la ética. Se da por entendido que la Constitución de la República y otras leyes relacionadas son suficiente para fomentar, regular y sancionar acciones no éticas.

A nivel de gestión de personal se exige para el sector público a través de la LOSEP (2016) la elaboración de un *Reglamento Interno* que busque, apegado a derecho, establecer acuerdos internos que regulen su accionar, en este documento no se aborda a la ética como una guía común en las dinámicas de gestión del talento humano incluido la selección de personal.

La Presidencia de la República del Ecuador (2018) como institución que lidera la función ejecutiva del Estado promulgó un Código de Ética estableciendo el ámbito de aplicación a la *Presidencia de la República*, enfatiza que tiene la rectoría y administración pública e institucional del país, sin embargo finaliza que el cumplimiento del Código de Ética estará a cargo de un Comité de Ética conformado por personeros de la Presidencia de la República como institución, es decir, la aplicación de este instrumento se limita a la Presidencia de la República como institución. Incluso este documento no es sancionatorio, solo invita al compromiso por escrito de cumplir lo estipulado en el código. Un documento similar promulgó con anterioridad el Ministerio de Educación (2015) pero mucho más limitado, pues buscaba propiciar prácticas éticas solo en el proceso de Auditoria a la Gestión Educativa.

Estos ejemplos evidencian la ausencia en Ecuador de una Política de Estado en materia de prácticas éticas, solo se encuentran acciones aisladas probablemente como una respuesta coyuntural a alguna problemática específica. Esta situación

es distinta a otros contextos donde se crean instituciones como *Oficina de Ética* en EE. UU. o leyes como Ley de Ética en el Gobierno también de EE. UU. o la Ley sobre Ética de Servidores Públicos en Japón (Bautista O. , 2016).

Los indicadores *privacidad* y *variables justas* de la dimensión de *orientación* son planteadas por Ting-Ding & De la Cruz (2007) como acciones que se deben atender con la finalidad de que un proceso de selección sea ético y a la vez eficiente. Se hace énfasis en estos indicadores pues obtuvieron puntuaciones bajas en el nivel alto respecto a la percepción de prácticas éticas en el desarrollo de procesos de selección de personal.

La *privacidad*, según Ting-Ding & De la Cruz (2007) la definen como el respeto a la percepción de justicia del candidato evitando invadir su privacidad. En el cuestionario se lo aborda como el sentido de justicia al indagar sobre la información judicial pasada de los aspirantes, es decir, un 43,6% está de acuerdo y muy de acuerdo que es injusto que se pregunte sobre el pasado judicial a los aspirantes, en contraste a esto el 66,4% está en desacuerdo y muy desacuerdo que se considere injusto preguntar sobre el pasado judicial, es decir, aprueban que se indague sobre el pasado judicial de los aspirantes. Este punto es sensible de análisis, primero porque el sistema judicial en Ecuador es deficiente (1996), cualquier persona puede plantear demandas civiles o penales sin mayores pruebas, o como una acción de represalia emocional contra personas, es decir, en poco tiempo alguien puede tener un abanico de demandas sin obrar alejado de la ley. Segundo, el sistema de rehabilitación en Ecuador es catastrófico (2010), un ciudadano al cumplir con su sentencia invita a preguntarnos ¿se habrá rehabilitado? ¿es injusto o incorrecto privar a un sentenciado por robo (infracciones de tránsito, pensiones alimenticias, etc.), el ingreso al servicio público?

De lo anterior se genera una antagonía pues los demandados probablemente no sean infractores de la ley, y los rehabilitados en su gran mayoría tienen menos respeto a la ética y leyes que antes de cumplir su sentencia.

Bajo la arista de respeto a las minoras (Moliní, 2016), y de los estereotipos de las segundas oportunidades (González B. , 2017) es ético no abordar el pasado

judicial de los aspirantes. Sin embargo, bajo el pragmatismo de la realidad del sistema de judicial y de rehabilitación en el Ecuador, así como de la constitución de la República del Ecuador que establece que los/las mejores ecuatorianos y ecuatorianas ingresarán al servicio público ecuatoriano (2008), sería no ético dejar de abordar el pasado judicial de los aspirantes.

Respecto a *variables justas*, Ting-Ding & De la Cruz (2007) definen a este indicador como constructos psicológicos centrales importantes para el trabajo. En el cuestionario se lo abordó como la percepción de correcto, respecto a otorgar puntos adicionales a candidatos dentro de un proceso de selección por poseer acciones afirmativas, entendiendo las acciones afirmativas como: Héroe o heroína, Excombatiente, Ex migrante o migrante, Autodefinición étnica: indígena, afroecuatoriano o montubio (2014). González (2017) manifiesta la importancia de respetar las minorías como una búsqueda de justicia por acciones de discriminación de procesos históricos y que el Estado debe ser ejemplo en repararlos. Esta postura ideológica, no se alinea técnicamente con la Constitución de la República del Ecuador, la cual establece, que el servicio público contará con los mejores ciudadanos para generar un servicio de calidad, calidez y eficiencia. Nadie garantiza, ni descarta que los ciudadanos que poseen acciones afirmativas se desempeñaran de manera eficiente o no, así también, el otorgar puntajes adicionales por acciones afirmativas no aseguran ser seleccionado dentro del proceso.

En la última dimensión analizada para la variable independiente, *gestión*, Bautista (2017) la define como las condiciones sólidas del servicio público basadas en políticas eficaces de recursos humanos y la coordinación de un organismo especial con competencias en materia de ética.

En la gestión pública y privada, el órgano rector de las dinámicas laborales es el Ministerio de Trabajo (2015). Específicamente cuenta con un proceso para el sector público que tiene objetivo articular con las Unidades de Administración de Talento Humano (UATH) de cada institución pública. La articulación se hace a través de procesos de planificación, ejecución y control

de los distintos subsistemas de gestión del talento humano establecidas en la LOSEP (2016) a través de cuadernos administrativos denominados normas técnicas. En el caso de la selección de personal, se cuenta con la Norma Técnica del Subsistema de Selección de Personal para el Sector Público ecuatoriano (2014).

Desde una perspectiva metodológica la Norma Técnica del Subsistema de Selección de Personal para el Sector Público ecuatoriano es eficiente (Naranjo, 2016), sin embargo, desde una perspectiva práctica es mejorable bajo la premisa del mejoramiento continuo de los procesos (Serrano & Ortiz, 2016). Un criterio de mejora definitivamente es la incorporación de prácticas éticas (Rodríguez, Navarrete, & Bargsted, 2017) en el desarrollo del proceso de selección, principalmente porqué no las tiene, más aún cuando adicional a esto, no existe una institución o una normativa general que propicie las prácticas éticas en el sector público ecuatoriano.

Los indicadores *consistencia*, *comunicación veraz* y *rectificación* de la dimensión de *orientación* son planteadas por Ting-Ding & De la Cruz (2007) como acciones que se deben atender con la finalidad de que un proceso de selección sea ético y a la vez eficiente.

Respecto al indicador *consistencia* Ting-Ding & De la Cruz (2007) lo definen como el hecho de que todos los candidatos deben pasar por el mismo procedimiento de selección, en el cuestionario se recogió la percepción de que si todos los participantes realizan el mismo procedimiento de selección, obteniendo 51,7% para los niveles medio y bajo, entendiéndose que ese porcentaje están en desacuerdo o les es indiferente que todos los participantes realizan el mismo procedimiento de selección.

En la actualidad la nómina del sector público se conforma principalmente por servidores públicos con nombramiento y contrato ocasional, en varias instituciones del Estado el número de servidores públicos bajo modalidad de contrato ocasional es similar al número de servidores con nombramiento (Ministerio de Economía y Finanzas, 2010). Esta situación se busca modificar dentro de los planes de gobierno (Senplades, 2017) sin obtener resultados

diferenciadores, pues la solución consiste en desarrollar procesos de selección que otorguen nombramiento a los servidores públicos, lo cual implicaría un incremento sustancial en los gastos fijos y otros rubros como indemnización por jubilación que no podría asumir. Incluso había una disposición que un contrato ocasional no podría durar más de dos años (Ministerio del Trabajo, 2015) lo que provocó despido masivos de servidores que estaban próximos a cumplir dos años y también demandas pidiendo nombramientos definitivos por parte de servidores que tenían más de dos años bajo la modalidad de contratación ocasional, al final, esta disposición se derogó y en la actualidad los contratos ocasionales pueden durar indefinidamente, lo que lacera beneficios laborales en servidores públicos que no pueden acceder por su situación ocasional a un plan de carrera con incrementos remunerativos sujetos a varios criterios entre ellos la antigüedad.

Lo dicho anteriormente conlleva a que, cuando se obtienen partidas presupuestarias, se desarrollan procesos de selección en las que participan ciudadanos que llevan trabajando varios años en las instituciones que realizan estos procesos, obteniendo gran ventaja respecto a las competencias exigidas para el puesto, así como un criterio previo favorable por parte de los entrevistadores, esto a pesar de que existe la opción de desarrollar procesos de selección interno, pero por temor al escrutinio público, se desarrollan procesos de selección abiertos que recogen cientos de solicitudes de empleo, obligando a incrementar recursos públicos para su atención, y al final en su gran mayoría, elegir al servidor que lleva trabajando años en el institución que desarrolló el proceso de selección. Es decir, de manera general, los aspirantes no realizan en igualdad de condiciones el mismo procedimiento de selección, a este contexto sería pertinente desarrollar procesos de selección formales para otorgar un contrato ocasional y en caso de que la necesidad se extienda y que el desempeño del servidor seleccionado sea favorable se otorgue nombramiento definitivo de manera automática.

Ting-Ding & De la Cruz (2007) se refieren a los indicadores *comunicación veraz* y *rectificación* como “una explicación acerca del proceso de selección y evaluación” y “oportunidad de exponer su opinión sobre el proceso de

selección o de realizar preguntas” respectivamente. Para el primero se planteó la pregunta en el cuestionario respecto a la recepción de una retroalimentación recibida al final del proceso, obteniendo un 56,1% en el nivel, entendiéndose que este porcentaje establece una percepción de acuerdo y muy de acuerdo de prácticas éticas en esta parte del proceso de selección.

Con relación al indicador *rectificación*, se planteó la pregunta respecto a si son atendidas correctamente las solicitudes de rectificación, obteniendo un puntaje de 50,9% en el nivel alto, entendiéndose que este porcentaje establece una percepción de acuerdo y muy de acuerdo de prácticas éticas en estas actividades.

Ambos indicadores tienen una percepción de más de 50% con aceptación favorable, esto se debe principalmente al uso de tecnologías para socializar y comunicar el desarrollo de los procesos de selección (Ministerio del Trabajo, 2015) a través del portal <https://encuentraempleo.trabajo.gob.ec>. Comunicar el desarrollo del proceso de selección de manera eficiente permite construir una percepción de prácticas éticas en sus usuarios, más aún cuando a parte de comunicar, permite interactuar al plantear reclamos y recibir respuestas, sin embargo, esto no asegura una percepción ética adecuada del desarrollo general del proceso de selección.

VI. CONCLUSIONES

- 1) El modelo de practica ética para mejorar la selección de personal en concursos de méritos y oposición en el sector público ecuatoriano se podría constituir de uno o varios de los indicadores: a) *profesionalismo en el control*, b) *variables justas en control*, c) *fiabilidad*, d) *confidencialidad*, e) *privacidad*, f) *variables justas en la orientación*, g) *consistencia en la gestión*, h) *comunicación veraz* y i) *rectificación*.
- 2) Las prácticas éticas se fundamentan en las aristas administrativas de control, orientación y gestión.
- 3) Las prácticas éticas pertinentes de incorporar en el proceso de selección del sector público ecuatoriano son aquellas vinculadas a los indicadores que fundamentan el modelo de práctica ética, siendo estas las siguiente:
 - 3.1 El personal que participa en el desarrollo del proceso de selección de personal en el sector público debe ser profesional en gestión de recursos humanos.
 - 3.2 Los requerimientos del puesto a cubrir mediante procesos de selección deben establecerse técnicamente a través de análisis de puesto y estos ser la base para el diseño de las baterías de evaluación técnica y psicológica.
 - 3.3 Asegurar la fiabilidad de las herramientas de evaluación que se utilizan en los procesos de selección del sector público.
 - 3.4 Garantizar la publicación de los resultados del desarrollo de los procesos de selección.
 - 3.5 Establecer estrategias para conocer el pasado judicial de los participantes y que esta información se insumo en las entrevistas.
 - 3.6 Asignar puntos adicionales por acciones afirmativas vinculadas con la pertenencia grupos históricamente desplazados.
 - 3.7 Plantear desarrollar procesos de selección formales para la contratación ocasional y posteriormente realizar concurso de méritos y oposición internos para otorgar nombramiento de requerirse.

- 3.8 Acompañar la socialización de resultados con una retroalimentación particularizada del desempeño en el proceso de selección por cada aspirante.
- 3.9 Transparentar y asegurar contestación de solicitudes de apelación por aspirantes en las fases de evaluación del perfil y resultados finales.
- 4) Desarrollar las actividades del proceso de selección de personal del sector público ecuatoriano, en un contexto de prácticas éticas sustentadas en las dimensiones de control, orientación y gestión, permitiría incrementar la eficiencia en selección del candidato más idóneo para cubrir la vacante.
- 5) Las prácticas éticas con mayor poder predictivo se constituyen en aquellas que se sustentan en los indicadores que obtuvieron mayor puntaje en los niveles medio y bajo por cada dimensión, siendo estas: *profesionalismo en el control (100%), variables justas en la orientación (61,3%) y Consistencia en la gestión (51,7%)*.
- 6) La propuesta de práctica ética que permitiría mejorar el proceso de selección de personal en el sector público sería aquella que se genera del indicador con mayor poder predictivo derivada, de la dimensión con mayor necesidad de atención, por tanto, sería gestionar que todos los participantes cursen por el mismo procedimiento de selección, práctica dada del indicador *consistencia (51,7% en nivel medio y bajo) derivada de la dimensión gestión (20,5% nivel bajo)*.

VII. RECOMENDACIONES

- a. Caracterizar la gestión ética institucional mediante un estudio científico de varias dependencias públicas, utilizando herramientas como el “Instrumento de Percepción de la Gestión Ética” de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) con la finalidad de construir un modelo de gestión ético para instituciones ecuatorianas y a partir de esto se implementen con mayor eficiencia las recomendaciones de la presente investigación respecto a las prácticas éticas en la selección de personal.
- b. Validar constitucionalmente la pertinencia de indagar y valorar el pasado judicial de aspirantes como componente del proceso de selección y en caso de ser pertinente proponer una escala valorativa que penalice o descarte a aspirantes con un pasado judicial característico con acciones antiéticas.
- c. Diseñar un modelo de instrumento institucional, código de ética, que propicie las prácticas éticas en las instituciones públicas del Ecuador alineado a la constitución de la república del Ecuador, a ley orgánica de servicio público y a la ley de transparencia y libre acceso a la información pública.
- d. Articular con la academia mediante el proceso de vinculación con la sociedad, la conformación de una *veeduría ética* que analice y socialice la percepción ética de procesos públicos incluida la selección de personal periódicamente.

VIII. PROPUESTA

8.1 FUNDAMENTOS

Denominación: Propuesta de modelo para seleccionar personal bajo modalidad de contratación por servicios ocasionales y que sea justificativo para desarrollar procesos de selección interna con el fin de otorgar nombramiento definitivo en caso de requerirse.

Descripción: En la actualidad se desarrollan procesos de selección en las que participan ciudadanos que llevan trabajando varios años en las instituciones que realizan estos procesos, obteniendo gran ventaja respecto a las competencias exigidas para el puesto, así como un criterio previo favorable por parte de los entrevistadores, esto a pesar de que existe la opción de desarrollar procesos de selección interno, pero por temor al escrutinio público, se desarrollan procesos de selección abiertos que recogen cientos de solicitudes de empleo, obligando a incrementar recursos públicos para su atención, y al final en su gran mayoría, se elige al servidor que lleva trabajando años en el institución.

8.2 ELEMENTOS CIENTÍFICOS

Antecedentes: La Contratación Ocasional es un mecanismo para incorporar personal en instituciones públicas, no está normado el proceso con el que debe seleccionar al aspirante más idóneo, solo se establece en reglamentos a leyes orgánicas que los ocupantes de los puestos deben cumplir con el perfil aprobado de la vacante, la validación del cumplimiento del perfil del puesto se hace mediante informes que recogen listas de verificación de cumple o no cumple. Esta situación se da en todas las instituciones, de todas las funciones del Estado, pudiéndose implementar como parte del Reglamento Interno de Personal Institucional el desarrollo de un proceso de selección formal para seleccionar al personal bajo modalidad de servicios ocasionales.

Los denominados concursos de méritos y oposición internos/cerrados se desarrollan de manera excepcional y con corte a fecha de expedición de la LOSEP (2005) siempre que las instituciones tengan personal contratado por más de cuatro años. Para aplicar esta modalidad de concurso como

complemento a la selección formal para contratos ocasionales es necesario una reforma a la Ley Orgánica de Servicio Público.

Justificación: En la actualidad la nómina del sector público se conforma principalmente por servidores públicos con nombramientos y contratos ocasional, en varias instituciones del Estado el número de servidores públicos bajo modalidad de contrato ocasional es similar al número de servidores con nombramiento (Ministerio de Economía y Finanzas, 2010). La situación descrita se busca modificar dentro de los planes de gobierno (Senplades, 2017) sin obtener resultados diferenciadores, pues la solución consiste en desarrollar procesos de selección que otorguen nombramiento a los servidores públicos, lo cual implicaría un incremento sustancial en los gastos fijos y otros rubros como indemnización por jubilación que no podría asumir.

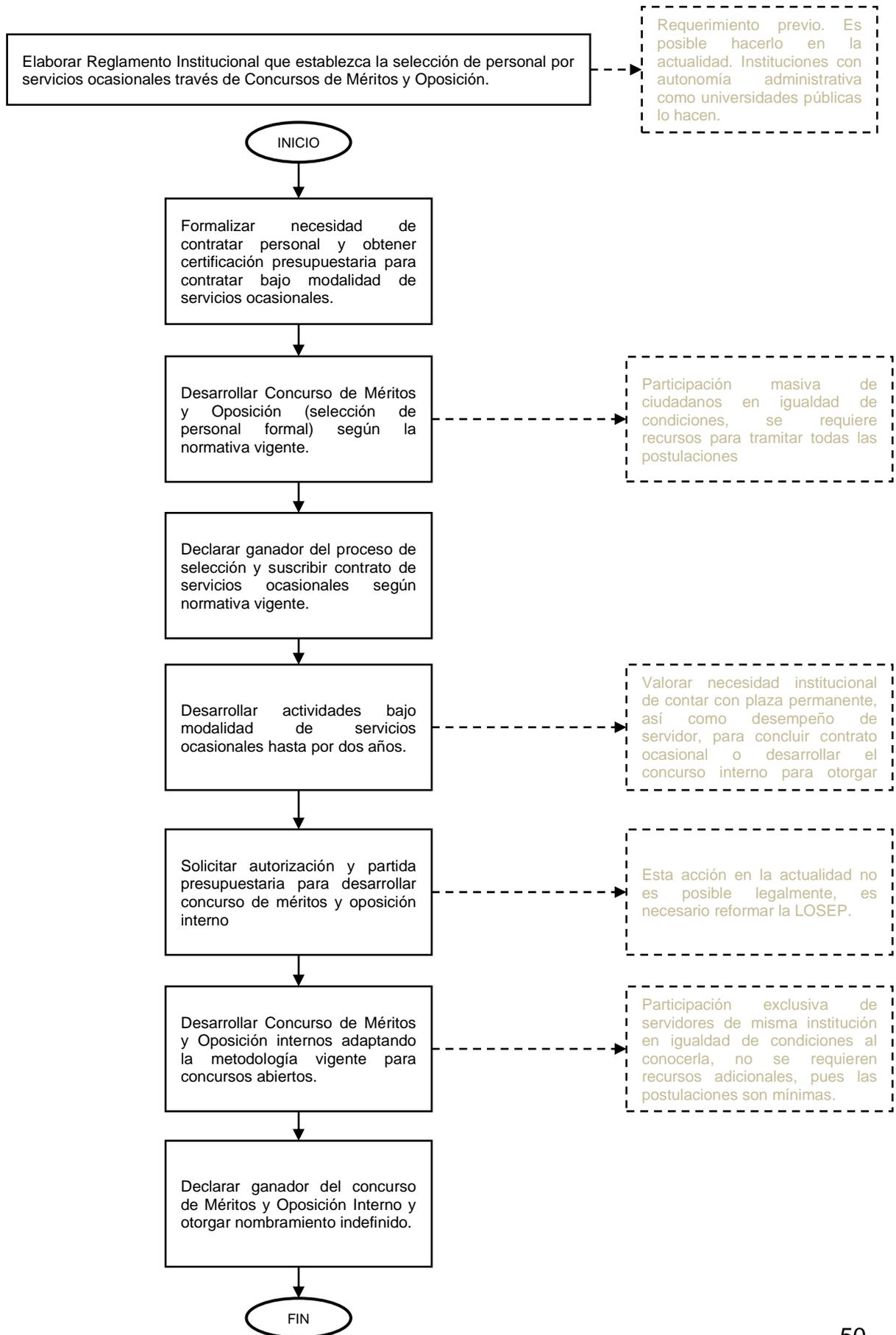
Incluso había una disposición que un contrato ocasional no podría durar más de dos años (Ministerio del Trabajo, 2015) lo que provoca despidos masivos de servidores que estaban próximos a cumplir dos años y también demandas pidiendo nombramientos definitivos por parte de servidores que tenían más de dos años bajo la modalidad de contratación ocasional, actualmente, esta disposición se derogó y en la actualidad los contratos ocasionales pueden durar indefinidamente, lo que lacera beneficios laborales en servidores públicos que no pueden acceder por su situación ocasional a un plan de carrera con incrementos remunerativos sujetos a varios criterios entre ellos la antigüedad.

Así también, Ting-Ding & De la Cruz (2007) plantean acciones que se deben atender con la finalidad de que un proceso de selección sea ético y a la vez eficiente, entre estas la *consistencia* que la definen como el hecho de que todos los candidatos deben pasar por el mismo procedimiento de selección, lo cual actualmente por cuanto aspirantes comunes compiten con aspirantes que trabajan por años en el puesto que se busca cubrir.

Propuesta: A continuación, se esquematiza un modelo de gestión para el desarrollo de procesos de selección en la contratación ocasional como paso previo para otorgar nombramiento definitivo en caso de requerirlo.

Figura 3

Propuesta de modelo para contratar ocasionalmente como paso previo para dar nombramiento indefinido en caso de requerirse.



REFERENCIAS

- Aguilar, & Saraí. (2005). Fórmulas para el cálculo de la muestra en investigaciones de salud. *Salud en Tabasco*, 333-338.
- Aguilar, D. (26 de Mayo de 2017). MONGABAY. Obtenido de <https://es.mongabay.com/2017/05/rafael-correa-ecuador-ambiente/>
- Aguilar, M., Magaña, D., & Surdez, E. (2017). Importance of job satisfaction. *Universidad de Juarez*.
- al., e., & Alarcon, J. (2020). Modelo de mejora basado en procesos, orientado a empresas de servicios automotrices del Ecuador. Caso de estudio. *Espacios*, 1-17.
- Alarcon, J., & al., e. (2020). Process-based improvement model. *Espacios*, 1-17.
- Alonso, P., Moscoso, S., & Cuadrado, D. (2015). Procedimientos de selección de personal en pequeñas y medianas empresas españolas. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 80-88.
- Amato, C. (2019). Literature review on sustainability, organizational ethics: relevant actors. *Ciencias Administrativas*, 2-15.
- Arias, J., Villasís, M., & Miranda, M. (2016). El protocolo de investigación III: la población de estudio. *Revista Alergia México*, 201-206.
- Armijos, F., Bermúdez, A., & Mora, N. (2019). Human Resources Administration Management. *Revista Científica de la Universidad de Cienfuegos*, 163-170.
- Arvey, R. y. (1992). Fairness in the Selection of Employees. *Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro*, 7.
- Asamblea Constituyente. (20 de Octubre de 2008). Constitución de Ecuador. *Constitución de la República del Ecuador*. Montecristi, Manabí, Costa: Registro Oficial del Ecuador.
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2011). Reglamento a Ley Orgánica del Servicio Público. Quito.
- Basabe-Serrano, S., & Martínez, J. (2014). Ecuador: Cada vez menos democracia, cada vez más autoritarismo... con elecciones. *Revista de Ciencia Política*, 145-170.
- Bautista, D. (2017). Ethics in public management. *UNAM*, 1-23.
- Bautista, O. (2016). Foundations of ethics in public management. Madrid, España: Universidad Complutense de Madrid.

- Bautista, O. (2017). Development and models of public ethics in the international arena. *Encuentros Multidisciplinarios*, 1-12.
- Bautista, O. D. (2018). Lobo con piel de oveja o democracias corruptas. *Estudios de Derecho*, 97-114.
- Bautista, O., & de Alba, B. (2016). Oligarquías disfrazadas de democracias. Una crítica a las democracias contemporáneas. *Espacios Públicos*, 138-151.
- Bermello, G. (2022). Modelo de gestión de atención de consulta externa para mejorar la calidad del servicio, Hospital Básico El Empalme, 2022. Piura, Perú: Universidad Cesar Vallejo.
- Bonder, G. (2017). Gender and Subjectivity: Avatars of a non-obvious relationship. Chile: Universidad de Chile.
- Cadena, L. (2017). Human cooperation and group selection. *Revista Colombiana de Bioética*, 15-33.
- Campaña, & Gioconda. (2022). Process management proposal to improve the reference and counter-reference system. Piura, Perú: Universidad Cesar Vallejo.
- Carrillo, S., Bravo, L., & Valenciana, P. (2014). Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en Empresas del Sector Servicios en el Municipio de Mexicali, B.C. México. *XIV Asamblea General de ALAFEC* (págs. 3-27). Ciudad de Panamá: Udual .
- Castaño, & María. (2011). *Technical Guide and Good Practices in Recruitment and Selection of Personnel (R&S)*. Madrid: Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid.
- Castillo, S. (27 de 3 de 2015). *auditorservice*. Obtenido de <https://w3l.auditorservice.com/es/blog/validez-y-fiabilidad-de-escalas>
- Castro, J., Urrea, F., & Viáfara, C. (2009). A brief approach to Affirmative Action policies. *Revista Sociedad y Economía*, 159-170.
- Chan, S. y. (1998). Personnel Selection: A Theoretical Approach. *conocimiento, innovacion y emprendedores: camino al futuro* , 7.
- Cofré, C. (2017). *Universidad de Los Andes*. Obtenido de <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiv9aaQkvj0AhXuIOAKHTMaDkwQFnoECAsQAw&url=https%3A%2F%2Fwww.uandes.cl%2Fwp->

- content%2Fuploads%2F2019%2F01%2Faspectos_eticos_ccofre.pdf&usg=AOvVaw00eweYzm6KLh7wSdRawff5
- Cruz, B. (2022). Modelo de gestión para la recaudación de la cartera vencida en Piura, Perú: Universidad Cesar Vallejo.
- Daza, D., & Porto, S. (2017). Importance of employee job satisfaction in organizations. *Universidad Tecnológica de Bolívar*, 3-73.
- De la Torre, C. (2018). Ethnic movements and political culture in Ecuador. *ICONOS*, 62-74.
- Efrén, S. (2022). Modelo de gestión de la calidad de servicio para fomentar la competitividad de establecimientos turísticos de Alimentos y Bebidas. Guayaquil, 2022. Piura, Perú: Universidad Cesar Vallejo.
- El Pensante. (29 de marzo de 2016). *El Pensante*. Obtenido de <https://educacion.elpensante.com/la-investigacion-exploratoria/>
- El Universo. (23 de julio de 2019). *El Universo*. Obtenido de <https://www.eluniverso.com/noticias/2019/07/23/nota/7438443/educacion-inclusiva-ecuador-hay-ley-falta-formacion/>
- Espinosa, V., De la Torre, D., Acuña, C., & Cadena, C. (2017). Los recursos humanos en salud según el nuevo modelo de atención en Ecuador. *Panam Salud Publica* 41, 41-46.
- Figueras, A. (2019). Economy, Ethics and Corruption: Brief presentation of some aspects of the debate. *Actualidad Económica*, 37-67.
- Flores, J. (2016). Strategies to improve the recruitment and selection process. *Sapienza Organizacional*, 79-102.
- Franco, J., & Bedoya, J. (2018). Analysis of human talent models applied in SME organizations. *Revista CEA*, 85-101.
- Funk Bute, R. (2018). Selection or chance? Qualitative approach to the selection processes of professionals in solidarity organizations. *Sociológica*, 189-228.
- Ganga, F., & Sánchez, R. (2017). Study on the process of recruitment and selection of personnel in the commune of Puerto Montt. *Gaceta Laboral*, 271-297.
- Garcés, D., & Castrillón, O. (2017). Design of an Intelligent Technique to Identify and Reduce Downtime in a Production System. *Información Tecnológica*, 157-170.

- González, A., & Tapia, N. (2016). Gestión del talento humano: herramienta clave para el desarrollo organizacional (estudio en las empresas comercializadoras de electrodomésticos). *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 3-14.
- González, B. (2017). Stereotypes as a factor of gender socialization. *Comunicar*, 79-88.
- Haro, P. (2018). Ecuador: entre la seguridad y la inconstitucionalidad. *Revista Latinoamericana de Estudios de Seguridad*, 57-70.
- Hernández, B. (2017). The Selection of Personnel, some considerations regarding its practices. *Semestre Económico*, 173-186.
- Hirsch, A. (2016). Construction of a scale of attitudes on professional ethics. *Redie*, 1-14.
- Huari, J. (2022). Propuesta de formación docente en gestión de riesgo para asegurar la sostenibilidad ambiental. UGEL Piura, 2022. Piura, Perú: Universidad Cesar Vallejo.
- Hurtado, J. (2010). *Metodología de la Investigación*. Caracas: Ciea-Sypal.
- Jácome, R., Canós, L., & Boñón, A. (2016). Proceso de selección flexible por competencias aplicado al puesto de Dircom. *Forum Empresarial*, 1-22.
- Jara, A., Asmat, N., & Alberca, N. (2018). Management of human talent as a factor for improving public management and job performance. *Revista Venezolana de Gerencia*, 5.
- Jaramillo, L. (2016). ¿What is Epistemology? *Cinta de Moebio*, 1-7.
- Jiménez, D. (2017). La ética y los valores como herramienta en los procesos de selección de personal. *Revista Empresarial, ICE-FEE-UCSG*, 38-44.
- Kerlinger, F., & Howard, L. (2022). *Investigación del Comportamiento*. Ciudad de Mexico: McGraw-Hill.
- Labarthe, S., & Saint-Upéry, M. (2017). Leninismo versus correísmo: la «tercera vuelta» en Ecuador. *Coyuntura*, 29-42.
- Llangari, B. (2020). Las acciones afirmativas y las consecuencias de aplicación en los concursos de méritos y oposición en el UNACH, periodo 2015-2018. Riobamba, Chimborazo, Ecuador: Universidad Nacional de Chimborazo.
- López, P., Díaz, Z., Segredo, A., & Pérez, Y. (2017). Evaluación de la gestión del talento humano en entorno hospitalario cubano. *Revista Cubana de Salud*

- Pública*, 43-55.
- LOSEP. (28 de marzo de 2016). *Lexis*. Obtenido de Lexis:
http://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic5_ecu_ane_mdt_4.3_ley_org_ser_p%C3%BAb.pdf
- Luján, G. (2018). Habilidades directivas como predictor de la gestión del cambio organizacional. *UCV - Scientia*, 24-36.
- Mantilla, A., & Rojas, M. (2019). REALIDAD DE LAS ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES EN EL SECTOR PÚBLICO ECUATORIANO 2007-2016. *Ciencias Administrativas*, 1-10.
- Márquez, A. (22 de enero de 2021). *Ecología Verde*. Obtenido de <https://www.ecologiaverde.com/problemas-ambientales-en-el-ecuador-3145.html>
- Martinez, S. (Junio de 2018). Criterios para la creación de un departameo de talento humano en una empresa de servicio hotelero. Ambato, Tungurahua, Ecuador: Pontifica Universidad Católica del Ecuador.
- Ministerio de Administraciones Públicas. (1996). Normas de conducta para la Vida Pública - Informe Nolan. *Instituto Nacional de Administración Pública*, 1-138.
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2010). 10 años del SNIP. *Encuentro Nacional*, 20-25.
- Ministerio de Educación. (29 de 05 de 2015). Código de Ética - Ministerio de Educación. Quito, Pichincha, Ecuador: Ministerio de Educación.
- Ministerio del Trabajo. (21 de enero de 2015). *Ministerio del Trabajo*. Obtenido de <http://www.trabajo.gob.ec/red-socio-empleo-3/>
- Moliní, G. (Dirección). (2016). *Diversidad cultural y derechos culturales* [Película].
- Montoya, P., Bello, N., & Neira, J. (2020). Relación entre calidad de vida laboral y satisfacción laboral en el equipo de atención primaria de salud. *Medicina y Seguridad del Trabajo*, 220-229.
- Naranjo, R. (2016). El proceso de selección y contratación del personal en las medianas empresas de la ciudad de Barranquilla (Colombia). *Pensamiento & Gestión*, 83-114.
- Narváez, I. (2017). La política ambiental del Estado: ¿Hacia el colapso del modelo de conservación? *FLACSO Andes*, 1-41.

- OCDE. (11 de 05 de 2017). *Integridad Pública*. Obtenido de <https://www.oecd.org/gov/ethics/recomendacion-sobre-integridad-es.pdf>
- Ortiz, J. (3 de diciembre de 2019). *lifeder.com*. Obtenido de <https://www.lifeder.com/investigacion-exploratoria/>
- Pavot, W., Diener, E., & Colvin, C. (2021). *novopsych*. Obtenido de <https://novopsych.com.au/assessments/well-being/satisfaction-with-life-scale-swls/>
- Pérez, J., Michelle, M., & Sotomator, M. (2017). Métodos mayormente utilizados en la selección de personal en Puerto Rico. *Revista Puertorriqueña de Psicología*, 38-61.
- Pérez, T., & al., e. (4 de 2016). Modelo de Gestión Ética para Entidades del Estado. Bogotá, Colombia: USAID.
- Pincay, K. (2016). Inversión Pública en Educación y su Impacto en el Desarrollo Socio Económico, periodo 2007-2015. Guayaquil, Guayas, Ecuador: Universiad Católica de Guayaquil.
- Portales, P., & De la Rosa, M. (2017). El talento humano como factor de éxito en la Pymes. *Revista Alter, Enfoques Críticos*, 35-47.
- Posso, M. (24 de Noviembre de 2015). *Derechoecuador.com*. Obtenido de Derechoecuador.com: <https://www.derechoecuador.com/fuentes-del-derecho-administrativo-y-el-ordenamiento-juridico-vigente>
- Presidencia de la República del Ecuador. (17 de 3 de 2018). *Código de Ética de la Presidencia de la República del Ecuador*. Quito, Pichincha, Ecuador: Presidencia del Ecuador.
- Primicias. (30 de 06 de 2022). *primicias*. Obtenido de <https://www.primicias.ec/noticias/politica/quito-marcha-indigena-cotopaxi-dialogo-conaie-gobierno/>
- Restrepo, L., Ladino, A., & Orozco, D. (2018). Modelo de reclutamiento y selección de talento humano por competencias para niveles directivo de la organización. *Scientia Et Technica*, 286-291.
- Reyes, G. (2022). Fortalecimiento de la cultura ambiental ciudadana para fomentar el desarrollo sostenible en la parroquia Chongón cantón Guayaquil, 2022. Piura, Perú: Universidad Cesar Vallejo.
- Reyes, R. (2022). Modelo de responsabilidad social para optimizar la gestión de

- residuos sólidos en Guayas, Parroquia Sucre de Guayaquil, 2022. Piura, Perú: Universidad Cesar Vallejo.
- Riascos, S. (2016). Herramientas TIC como apoyo a la gestión del talento humano. *Cuadernos de Administración*, 141-154.
- Rodríguez, M., Navarrete, R., & Bargsted, M. (2017). Problemas éticos y consecuencias reconocidas por psicólogos noveles en reclutamiento y selección de personal. *Psicoperspectivas*, 164-176.
- Rojas, C. (2022). Modelo de gestión del conocimiento para la convergencia digital de los docentes del distrito 3 Guayaquil, 2022. Piura, Perú: Universidad Cesar Vallejo.
- Romero, J. (2016). Nuevas tendencias en reclutamiento y selección de personal. Elche, Alicante, España: UNIVERSIDAD MIGUEL HERNANDEZ DE ELCHE.
- Ruvalcaba, F., & Vermonden, A. (2015). Lógica difusa para la toma de decisiones y la selección de personal. *Universidad & Empresa*, 239-256.
- Saavedra, J. (Dirección). (2019). *¿Qué entendemos por diversidad cultural?* *Observatorio Cultural* [Película].
- Sagástegui, M. (2017). Cultura organizacional y compromiso laboral en el Hospital I La Esperanza – Essalud La Libertad, 2017. Piura, Perú: Universidad Cesar Vallejo.
- Sánchez, C. (2022). Propuesta de innovación tecnológica de control y monitoreo para optimizar la labor directiva de las instituciones educativas de UGEL Piura, 2022. Piura, Perú: Universidad Cesar Vallejo.
- Segovia, G. (2022). Modelo de gobernanza para el desarrollo de turismo comunitario en el Cantón Montalvo. Ecuador, 2022. Piura, Perú: Universidad Cesar Vallejo.
- Senplades. (2017). *Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021. Toda una Vida*. Quito: Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo.
- Serrano, L., & Ortiz, N. (2016). Una revisión de los modelos de mejoramiento de procesos con enfoque en el rediseño. *Estudios Gerenciales*, 13-22.
- Silva, E. (2022). Modelo de gestión de la calidad de servicio para fomentar la competitividad de establecimientos turísticos de Alimentos y Bebidas. Guayaquil, 2022. Piura, Perú: Universidad Cesar Vallejo.

- Silva, E., & Luján, G. (2022). Modelo teórico de gestión de la calidad del servicio para promover la competitividad de los restaurantes de cocina tradicional de la costa ecuatoriana. *Siembra*, 2-11.
- Sosa, J. (2022). Diseño de propuesta docentes resilientes para mejorar la gestión pedagógica en educación básica regular. Distrito de Castilla – UGEL Piura, 2022. Piura, Perú: Universidad Cesar Vallejo.
- Strucchi, E. (2017). Ética de la evaluación de honestidad en los procesos de búsqueda y selección de personal. *Psicología desde el Caribe*, 27-37.
- Subsistema de Selección de Personal del Sector Público. (26 de noviembre de 2014). *Lexis Finder*. Obtenido de Lexis Finder: <http://selecciondepersonal.trabajo.gob.ec/upload/Acuerdo%20Ministerial%20OMRL-2014-0222%2031%20ENE%2018.pdf>
- Ting-Ding, J. M., & De la Cruz, M. (2007). La selección de personal como un proceso ético y eficiente. *Conocimiento, innovación y emprendedores: Camino al futuro.*, 3555-3571.
- TYS megazine. (2010). *TYS megazine*. Obtenido de conceptos para el estudio del medio ambiente: <https://www.tysmagazine.com/50-conceptos-indispensables-estudio-del-medio-ambiente/>
- USAID. (2006). Obtenido de https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjfmrP74571AhXFTDABHdtgAUAQFnoEAsQAQ&url=https%3A%2F%2Fcampus.cgr.go.cr%2Flearningdesarrollo%2FCampus%2Fcongreso2012%2F7-4-1-modelo_gestion_etica.pdf&usg=AOvVaw3gRFt
- Vallejos, L. (2022). Piura, Perú: Universidad Cesar Vallejo.

variables	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Interrogantes	Medición
Anexos 2. Matriz de operacionalización de variables						
Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Interrogantes	Medición
V. Dependiente PROCESO DE SELECCIÓN	El análisis sistemático del conjunto de actividades interrelacionadas en sus flujos, con el fin de cambiar para hacerlos más eficaces, eficientes y transformables (2016).	Acciones administrativas de mejoramiento sustentadas en las dimensiones de eficacia, eficiencia y transformación que desarrollan en las organizaciones la habilidad de descubrir, diseñar, desplegar, ejecutar, interactuar, operar, optimizar y analizar completamente procesos Serrano (2016) y Alarcón et al. (2020)	Eficacia: Obtener salidas que creen o agreguen valor a la organización (2016) Eficiencia: elementos transformadores que consumen recursos en mínimos niveles para entregar resultados de acuerdo con las especificaciones (2016) Transformador: Capacidad de cumplir requisitos de clientes, buscando, que, durante la transformación de las entradas, se analicen los procesos para optimizarlos con el propósito de obtener salidas que creen o agreguen valor a la organización (2016).	Actividades: Aquella que proporcionan a la organización una ventaja competitiva (2016) Tiempo: los resultados se suministran cuando se requieren (2016) Recursos: tecnologías, tiempo, riesgo, personal, inversión, entre otros aspectos (2016) Metodología: medir el rendimiento de los procesos existentes y encontrar los factores de éxito y las barreras de implementación (2016). Tiempo: los resultados se suministran cuando se requieren (2012) Lugar: Cuando las salidas se suministran donde se requieren (2012) Forma: Los resultados se entregan con base a lo que los clientes realmente requieren (Serrano & Raúl, Una revisión de los modelos de mejoramiento de procesos con enfoque en el rediseño, 2012)	(1) ¿Los procesos de selección para dar nombramiento en el sector público deben iniciar desde la contratación ocasional? (2) ¿Es pertinente eliminar la causal de “beneficio institucional” para justificar la declaración de “desierta” de los procesos de selección? (3) ¿Es necesario evaluar técnicamente a los aspirantes cada vez que postulan a procesos de selección de puestos similares en distintas instituciones? (4) ¿Es necesario evaluar psicológicamente a los aspirantes cada vez que postulan a distintos procesos de selección? (1) ¿Los recursos utilizados permiten el desarrollo adecuado de los procesos de selección? (2) ¿Son adecuadas las distintas etapas que se desarrollan en el proceso de selección? (3) ¿Es adecuada el número de etapas que se desarrollan en el proceso de selección? (1) ¿El tiempo de desarrollo de procesos de selección es el adecuado para seleccionar al candidato más idóneo? (2) ¿El puesto a cubrir en los procesos de selección son pertinentes respecto al área o proceso al que se pertenecen? (3) ¿El candidato seleccionado satisface correctamente las exigencias del puesto?	ORDINAL

Fuente: Elaboración propia del autor

V. Independiente:

PRÁCTICAS ÉTICAS EN SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EL SECTOR PÚBLICO

Acciones prácticas que buscan asegurar confianza a los ciudadanos para el desarrollo de procesos de selección y ofrecer incentivos por buena conducta desde tres funciones principales: Control, Orientación y Gestión (Bautista D., 2017).

Control: Mecanismos de seguimiento a acciones sustentadas en el marco legal, mecanismos adecuados de responsabilidad y participación; y, escrutinios públicos (Bautista D., 2017)

Orientación: Se constituyen en esfuerzos para fomentar la ética compromiso, valores, normas y socialización profesional (Bautista D., 2017)

Gestión: Son las condiciones sólidas del servicio público basadas en políticas eficaces de recursos humanos y la coordinación de un organismo especial con competencias en materia de ética (Bautista D., 2017).

Profesionalidad: Conjunto de estándares y guías profesionales que orientan el desarrollo del proceso de selección (Ting-Ding & De la Cruz, 2007).

Consistencia: Todos los candidatos deben pasar por el mismo procedimiento de selección (Ting-Ding & De la Cruz, 2007)

Pluralidad: La información obtenida sobre los candidatos debe ser revisada y evaluada por diversas personas (Ting-Ding & De la Cruz, 2007)

Variables justas: Reflejan constructos psicológicos centrales importantes para el trabajo (Ting-Ding & De la Cruz, 2007)

Objetividad: Utilizar métodos cuantitativos, reglas de decisión formalizadas y criterios específicos (Ting-Ding & De la Cruz, 2007)

Fiabilidad: Ratio de error no exceda al ratio de error que se asumiría si no se utilizase una herramienta (Ting-Ding & De la Cruz, 2007).

Validez: las herramientas a utilizar deben ajustarse al puesto y no utilizarse inadecuadamente (Ting-Ding & De la Cruz, 2007).

Amabilidad: Derecho a un trato digno y consideración como personas (Ting-Ding & De la Cruz, 2007)

Consistencia: Todos los candidatos deben pasar por el mismo procedimiento de selección (Ting-Ding & De la Cruz, 2007)

Profesionalidad: Conjunto de estándares y guías profesionales que orienta al desarrollo del proceso de selección (Ting-Ding & De la Cruz, 2007).

Confidencialidad: Mantener la confidencialidad de la información obtenida de aspirantes (Ting-Ding & De la Cruz, 2007).

Privacidad: No se debe invadir su privacidad en virtud que puede afectar a la percepción de justicia del candidato (Ting-Ding & De la Cruz, 2007).

Variables justas: Reflejan constructos psicológicos centrales importantes para el trabajo (Ting-Ding & De la Cruz, 2007)

Consistencia: Todos los candidatos deben pasar por el mismo procedimiento de selección (Ting-Ding & De la Cruz, 2007)

Comunicación veraz: Explicación acerca del proceso de selección y evaluación (Ting-Ding & De la Cruz, 2007)

Rectificación: Oportunidad de exponer su opinión sobre el proceso de selección o de realizar preguntas (Ting-Ding & De la Cruz, 2007).

- (1) ¿El personal que desarrolla los procesos de selección demuestran profesionalismo en recursos humanos?
- (2) ¿Algunos candidatos tienen acceso a información privilegiada sobre las herramientas de selección?
- (3) ¿La decisión del candidato seleccionado se establece entre varias personas?
- (4) ¿Los criterios que se evalúan en los aspirantes tienen relación con los requisitos del puesto a cubrir?
- (5) ¿Son correctas las calificaciones finales obtenidas por los candidatos en los procesos de selección?
- (6) ¿El tipo de herramientas utilizadas en el proceso de selección permite evaluar correctamente a los candidatos?
- (7) ¿Las herramientas utilizadas en el proceso de selección permiten evaluar correctamente a los candidatos las exigencias del puesto a cubrir?
- (1) ¿Es digno el trato recibido por los candidatos en los procesos de selección?
- (2) ¿Los candidatos seleccionados suelen tener ventajas debido a vínculos políticos?
- (3) ¿El personal que desarrolla los procesos de selección explican claramente las instrucciones de las herramientas de evaluación utilizadas?
- (4) ¿Está de acuerdo que sea público los resultados que todos los aspirantes obtienen en el proceso de selección?
- (5) ¿Es injusto que se pregunte información judicial del pasado a los candidatos?
- (6) ¿Es correcto que se asignen puntos adicionales a candidatos por poseer acciones afirmativas? (Héroe o heroína, Excombatiente, Ex migrante o migrante, Autodefinición étnica: indígena, afroecuatoriano o montubio)
- (1) ¿Considera usted que todos los candidatos pasan por el mismo procedimiento de selección?
- (2) ¿Al finalizar el proceso de selección se recibe una explicación clara de los resultados obtenidos y la decisión tomada?
- (3) ¿Las solicitudes justificadas de rectificación son atendidas correctamente?

ORDINAL

Anexos 3. Instrumento de recolección de datos

ESCALA PRÁCTICAS ÉTICAS EN LA SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EL SECTOR PÚBLICO

Bautista (2010) y Tin-ding et al. (2007)

Presentación: El presente instrumento constituye parte del trabajo de Investigación denominado: “Prácticas éticas para mejorar el proceso de selección en concursos de méritos y oposición de una institución pública, Ecuador-2022”, que tiene como objetivo diseñar un modelo de práctica ética que permita mejorar la Selección de Personal en Concursos de Méritos y Oposición en el sector público del Ecuador.

Indicaciones: A continuación, encontrará una serie de preguntas, las cuales deberá leer atentamente y marcar una de las alternativas que le parezca más apropiada para cada pregunta *Totalmente en desacuerdo (TD)*, *En desacuerdo (ED)*, *Indiferente (I)*, *De acuerdo (DA)*, *Totalmente de acuerdo (TA)*. Tenga presente que no existen respuestas correctas o incorrectas, solo respuestas que permitan conocer su percepción honesta.

N.º	Variable independiente: Prácticas éticas en la selección de personal para el sector público	Escala de valoración				
		TD	ED	I	DA	TA
1	¿El personal que desarrolla los procesos de selección demuestran profesionalismo en recursos humanos?					
2	¿Algunos candidatos tienen acceso a información privilegiada sobre las herramientas de selección?					
3	¿La decisión del candidato seleccionado se establece entre varias personas?					
4	¿Los criterios que se evalúan en los aspirantes tienen relación con los requisitos del puesto a cubrir?					
5	¿Son correctas las calificaciones finales obtenidas por los candidatos en los procesos de selección?					
6	¿El tipo de herramientas utilizadas en el proceso de selección permite evaluar correctamente a los candidatos?					
7	¿Las herramientas utilizadas en el proceso de selección permiten evaluar correctamente en los candidatos las exigencias del puesto a cubrir?					
8	¿Es digno el trato recibido por los candidatos en los procesos de selección?					
9	¿Los candidatos seleccionados suelen tener ventajas debido a vínculos políticos?					
10	¿El personal que desarrolla los procesos de selección explican claramente las instrucciones de las herramientas de evaluación utilizadas?					
11	¿Está de acuerdo que sea público los resultados que todos los aspirantes obtienen en el proceso de selección?					
12	¿Es injusto que se pregunte información judicial del pasado a los candidatos?					
13	¿Es correcto que se asignen puntos adicionales a candidatos por poseer acciones afirmativas?					

(Héroe o heroína, Excombatiente, Ex migrante o migrante, Autodefinición étnica: indígena, afroecuatoriano o montubio)

- 14 ¿Considera usted que todos los candidatos pasan por el mismo procedimiento de selección?
- 15 ¿Al finalizar el proceso de selección se recibe una explicación clara de los resultados obtenidos y la decisión tomada?
- 16 ¿Las solicitudes justificadas de rectificación son atendidas correctamente?

Ficha técnica escala Prácticas Éticas en la Selección de Personal para el Sector Público

- 1. Nombre del instrumento:** Escala de Prácticas Éticas en la Selección de Personal para el Sector Público
- 2. Autor:** Aldo Parrales León
- 3. Objetivo:** Determinar que prácticas éticas son pertinentes de incorporar en el proceso de selección del sector público ecuatoriano.
- 4. Normas:** Se debe comunicar a los participantes que las respuestas no tienen una naturaleza de *correcta* o *incorrecta*.
- 5. Usuarios:** 385 participantes en procesos de selección del sector público ecuatoriano.
- 6. Unidades de análisis:** Participantes en procesos de selección de personal.
- 7. Modo de aplicación:** Auto aplicable / Virtual - Google Forms
- 8. Codificación de ítems:** 1 punto par *Totalmente en desacuerdo (TD)*, 2 puntos para *En desacuerdo (ED)*, 3 puntos para *Indiferente (I)*, 4 puntos para *De acuerdo (DA)*; y, 5 puntos para *Totalmente de acuerdo (TA)*
- 9. Estructura del instrumento:**

Dimensiones	Indicadores	Interrogantes	TD	ED	I	DA	TA
Control: Mecanismos de seguimiento a acciones sustentadas en el marco legal, mecanismos adecuados de responsabilidad y participación; y, escrutinios públicos (2010)	Profesionalidad: Conjunto de estándares y guías profesionales que orienta al desarrollo del proceso de selección (2007).	(1) ¿El personal que desarrolla los procesos de selección demuestran profesionalismo en recursos humanos?					
	Consistencia: Todos los candidatos deben pasando por el mismo procedimiento de selección (2007)	(2) ¿Algunos candidatos tienen acceso a información privilegiada sobre las herramientas de selección?					
	Pluralidad: La información obtenida sobre los candidatos debe ser revisada y evaluada por diversas personas (2007)	(3) ¿La decisión del candidato seleccionado se establece entre varias personas?					
	Variables justas: Reflejan constructos psicológicos centrales importantes para el trabajo (2007)	(4) ¿Los criterios que se evalúan en los aspirantes tienen relación con los requisitos del puesto a cubrir?					
	Objetividad: Utilizar métodos cuantitativos, reglas de decisión formalizadas y criterios específicos (2007)	(5) ¿Son correctas las calificaciones finales obtenidas por los candidatos en los procesos de selección?					
	Fiabilidad: Ratio de error no exceda a la ratio de error que se asumiría si no se utilizase una herramienta (2007).	(6) ¿El tipo de herramientas utilizadas en el proceso de selección permite evaluar correctamente a los candidatos?					
	Validez: las herramientas a utilizar deben ajustarse al puesto y no utilizarse inadecuadamente (2007).	(7) ¿Las herramientas utilizadas en el proceso de selección permiten evaluar correctamente en los candidatos las exigencias del puesto a cubrir?					
	Amabilidad: Derecho a un trato digno y consideración como personas (2007)	(8) ¿Es digno el trato recibido por los candidatos en los procesos de selección?					
	Consistencia: Todos los candidatos deben pasando por el mismo procedimiento de selección (2007)	(9) ¿Los candidatos seleccionados suelen tener ventajas debido a vínculos políticos?					
	Orientación: Se constituyen en esfuerzos para fomentar la ética compromiso, Valores, normas y socialización profesional (2010)	Profesionalidad: Conjunto de estándares y guías profesionales que orienta al desarrollo del proceso de selección (2007).	(10) ¿El personal que desarrolla los procesos de selección explican claramente las instrucciones de las herramientas de evaluación utilizadas?				
Confidencialidad: Mantener la confidencialidad de la información obtenida de aspirantes (2007).		(11) ¿Está de acuerdo que sea público los resultados que todos los aspirantes obtienen en el proceso de selección?					
Privacidad: No se debe invadir su privacidad en virtud que puede afectar a la percepción de justicia del candidato (2007).		(12) ¿Es injusto que se pregunte información judicial del pasado a los candidatos?					
Variables justas: Reflejan constructos psicológicos centrales importantes para el trabajo (2007)		(13) ¿Es correcto que se asignen puntos adicionales a candidatos por poseer acciones afirmativas? (Héroe o heroína, Excombatiente, Ex migrante o migrante, Autodefinición étnica: indígena, afroecuatoriano o montubio)					
Consistencia: Todos los candidatos deben pasando por el mismo procedimiento de selección (2007)		(14) ¿Considera usted que todos los candidatos pasan por el mismo procedimiento de selección?					
Gestión: Condiciones sólidas del servicio público basadas en políticas eficaces de recursos humanos y la coordinación con organismo especial en materia de ética (2010).	Comunicación veraz: Explicación acerca del proceso de selección y evaluación (2007)	(15) ¿Al finalizar el proceso de selección se recibe una explicación clara de los resultados obtenidos y la decisión tomada?					
	Rectificación: Oportunidad de exponer su opinión sobre el proceso de selección o de realizar preguntas (2007).	(16) ¿Las solicitudes justificadas de rectificación son atendidas correctamente?					

10. Validez de contenido del instrumento:

Fue establecida a través de la evaluación de 3 expertos Hurtado (2010) y Vizcaino (2015) en el área de gestión pública con título doctoral en *Gestión Pública y Gobernabilidad* por la Universidad Cesar Vallejo. La variable abordada es *Prácticas Éticas en Selección de Personal para el Sector Público* con 16 preguntas o ítems distribuidos en 3 dimensiones. La valoración promedio para este instrumento fue de 68,19, lo que equivale a Muy Bueno. Los expertos son:

- a) Dra. Cruz Vargas Bárbara; b) Dr. Saldarriaga Ubaldo Olmedo; c) Dr. Díaz Navarro Juan

11. Validez de constructo del instrumento:

La herramienta se validó con el índice de correlación de Pearson $r > 0.300$ (Kerlinger & Lee, 2002) y la significancia bilateral $p < 0.05$ (Vizcaino, 2015). Los resultados de índices correlacionales (Ítem con el total) son validados por el grado en que cada uno mide lo mismo que la puntuación total reportados, es decir el patrón de respuestas dado por el conjunto de ítems estiman la variable *Prácticas Éticas en Selección de Personal para el Sector Público*, según lo que se puede observar en la siguiente tabla.

Correlación de ítems Prácticas Éticas en Selección de Personal para el Sector Público con Dimensiones

Ítems	Correlación	Significancia
	Pearson $r > 0.300$	Bilateral $p < 0.05$
Control		
(1) ¿El personal que desarrolla los procesos de selección demuestran profesionalismo en recursos humanos?	,719**	,000
(2) ¿Algunos candidatos tienen acceso a información privilegiada sobre las herramientas de selección?	,482*	,001
(3) ¿La decisión del candidato seleccionado se establece entre varias personas?	,790**	,000
(4) ¿Los criterios que se evalúan en los aspirantes tienen relación con los requisitos del puesto a cubrir?	,803**	,000
(5) ¿Son correctas las calificaciones finales obtenidas por los candidatos en los procesos de selección?	,693**	,000
(6) ¿El tipo de herramientas utilizadas en el proceso de selección permite evaluar correctamente a los candidatos?	,799**	,000
(7) ¿Las herramientas utilizadas en el proceso de selección permiten evaluar correctamente en los candidatos las exigencias del puesto a cubrir?	,751**	,000
Orientación		
(1) ¿Es digno el trato recibido por los candidatos en los procesos de selección?	,506*	,001

(2) ¿Los candidatos seleccionados suelen tener ventajas debido a vínculos políticos?	,498*	0,02
(3) ¿El personal que desarrolla los procesos de selección explican claramente las instrucciones de las herramientas de evaluación utilizadas?	,512*	0,01
(4) ¿Está de acuerdo que sea público los resultados que todos los aspirantes obtienen en el proceso de selección?	,530**	,001
(5) ¿Es injusto que se pregunte información judicial del pasado a los candidatos?	,730**	,000
(6) ¿Es correcto que se asignen puntos adicionales a candidatos por poseer acciones afirmativas? (Héroe o heroína, Excombatiente, Ex migrante o migrante, Autodefinition étnica: indígena, afroecuatoriano o montubio)	,668**	,001
Gestión		
(1) ¿Considera usted que todos los candidatos pasan por el mismo procedimiento de selección?	,480*	,002
(2) ¿Al finalizar el proceso de selección se recibe una explicación clara de los resultados obtenidos y la decisión tomada?	,870**	,000
(3) ¿Las solicitudes justificadas de rectificación son atendidas correctamente?	,867**	,000

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

* . La correlación es significante al nivel 0,05 (bilateral).

12. Confiabilidad del instrumento

Se toma como criterios de valoración el Alfa de Cronbach con un valor cercano a 1 lo que implica una estimación de la varianza verdadera y por tanto confiable (Vizcaino, 2015). La aplicabilidad del cuestionario es aceptable por cuanto los valores Alfa de Cronbach obtenido por ítem es igual o inferior al valor del instrumento, para los 16 ítems fue de 0.814; para la dimensión control con 7 ítems 0.825; para la dimensión orientación con 6 ítems 0.801; y la dimensión gestión 0.801 con 3 ítems, tal como se muestra en la siguiente tabla.

Ítems	Alfa de Cronbach
(1) ¿El personal que desarrolla los procesos de selección demuestran profesionalismo en recursos humanos?	0,875
(2) ¿Algunos candidatos tienen acceso a información privilegiada sobre las herramientas de selección?	0,811
(3) ¿La decisión del candidato seleccionado se establece entre varias personas?	0,876
(4) ¿Los criterios que se evalúan en los aspirantes tienen relación con los requisitos del puesto a cubrir?	0,774
(5) ¿Son correctas las calificaciones finales obtenidas por los candidatos en los procesos de selección?	0,789
(6) ¿El tipo de herramientas utilizadas en el proceso de selección permite evaluar correctamente a los candidatos?	0,773
(7) ¿Las herramientas utilizadas en el proceso de selección permiten evaluar correctamente en los candidatos las exigencias del puesto a cubrir?	0,876
(8) ¿Es digno el trato recibido por los candidatos en los procesos de selección?	0,782
(9) ¿Los candidatos seleccionados suelen tener ventajas debido a vínculos políticos?	0,813
(10) ¿El personal que desarrolla los procesos de selección explican claramente las instrucciones de las herramientas de evaluación utilizadas?	0,765

(11) ¿Está de acuerdo que sea público los resultados que todos los aspirantes obtienen en el proceso de selección?	0,803
(12) ¿Es injusto que se pregunte información judicial del pasado a los candidatos?	0,877
(13) ¿Es correcto que se asignen puntos adicionales a candidatos por poseer acciones afirmativas? (Héroe o heroína, Excombatiente, Ex migrante o migrante, Autodefinition étnica: indígena, afroecuatoriano o montubio)	0,769
(14) ¿Considera usted que todos los candidatos pasan por el mismo procedimiento de selección?	0,800
(15) ¿Al finalizar el proceso de selección se recibe una explicación clara de los resultados obtenidos y la decisión tomada?	0,857
(16) ¿Las solicitudes justificadas de rectificación son atendidas correctamente?	0,791

13. Escala interpretativa

Para valorar eficientemente los puntajes obtenidos por variable, dimensión e indicadores se establece una escala valorativa de logro en porcentajes base 100% (Luján, 2018), como se muestra a continuación:

Variable/ Dimensión/ Indicador	Nivel de valoración		
	Alta	Media	Baja
Prácticas Éticas en Selección de Personal para el Sector Público	76 - 100%	51 - 75%	0 - 50%
Dimensiones			
Indicadores			

ESCALA PROCESO DE SELECCIÓN

Serrano (2012) y Alarcón et al. (2020)

Presentación: El presente instrumento constituye parte del trabajo de Investigación denominado: “Prácticas éticas para mejorar el proceso de selección en concursos de méritos y oposición de una institución pública, Ecuador-2022”, que tiene como objetivo determinar mejoras de actividades en proceso de selección de personal.

Indicaciones: A continuación, encontrará una serie de preguntas, las cuales deberá leer atentamente y marcar una de las alternativas que le parezca más apropiada para cada pregunta *Totalmente en desacuerdo (TD)*, *En desacuerdo (ED)*, *Indiferente (I)*, *De acuerdo (DA)*, *Totalmente de acuerdo (TA)*. Tenga presente que no existen respuestas correctas o incorrectas, solo respuestas que permitan conocer su percepción honesta.

N.º	Variable dependiente: Proceso de Selección	Escala de valoración				
		TD	ED	I	DA	TA
1	¿Los procesos de selección para dar nombramiento en el sector público deben iniciar desde la contratación ocasional?					
2	¿Es pertinente eliminar la causal de “beneficio institucional” para justificar la declaración de “desierta” de los procesos de selección?					
3	¿Es necesario evaluar técnicamente a los aspirantes cada vez que postulan a procesos de selección de puestos similares en distintas instituciones?					
4	¿Es necesario evaluar psicológicamente a los aspirantes cada vez que postulan a distintos procesos de selección?					
5	¿Los recursos utilizados permiten el desarrollo adecuado de los procesos de selección?					
6	¿Son adecuadas las distintas etapas que se desarrollan en el proceso de selección?					
7	¿Es adecuada el número de etapas que se desarrollan en el proceso de selección?					
8	¿El tiempo de desarrollo de procesos de selección es el adecuado para seleccionar al candidato más idóneo?					
9	¿El puesto a cubrir en los procesos de selección son pertinentes respecto al área o proceso al que se pertenecen?					
10	¿El candidato seleccionado satisface correctamente las exigencias del puesto?					

Ficha técnica escala Proceso de Selección

- 1. Nombre del instrumento:** Escala de Proceso de Selección
- 2. Autor:** Aldo Parrales León
- 3. Objetivo:** Determinar mejoras de actividades en proceso de selección de personal

4. **Normas:** Se debe comunicar a los participantes que las respuestas no tienen una naturaleza de *correcta* o *incorrecta*.
5. **Usuarios:** 385 participantes de procesos de selección de personal.
6. **Unidades de análisis:** Participantes de procesos de selección de personal.
7. **Modo de aplicación:** Auto aplicable / Virtual - Google Forms
8. **Codificación de ítems:** 1 punto para *Totalmente en desacuerdo (TD)*, 2 puntos para *En desacuerdo (ED)*, 3 puntos para *Indiferente (I)*, 4 puntos para *De acuerdo (DA)*; y, 5 puntos para *Totalmente de acuerdo (TA)*
9. **Estructura del instrumento:**

Dimensiones	Indicadores	Interrogantes	TD	ED	I	DA	TA
Eficacia: Obtener salidas que creen o agreguen valor a la organización (Serrano & Raúl, Una revisión de los modelos de mejoramiento de procesos con enfoque en el rediseño, 2012)	<p>Actividades: Aquella que proporcionan a la organización una ventaja competitiva (Serrano & Raúl, Una revisión de los modelos de mejoramiento de procesos con enfoque en el rediseño, 2012)</p> <p>Tiempo: los resultados se suministran cuando se requieren (Serrano & Raúl, Una revisión de los modelos de mejoramiento de procesos con enfoque en el rediseño, 2012)</p>	<p>1. ¿Los procesos de selección para dar nombramiento en el sector público deben iniciar desde la contratación ocasional?</p> <p>2. ¿Es pertinente eliminar la causal de "beneficio institucional" para justificar la declaración de "desierta" de los procesos de selección?</p> <p>3. ¿Es necesario evaluar técnicamente a los aspirantes cada vez que postulan a procesos de selección de puestos similares en distintas instituciones?</p> <p>4. ¿Es necesario evaluar psicológicamente a los aspirantes cada vez que postulan a distintos procesos de selección?</p>					
Eficiencia: elementos transformadores que consumen recursos en mínimos niveles para entregar resultados de acuerdo con las especificaciones (Serrano & Raúl, Una revisión de los modelos de mejoramiento de procesos con enfoque en el rediseño, 2012)	<p>Recursos: tecnologías, tiempo, riesgo, personal, inversión, entre otros aspectos (Serrano & Raúl, Una revisión de los modelos de mejoramiento de procesos con enfoque en el rediseño, 2012)</p> <p>Metodología: medir el rendimiento de los procesos existentes y encontrar los factores de éxito y las barreras de implementación (Serrano & Raúl, Una revisión de los modelos de mejoramiento de procesos con enfoque en el rediseño, 2012).</p>	<p>1. ¿Los recursos utilizados permiten el desarrollo adecuado de los procesos de selección?</p> <p>2. ¿Son adecuadas las distintas etapas que se desarrollan en el proceso de selección?</p> <p>3. ¿Es adecuada el número de etapas que se desarrollan en el proceso de selección?</p>					
Transformador: Capacidad de cumplir requisitos de	Tiempo: los resultados se suministran cuando se requieren (Serrano & Raúl,	1. ¿El tiempo de desarrollo de procesos de selección es el adecuado para seleccionar al					

<p>clientes, buscando, que, durante la transformación de las entradas, se analicen los procesos para optimizarlos con el propósito de obtener salidas que creen o agreguen valor a la organización (Serrano & Raúl, Una revisión de los modelos de mejoramiento de procesos con enfoque en el rediseño, 2012).</p>	<p>Una revisión de los modelos de mejoramiento de procesos con enfoque en el rediseño, 2012) Lugar: Cuando las salidas se suministran donde se requieren (Serrano & Raúl, Una revisión de los modelos de mejoramiento de procesos con enfoque en el rediseño, 2012) Forma: Los resultados se entregan con base a lo que los clientes realmente requieren (Serrano & Raúl, Una revisión de los modelos de mejoramiento de procesos con enfoque en el rediseño, 2012)</p>	<p>candidato más idóneo?</p>				
		<p>2. ¿El puesto a cubrir en los procesos de selección son pertinentes respecto al área o proceso al que se pertenecen?</p>				
		<p>3. ¿El candidato seleccionado satisface correctamente las exigencias del puesto?</p>				

10. Validez de contenido del instrumento:

Fue establecida a través de la evaluación de 3 expertos (Vizcaino, 2015) en el área de gestión pública con título doctoral en *Gestión Pública y Gobernabilidad* por la Universidad Cesar Vallejo.

La variable abordada es *Selección de Personal* con 10 preguntas o ítems distribuidos en 3 dimensiones.

La valoración promedio para este instrumento fue de 68.91, lo que equivale a Muy Bueno. Los expertos se detallan a continuación:

- a) Dra. Cruz Vargas Bárbara; b) Dr. Saldarriaga Ubaldo Olmedo y c) Dr. Díaz Navarro Juan

11. Validez de constructo del instrumento:

La herramienta se validó con el índice de correlación de Pearson $r > 0.300$ (Kerlinger & Lee, 2002) y la significancia bilateral $p < 0.05$ (Vizcaino, 2015).

Los resultados de índices correlacionales (Ítem con el total) son validados por el grado en que cada uno mide lo mismo que la puntuación total reportados, es decir el patrón de respuestas dado por el conjunto de ítems estiman la variable *Selección de Personal*, según lo que se puede observar en la siguiente tabla.

Correlación de ítems Selección de Personal con Dimensiones

Ítems	Correlación Pearson r >0.300	Significancia Bilateral p<0.05
Eficacia		
(1) ¿Los procesos de selección para dar nombramiento en el sector público deben iniciar desde la contratación ocasional?	,647**	,001
(2) ¿Es pertinente eliminar la causal de “beneficio institucional” para justificar la declaración de “desierta” de los procesos de selección?	,702**	,000
(3) ¿Es necesario evaluar técnicamente a los aspirantes cada vez que postulan a procesos de selección de puestos similares en distintas instituciones?	,654**	,001
(4) ¿Es necesario evaluar psicológicamente a los aspirantes cada vez que postulan a distintos procesos de selección?	,744**	,000
Eficiencia		
(1) ¿Los recursos utilizados permiten el desarrollo adecuado de los procesos de selección?	,883**	,000
(2) ¿Son adecuadas las distintas etapas que se desarrollan en el proceso de selección?	,909**	,000
(3) ¿Es adecuada el número de etapas que se desarrollan en el proceso de selección?	,820**	,000
Transformador		
(1) ¿El tiempo de desarrollo de procesos de selección es el adecuado para seleccionar al candidato más idóneo?	,653**	,001
(2) ¿El puesto a cubrir en los procesos de selección son pertinentes respecto al área o proceso al que se pertenecen?	,647**	,000
(3) ¿El candidato seleccionado satisface correctamente las exigencias del puesto?	,741**	,000

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

* . La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

12. Confiabilidad del instrumento

Se toma como criterios de valoración el Alfa de Cronbach con un valor cercano a 1 lo que implica una estimación de la varianza verdadera y por tanto confiable (Vizcaino, 2015).

La aplicabilidad del cuestionario es aceptable por cuanto los valores Alfa de Cronbach obtenido por ítem es igual o inferior al valor del instrumento, para los 10 ítems fue de 0.863; para la dimensión eficacia con 4 ítems 0.865; para la dimensión eficiencia con 3 ítems 0.859; y la dimensión transformador 0.857 con 3 ítems, tal como se muestra en la siguiente tabla.

Ítems	Alfa de Cronbach
(1) ¿Los procesos de selección para dar nombramiento en el sector público deben iniciar desde la contratación ocasional?	,881
(2) ¿Es pertinente eliminar la causal de “beneficio institucional” para justificar la declaración de “desierta” de los procesos de selección?	,868
(3) ¿Es necesario evaluar técnicamente a los aspirantes cada vez que postulan a procesos de selección de puestos similares en distintas instituciones?	,869
(4) ¿Es necesario evaluar psicológicamente a los aspirantes cada vez que postulan a distintos procesos de selección?	,874
(5) ¿Los recursos utilizados permiten el desarrollo adecuado de los procesos de selección?	,851
(6) ¿Son adecuadas las distintas etapas que se desarrollan en el proceso de selección?	,857
(7) ¿Es adecuada el número de etapas que se desarrollan en el proceso de selección?	,859
(8) ¿El tiempo de desarrollo de procesos de selección es el adecuado para seleccionar al candidato más idóneo?	,859
(9) ¿El puesto a cubrir en los procesos de selección son pertinentes respecto al área o proceso al que se pertenecen?	,857
(10) ¿El candidato seleccionado satisface correctamente las exigencias del puesto?	,857

13. Escala interpretativa

Para valorar eficientemente los puntajes obtenidos por variable, dimensión e indicadores se establece una escala valorativa de logro en porcentajes base 100% (Luján, 2018), como se muestra a continuación:

Variable/ Dimensión/ Indicador	Nivel de valoración		
	Alta	Media	Baja
<i>Selección de Personal para el Sector Público</i>	76 - 100%	51 - 75%	0 - 50%
Dimensiones			
Indicadores			

Anexo 4. Cálculo del tamaño de la muestra

Se identifica una población infinita en virtud de que los elementos que la constituyen no tienen límite en términos prácticos, es decir, no es posible determinar su magnitud debido al tamaño (Arias, Villasís, & Miranda, 2016). Sin embargo, como criterio de inclusión, los participantes de la muestra deben conocer el desarrollo de procesos de selección, mayores de edad y en este caso limitados a la ciudad de Guayaquil en Ecuador. Como criterio de exclusión se establecen los menores de edad, por cuanto no habrían participado en al menos en un proceso de selección laboral (Aguilar & Saraí, 2005).

La fórmula utilizada (Aguilar & Saraí, 2005) para el cálculo del tamaño de la muestra con población infinita se muestra en la siguiente imagen:

$$n = \frac{p * q * Z^2}{e^2}$$

Z =	nivel de confianza (correspondiente con tabla de valores de Z)
p =	Porcentaje de la población que tiene el atributo deseado
q =	Porcentaje de la población que no tiene el atributo deseado = 1-p Nota: cuando no hay indicación de la población que posee o no el atributo, se asume 50% para p y 50% para q
e =	Error de estimación máximo aceptado
n =	Tamaño de la muestra

$$n = \frac{0,50 * 0,50 * (1,96)^2}{(0,05)^2} \quad n = 384,16 \cong 385 \text{ participantes}$$

Fórmula para cálculo tamaño de la muestra con población infinita (Gálvez, 2017)

El tamaño de la muestra está conformado por 385 participantes, calculado con los siguientes elementos: Proporción de éxito (0.50), proporción de fracaso (0.50), nivel de confianza al 95% (Z 1,96). Se utilizó el muestreo aleatorio simple.

Anexo 5. Esquema de Diseño

Prácticas éticas para mejorar el proceso de selección en concursos de méritos y oposición de una institución pública.

Objetivo General: Diseñar un modelo de práctica ética que permita mejorar la Selección de Personal en Concursos de Méritos y Oposición en el sector público del Ecuador.

Objetivo específico	Problema específico	Nivel de conocimiento	Variables	Unidad de estudio	Diseño	Fuente	Instrumento	Técnica de análisis
Caracterizar las aristas administrativas que fundamentan el desarrollo de prácticas éticas.	¿Qué características tienen las aristas administrativas que fundamentan el desarrollo de prácticas éticas?	Descriptivo	VI: Prácticas éticas en selección de personal para el sector público	Participantes en procesos de selección	Diseño no Experimental, Transeccional (2010)	Participantes aleatorios del cantón guayaquil	Cuestionario (formulario Google)	Tablas de distribución de Frecuencias. Gráficos.
Determinar que prácticas éticas son pertinentes de incorporar en el proceso de selección del sector público ecuatoriano.	¿Qué prácticas éticas son pertinentes de incorporar en el proceso de selección del sector público ecuatoriano?	Descriptivo	VD: proceso de selección	Ídem	Diseño no Experimental, Transeccional (2010)	Ídem	Ídem	Ídem
Explicar como el desarrollo las prácticas éticas influyen en el proceso de selección.	¿De qué manera el desarrollo de prácticas éticas podría mejorar los resultados del proceso de selección?	Explicativo	Acciones que generan confianza en ciudadanos para el desarrollo de procesos de selección a través de condiciones éticas de gestión. Bautista (2010) y tin-ding et al. (2007)	Ídem	No experimental, Transeccional, explicativo, predictivo y prospectivo (2010) (2016)	Ídem	Ídem	Nagelkerke pseudo r
Plantear un modelo funcional teórico que incluya aquellas prácticas éticas con mayor poder predictivo que permita configurar una propuesta para mejorar los procesos de selección.	¿Qué características tienen las aristas administrativas que fundamentan el mejoramiento de procesos?	Predictivo	Acciones que generen confianza desde tres funciones principales: Control, Orientación y Gestión (2010).	Participantes en procesos de selección	No experimental, transversal, explicativo, predictivo y prospectivo (2010) (2016)	Ídem	Ídem	Prueba Chi cuadrado
Configurar la propuesta de prácticas éticas que permita mejorar el proceso de selección.	¿Cuáles serían las mejoras pertinentes en el proceso de selección de personal en el sector público?	Proyectivo	El análisis sistemático del conjunto de actividades interrelacionadas en sus flujos, con el fin de cambiar para hacerlos más eficaces, eficientes y transformables (2012).	Ídem	Propuesta	Ídem	Ídem	Redacción de Propuesta

Anexo 6. Validez de contenido del instrumento

**CUESTIONARIO PRÁCTICAS ÉTICAS EN SELECCIÓN DE PERSONAL PARA
EL SECTOR PÚBLICO**

DATOS DEL DOCTORANTE		
Apellidos y Nombres:	Aldo Gerardo Parrales León	
TÍTULO DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN		
Prácticas éticas para mejorar el proceso de selección en concursos de méritos y oposición de una institución pública, Ecuador-2022		
DATOS DEL INSTRUMENTO		
Nombre del instrumento:	Cuestionario de Prácticas Éticas en la Selección de Personal para el Sector Público	
Objetivo:	Determinar que prácticas éticas son pertinentes de incorporar en el proceso de selección del sector público ecuatoriano.	
Dirigido a:	Participantes en procesos de selección	
JUEZ EXPERTO		
Apellidos y Nombres	Díaz Navarro Juan Carlos	
Documento de Identidad:	0917119778	
Grado Académico	Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad	
Especialidad:	Sector Público	
Experiencia Profesional	Más 20 años	
JUICIO DE APLICABILIDAD		
Aplicable	Aplicable después de corregir	No Aplicable
X		



Firmado digitalmente por:
**JUAN CARLOS
DIAZ NAVARRO**

Dr. Díaz Navarro Juan Carlos
CC No. 0917119778
FIRMA

Matriz de validación de contenido por juicio de expertos

Título: Prácticas éticas para mejorar el proceso de selección en concursos de méritos y oposición de una institución pública, Ecuador-2022

Autor: Parrales León Aldo

Evaluador: Dr. Díaz Navarro Juan Carlos

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEM	OPCIÓN DE RESPUESTA					CRITERIOS DE EVALUACION (Relación entre)				OBSERVACIONES					
				TD	ED	-	DA	TA	Variable e dimensión		Variable e indicador			Indicadore ítem		Ítem y respuesta		
									SI	NO	SI	NO		SI	NO	SI	NO	
PRÁCTICAS ÉTICAS EN SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EL SECTOR PÚBLICO	CONTROL	Profesionalidad	¿El personal que desarrolla los procesos de selección demuestran profesionalismo en recursos humanos?						X		X		X		X			
		Consistencia	¿Algunos candidatos tienen acceso a información privilegiada sobre las herramientas de selección?						X		X		X		X			
		Pluralidad	¿La decisión del candidato seleccionado se establece entre varias personas?						X		X		X		X			
		Variables justas	¿Los criterios que se evalúan en los aspirantes tienen relación con los requisitos del puesto a cubrir?						X		X		X		X			
		Objetividad	¿Son correctas las calificaciones finales obtenidas por los candidatos en los procesos de selección?						X		X		X		X			
		Fiabilidad	¿El tipo de herramientas utilizadas en el proceso de selección permite evaluar correctamente a los candidatos?						X		X		X		X			
	ORIENTACIÓN	Validez	¿Las herramientas utilizadas en el proceso de selección permiten evaluar correctamente en los candidatos las exigencias del puesto a cubrir?						X		X		X		X			
		Amabilidad	¿Es digno el trato recibido por los candidatos en los procesos de selección?						X		X		X		X			
		Consistencia	¿Los candidatos seleccionados suelen tener ventajas debido a vínculos políticos?						X		X		X		X			
		Profesionalidad	¿El personal que desarrolla los procesos de selección explican claramente las instrucciones de las herramientas de evaluación utilizadas?						X		X		X		X			
		Confidencialidad	¿Está de acuerdo que sea público los resultados que todos los aspirantes obtienen en el proceso de selección?						X		X		X		X			
	GESTIÓN	Privacidad	¿Es injusto que se pregunte información judicial del pasado a los candidatos?						X		X		X		X			
		Variables justas	¿Es correcto que se asignen puntos adicionales a candidatos por poseer acciones afirmativas?						X		X		X		X			
Consistencia		¿Considera usted que todos los candidatos pasan por el mismo procedimiento de selección?						X		X		X		X				
Comunicación veraz		¿Al finalizar el proceso de selección se recibe una explicación clara de los resultados obtenidos y la decisión tomada?						X		X		X		X				
	Rectificación	¿Las solicitudes justificadas de rectificación son atendidas correctamente?						X		X		X		X				

FICHA DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO

Indicadores	Criterios	Deficiente				Regular				Buena				Muy Buena				Excelente				Observaciones
		0-20				21-40				41-60				61-80				81-100				
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
1. Claridad	Está formulado con el lenguaje apropiado													65								
2. Objetividad	Expresa conductas observables														66							
3. Actualidad	Adecuado al enfoque teórico														66							
4. Organización	Organización lógica entre sus ítems														66							
5. Suficiencia.	Comprende los aspectos necesarios														66							
6. Intencionalidad	Valorar las dimensiones del tema													65								
7. Consistencia	Basado en aspectos teóricos científicos														66							
8. Coherencia	Relación entre variables e indicadores													65								
9. Metodología	Adecuada y responde a la investigación														66							

INSTRUCCIONES: El experto evaluador deberá colocar la puntuación promedio en atención a los diferentes enunciados anteriores.

Observaciones:

Promedio: 65.67 - Muy buena



firmado electrónicamente por:
**JUAN CARLOS
 DIAZ NAVARRO**

Dr. Díaz Navarro Juan Carlos

CC No. 0917119778

FIRMA

DATOS DEL DOCTORANTE**Apellidos y Nombres:** Aldo Gerardo Parrales León**TÍTULO DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN**

Prácticas éticas para mejorar el proceso de selección en concursos de méritos y oposición de una institución pública, Ecuador-2022

DATOS DEL INSTRUMENTO**Nombre del instrumento:** Cuestionario de Prácticas Éticas en la Selección de Personal para el Sector Público**Objetivo:** Determinar que prácticas éticas son pertinentes de incorporar en el proceso de selección del sector público ecuatoriano.**Dirigido a:** Participantes en procesos de selección**JUEZ EXPERTO****Apellidos y Nombres** Saldarriaga Coronel Ubaldo Olmedo**Documento de Identidad:** 0910989862**Grado Académico** Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad**Especialidad:** Sector Público**Experiencia Profesional** Más 20 años**JUICIO DE APLICABILIDAD****Aplicable****Aplicable después de
corregir****No Aplicable**

X

Firmado digitalmente por:
UBALDO OLMEDO
SALDARRIAGA
CORONEL

Dr. Saldarriaga Coronel Ubaldo
CC No. 0910989862
FIRMA

Matriz de validación de contenido por juicio de expertos

Título: Prácticas éticas para mejorar el proceso de selección en concursos de méritos y oposición de una institución pública, Ecuador-2022

Autor: Parrales León Aldo

Evaluador: Dr. Saldarriaga Coronel Ubaldo

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEM	OPCIÓN DE RESPUESTA					CRITERIOS DE EVALUACIÓN (Relación entre)				OBSERVACIONES				
				TD	ED	I	DA	TA	Variable e dimensión		Variable e indicador			Indicadore ítem		Ítem y respuesta	
									SI	NO	SI	NO		SI	NO	SI	NO
PRÁCTICAS ÉTICAS EN SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EL SECTOR PÚBLICO	CONTROL	Profesionalidad	¿El personal que desarrolla los procesos de selección demuestran profesionalismo en recursos humanos?						X		X		X				
		Consistencia	¿Algunos candidatos tienen acceso a información privilegiada sobre las herramientas de selección?						X		X		X		X		
		Pluralidad	¿La decisión del candidato seleccionado se establece entre varias personas?						X		X		X		X		
		Variables justas	¿Los criterios que se evalúan en los aspirantes tienen relación con los requisitos del puesto a cubrir?						X		X		X		X		
		Objetividad	¿Son correctas las calificaciones finales obtenidas por los candidatos en los procesos de selección?						X		X		X		X		
		Fiabilidad	¿El tipo de herramientas utilizadas en el proceso de selección permite evaluar correctamente a los candidatos?						X		X		X		X		
		Validez	¿Las herramientas utilizadas en el proceso de selección permiten evaluar correctamente en los candidatos las exigencias del puesto a cubrir?						X		X		X		X		
	ORIENTACIÓN	Amabilidad	¿Es digno el trato recibido por los candidatos en los procesos de selección?						X		X		X		X		
		Consistencia	¿Los candidatos seleccionados suelen tener ventajas debido a vínculos políticos?						X		X		X		X		
		Profesionalidad	¿El personal que desarrolla los procesos de selección explican claramente las instrucciones de las herramientas de evaluación utilizadas?						X		X		X		X		
		Confidencialidad	¿Está de acuerdo que sea público los resultados que todos los aspirantes obtienen en el proceso de selección?						X		X		X		X		
		Privacidad	¿Es injusto que se pregunte información judicial del pasado a los candidatos?						X		X		X		X		
	GESTIÓN	Variables justas	¿Es correcto que se asignen puntos adicionales a candidatos por poseer acciones afirmativas?						X		X		X		X		
		Consistencia	¿Considera usted que todos los candidatos pasan por el mismo procedimiento de selección?						X		X		X		X		
		Comunicación veraz	¿Al finalizar el proceso de selección se recibe una explicación clara de los resultados obtenidos y la decisión tomada?						X		X		X		X		
	Rectificación	¿Las solicitudes justificadas de rectificación son atendidas correctamente?						X		X		X		X			

FICHA DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO

Indicadores	Criterios	Deficiente				Regular				Buena				Muy Buena			Excelente			Observaciones		
		0-20				21-40				41-60				61-80			81-100					
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86		91	96
5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100			
1. Claridad	Está formulado con el lenguaje apropiado																					
2. Objetividad	Expresa conductas observables																					
3. Actualidad	Adecuado al enfoque teórico																					
4. Organización	Organización lógica entre sus ítems																					
5. Suficiencia.	Comprende los aspectos necesarios																					
6. Intencionalidad	Valorar las dimensiones del tema																					
7. Consistencia	Basado en aspectos teóricos científicos																					
8. Coherencia	Relación entre variables e indicadores																					
9. Metodología	Adecuada y responde a la investigación																					

INSTRUCCIONES: El EXPERTO EVALUADOR deberá colocar la puntuación promedio en atención a los diferentes enunciados anteriores.

Observaciones:

Promedio: 68.89 - Muy buena



firmado electrónicamente por:
UBALDO OLMEDO
SALDARRIAGA
CORONEL

Dr. Saldarriaga Coronel Ubaldo
 CC No. 0910989862
 FIRMA

DATOS DEL DOCTORANTE**Apellidos y Nombres:** Aldo Gerardo Parrales León**TÍTULO DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN**

Prácticas éticas para mejorar el proceso de selección en concursos de méritos y oposición de una institución pública, Ecuador-2022

DATOS DEL INSTRUMENTO**Nombre del instrumento:** Cuestionario de Prácticas Éticas en la Selección de Personal para el Sector Público**Objetivo:** Determinar que prácticas éticas son pertinentes de incorporar en el proceso de selección del sector público ecuatoriano.**Dirigido a:** Participantes en procesos de selección**JUEZ EXPERTO****Apellidos y Nombres** Dra. Cruz Vargas Bárbara**Documento de Identidad:** 0917451148**Grado Académico** Doctora en Gestión Pública y Gobernabilidad**Especialidad:** Sector Público**Experiencia Profesional** Mas de 20 años**JUICIO DE APLICABILIDAD****Aplicable****Aplicable después de
corregir****No Aplicable**

X



Dra. Cruz Vargas Bárbara
CC No. 0917451148
FIRMA

Matriz de validación de contenido por juicio de expertos

Título: Prácticas éticas para mejorar el proceso de selección en concursos de méritos y oposición de una institución pública, Ecuador-2022

Autor: Parrales León Aldo

Evaluador: Dra. Cruz Vargas Bárbara

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEM	OPCIÓN DE RESPUESTA					CRITERIOS DE EVALUACIÓN (Relación entre)				OBSERVACIONES				
				TD	ED	I	DA	TA	Variable e dimensión		Variable e indicador			Indicadore ítem		Ítem y respuesta	
									SI	NO	SI	NO		SI	NO	SI	NO
PRÁCTICAS ÉTICAS EN SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EL SECTOR PÚBLICO	CONTROL	Profesionalidad	¿El personal que desarrolla los procesos de selección demuestran profesionalismo en recursos humanos?						X		X		X		X		
		Consistencia	¿Algunos candidatos tienen acceso a información privilegiada sobre las herramientas de selección?						X		X		X		X		
		Pluralidad	¿La decisión del candidato seleccionado se establece entre varias personas?						X		X		X		X		
		Variables justas	¿Los criterios que se evalúan en los aspirantes tienen relación con los requisitos del puesto a cubrir?						X		X		X		X		
		Objetividad	¿Son correctas las calificaciones finales obtenidas por los candidatos en los procesos de selección?						X		X		X		X		
		Fiabilidad	¿El tipo de herramientas utilizadas en el proceso de selección permite evaluar correctamente a los candidatos?						X		X		X		X		
		Validez	¿Las herramientas utilizadas en el proceso de selección permiten evaluar correctamente en los candidatos las exigencias del puesto a cubrir?						X		X		X		X		
	ORIENTACIÓN	Amabilidad	¿Es digno el trato recibido por los candidatos en los procesos de selección?						X		X		X		X		
		Consistencia	¿Los candidatos seleccionados suelen tener ventajas debido a vínculos políticos?						X		X		X		X		
		Profesionalidad	¿El personal que desarrolla los procesos de selección explican claramente las instrucciones de las herramientas de evaluación utilizadas?						X		X		X		X		
		Confidencialidad	¿Está de acuerdo que sea público los resultados que todos los aspirantes obtienen en el proceso de selección?						X		X		X		X		
		Privacidad	¿Es injusto que se pregunte información judicial del pasado a los candidatos?						X		X		X		X		
	GESTIÓN	Variables justas	¿Es correcto que se asignen puntos adicionales a candidatos por poseer acciones afirmativas?						X		X		X		X		
		Consistencia	¿Considera usted que todos los candidatos pasan por el mismo procedimiento de selección?						X		X		X		X		
		Comunicación veraz	¿Al finalizar el proceso de selección se recibe una explicación clara de los resultados obtenidos y la decisión tomada?						X		X		X		X		
	Rectificación	¿Las solicitudes justificadas de rectificación son atendidas correctamente?						X		X		X		X			

FICHA DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO

Indicadores	Criterios	Deficiente				Regular				Buena				Muy Buena				Excelente				Observaciones
		0-20				21-40				41-60				61-80				81-100				
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100			
1. Claridad	Está formulado con el lenguaje apropiado																					
2. Objetividad	Expresa conductas observables																				70	
3. Actualidad	Adecuado al enfoque teórico																				70	
4. Organización	Organización lógica entre sus ítems																				70	
5. Suficiencia.	Comprende los aspectos necesarios																				70	
6. Intencionalidad	Valorar las dimensiones del tema																				70	
7. Consistencia	Basado en aspectos teóricos científicos																				70	
8. Coherencia	Relación entre variables e indicadores																				70	
9. Metodología	Adecuada y responde a la investigación																				70	

INSTRUCCIONES: EI EXPERTO EVALUADOR deberá colocar la puntuación promedio en atención a los diferentes enunciados anteriores.

Observaciones:

Promedio: 70 - Muy buena



Dra. Cruz Vargas Bárbara
 CC No. 0917451148
 FIRMA

CUESTIONARIO PROCESO DE SELECCIÓN

DATOS DEL DOCTORANTE

Apellidos y Nombres: Aldo Gerardo Parrales León

TÍTULO DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN

Prácticas éticas para mejorar el proceso de selección en concursos de méritos y oposición de una institución pública, Ecuador-2022

DATOS DEL INSTRUMENTO

Nombre del instrumento: Cuestionario Proceso de Selección

Objetivo: Determinar mejoras de actividades en proceso de selección de personal.

Dirigido a: Participantes en procesos de selección

JUEZ EXPERTO

Apellidos y Nombres Díaz Navarro Juan Carlos

Documento de Identidad: 0917119778

Grado Académico Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad

Especialidad: Sector Público

Experiencia Profesional Más 20 años

JUICIO DE APLICABILIDAD

Aplicable

Aplicable después de
corregir

No Aplicable

X



Firmado digitalmente por:
JUAN CARLOS
DIAZ NAVARRO

Dr. Díaz Navarro Juan Carlos
CC No. 0917119778
FIRMA

Matriz de validación de contenido por juicio de expertos

Título: Prácticas éticas para mejorar el proceso de selección en concursos de méritos y oposición de una institución pública, Ecuador-2022

Autor: Parrales León Aldo

Evaluador: Dr. Díaz Navarro Juan Carlos

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEM	OPCIÓN DE RESPUESTA					CRITERIOS DE EVALUACION (Relación entre)				OBSERVACIONES						
				TD	ED	I	DA	TA	Variable e dimensión		Variable e indicador			Indicadore ítem		Ítem y respuesta			
									SI	NO	SI	NO		SI	NO	SI	NO		
PROCESO DE SELECCIÓN	EFICACIA	ACTIVIDADES	¿El personal que desarrolla los procesos de selección demuestran profesionalismo en recursos humanos?						X		X		X						
			¿Algunos candidatos tienen acceso a información privilegiada sobre las herramientas de selección?						X		X		X		X				
			¿La decisión del candidato seleccionado se establece entre varias personas?						X		X		X		X				
	TIEMPO	RECURSOS	¿Los criterios que se evalúan en los aspirantes tienen relación con los requisitos del puesto a cubrir?						X		X		X		X				
			¿Es digno el trato recibido por los candidatos en los procesos de selección?						X		X		X		X				
	EFICIENCIA	METODOLOGÍA	¿Los candidatos seleccionados suelen tener ventajas debido a vínculos políticos?						X		X		X		X				
			¿El personal que desarrolla los procesos de selección explican claramente las instrucciones de las herramientas de evaluación utilizadas?						X		X		X		X				
		TIEMPO	¿Considera usted que todos los candidatos pasan por el mismo procedimiento de selección?						X		X		X		X				
			LUGAR	¿Al finalizar el proceso de selección se recibe una explicación clara de los resultados obtenidos y la decisión tomada?						X		X		X		X			
				FORMA	¿Las solicitudes justificadas de rectificación son atendidas correctamente?						X		X		X		X		

FICHA DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO

Indicadores	Criterios	Deficiente				Regular				Buena				Muy Buena				Excelente				Observaciones
		0-20				21-40				41-60				61-80				81-100				
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100			
1. Claridad	Está formulado con el lenguaje apropiado																				65	
2. Objetividad	Expresa conductas observables																				66	
3. Actualidad	Adecuado al enfoque teórico																				66	
4. Organización	Organización lógica entre sus ítems																				66	
5. Suficiencia.	Comprende los aspectos necesarios																				66	
6. Intencionalidad	Valorar las dimensiones del tema																				65	
7. Consistencia	Basado en aspectos teóricos científicos																				66	
8. Coherencia	Relación entre variables e indicadores																				65	
9. Metodología	Adecuada y responde a la investigación																				66	

INSTRUCCIONES: El EXPERTO EVALUADOR deberá colocar la puntuación promedio en atención a los diferentes enunciados anteriores.

Observaciones:

Promedio: 65.67 - Muy buena



virtuado electrónicamente por:
**JUAN CARLOS
 DIAZ NAVARRO**

Dr. Díaz Navarro Juan Carlos
 CC No. 0917119778
 FIRMA

DATOS DEL DOCTORANTE

Apellidos y Nombres: Aldo Gerardo Parrales León

TÍTULO DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN

Prácticas éticas para mejorar el proceso de selección en concursos de méritos y oposición de una institución pública, Ecuador-2022

DATOS DEL INSTRUMENTO

Nombre del instrumento: Cuestionario Proceso de Selección

Objetivo: Determinar mejoras de actividades en proceso de selección de personal.

Dirigido a: Participantes en procesos de selección

JUEZ EXPERTO

Apellidos y Nombres Saldarriaga Coronel Ubaldo Olmedo

Documento de Identidad: 0910989862

Grado Académico Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad

Especialidad: Sector Público

Experiencia Profesional Más 20 años

JUICIO DE APLICABILIDAD

Aplicable

Aplicable después de
corregir

No Aplicable

X



Firmado digitalmente por:
UBALDO OLMEDO
SALDARRIAGA
CORONEL

Dr. Saldarriaga Coronel Ubaldo
CC No. 0910989862
FIRMA

Matriz de validación de contenido por juicio de expertos

Título: Prácticas éticas para mejorar el proceso de selección en concursos de méritos y oposición de una institución pública, Ecuador-2022

Autor: Parrales León Aldo

Evaluador: Dr. Saldarriaga Coronel Ubaldo

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEM	OPCIÓN DE RESPUESTA					CRITERIOS DE EVALUACIÓN (Relación entre)				OBSERVACIONES				
				TD	ED	I	DA	TA	Variable e dimensión		Variable e indicador			Indicadore ítem		Ítem y respuesta	
									SI	NO	SI	NO		SI	NO	SI	NO
PROCESO DE SELECCIÓN	EFICACIA	ACTIVIDADES	¿El personal que desarrolla los procesos de selección demuestran profesionalismo en recursos humanos?						X		X		X		X		
			¿Algunos candidatos tienen acceso a información privilegiada sobre las herramientas de selección?						X		X		X		X		
			¿La decisión del candidato seleccionado se establece entre varias personas?						X		X		X		X		
	TIEMPO		¿Los criterios que se evalúan en los aspirantes tienen relación con los requisitos del puesto a cubrir?						X		X		X		X		
		RECURSOS	¿Es digno el trato recibido por los candidatos en los procesos de selección?						X		X		X		X		
	EFICIENCIA	METODOLOGÍA	¿Los candidatos seleccionados suelen tener ventajas debido a vínculos políticos?						X		X		X		X		
			¿El personal que desarrolla los procesos de selección explican claramente las instrucciones de las herramientas de evaluación utilizadas?						X		X		X		X		
	TRANSFORMADOR	TIEMPO	¿Considera usted que todos los candidatos pasan por el mismo procedimiento de selección?						X		X		X		X		
		LUGAR	¿Al finalizar el proceso de selección se recibe una explicación clara de los resultados obtenidos y la decisión tomada?						X		X		X		X		
		FORMA	¿Las solicitudes justificadas de rectificación son atendidas correctamente?						X		X		X		X		

FICHA DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO

Indicadores	Criterios	Deficiente				Regular				Buena				Muy Buena				Excelente				Observaciones
		0-20				21-40				41-60				61-80				81-100				
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100			
1. Claridad	Está formulado con el lenguaje apropiado													70								
2. Objetividad	Expresa conductas observables													70								
3. Actualidad	Adecuado al enfoque teórico													68								
4. Organización	Organización lógica entre sus ítems													70								
5. Suficiencia.	Comprende los aspectos necesarios													70								
6. Intencionalidad	Valorar las dimensiones del tema													68								
7. Consistencia	Basado en aspectos teóricos científicos													70								
8. Coherencia	Relación entre variables e indicadores												65									
9. Metodología	Adecuada y responde a la investigación													69								

INSTRUCCIONES: El EXPERTO EVALUADOR deberá colocar la puntuación promedio en atención a los diferentes enunciados anteriores.

Observaciones:

Promedio: 68.89 - Muy buena



firma electrónicamente por:
UBALDO OLMEDO
SALDARRIAGA
CORONEL

Dr. Saldarriaga Coronel Ubaldo

CC No. 0910989862

FIRMA

DATOS DEL DOCTORANTE

Apellidos y Nombres: Aldo Gerardo Parrales León

TÍTULO DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN

Prácticas éticas para mejorar el proceso de selección en concursos de méritos y oposición de una institución pública, Ecuador-2022

DATOS DEL INSTRUMENTO

Nombre del instrumento: Cuestionario Proceso de Selección

Objetivo: Determinar mejoras de actividades en proceso de selección de personal.

Dirigido a: Participantes en procesos de selección

JUEZ EXPERTO

Apellidos y Nombres Dra. Cruz Vargas Bárbara

Documento de Identidad: 0917451148

Grado Académico Doctora en Gestión Pública y Gobernabilidad

Especialidad: Sector Público

Experiencia Profesional Mas de 20 años

JUICIO DE APLICABILIDAD

Aplicable

Aplicable después de
corregir

No Aplicable

X



Firmado digitalmente por:
BARBARA
GISSELLA CRUZ
VARGAS

Dra. Cruz Vargas Bárbara
CC No. 0917451148
FIRMA

Matriz de validación de contenido por juicio de expertos

Título: Prácticas éticas para mejorar el proceso de selección en concursos de méritos y oposición de una institución pública, Ecuador-2022

Autor: Parrales León Aldo

Evaluador: Dra. Cruz Vargas Bárbara

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEM	OPCIÓN DE RESPUESTA					CRITERIOS DE EVALUACIÓN (Relación entre)								OBSERVACIONES
				TD	ED	I	DA	TA	Variable e dimensión		Variable e indicador		Indicadore ítem		Ítem y respuesta		
									SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
PROCESO DE SELECCIÓN	EFICACIA	ACTIVIDADES	¿El personal que desarrolla los procesos de selección demuestran profesionalismo en recursos humanos?						X		X		X		X		
			¿Algunos candidatos tienen acceso a información privilegiada sobre las herramientas de selección?						X		X		X		X		
			¿La decisión del candidato seleccionado se establece entre varias personas?						X		X		X		X		
	TIEMPO		¿Los criterios que se evalúan en los aspirantes tienen relación con los requisitos del puesto a cubrir?						X		X		X		X		
			¿Es digno el trato recibido por los candidatos en los procesos de selección?						X		X		X		X		
	EFICIENCIA	RECURSOS	¿Los candidatos seleccionados suelen tener ventajas debido a vínculos políticos?						X		X		X		X		
		METODOLOGÍA	¿El personal que desarrolla los procesos de selección explican claramente las instrucciones de las herramientas de evaluación utilizadas?						X		X		X		X		
	TRANSFORMADOR	TIEMPO	¿Considera usted que todos los candidatos pasan por el mismo procedimiento de selección?						X		X		X		X		
		LUGAR	¿Al finalizar el proceso de selección se recibe una explicación clara de los resultados obtenidos y la decisión tomada?						X		X		X		X		
		FORMA	¿Las solicitudes justificadas de rectificación son atendidas correctamente?						X		X		X		X		

FICHA DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO

Indicadores	Criterios	Deficiente				Regular				Buena				Muy Buena				Excelente				Observaciones
		0-20				21-40				41-60				61-80				81-100				
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100			
1. Claridad	Está formulado con el lenguaje apropiado																					
2. Objetividad	Expresa conductas observables																					
3. Actualidad	Adecuado al enfoque teórico																					
4. Organización	Organización lógica entre sus ítems																					
5. Suficiencia.	Comprende los aspectos necesarios																					
6. Intencionalidad	Valorar las dimensiones del tema																					
7. Consistencia	Basado en aspectos teóricos científicos																					
8. Coherencia	Relación entre variables e indicadores																					
9. Metodología	Adecuada y responde a la investigación																					

INSTRUCCIONES: EI EXPERTO EVALUADOR deberá colocar la puntuación promedio en atención a los diferentes enunciados anteriores.

Observaciones:

Promedio: 70 - Muy buena



firmado electrónicamente por:
BARBARA
GISELLA CRUZ
VARGAS

Dra. Cruz Vargas Bárbara

CC No. 0917451148

FIRMA

Anexo 7 Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra

Prueba de normalidad variable prácticas éticas en selección de personal para el sector público y dimensiones

Variable / Dimensiones	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	Sig.
PRÁCTICAS ÉTICAS EN SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EL SECTOR PÚBLICO	,350	385	,000
Control	,301	385	,000
Orientación	,354	385	,000
Gestión	,233	385	,000

a. Corrección de la significación de Lilliefors

Prueba de normalidad variable proceso de selección de personal y dimensiones

Variable / Dimensiones	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	Sig.
PROCESO DE SELECCIÓN	,378	385	,000
Eficacia	,338	385	,000
Eficiencia	,359	385	,000
Transformador	,341	385	,000

a. Corrección de la significación de Lilliefors

Anexo 8 Matriz de Análisis de Datos – Dos Variables

MATRIZ DE DATOS SOBRE PRÁCTICAS ÉTICAS EN SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EL SECTOR PÚBLICO

	Control													Orientación										Gestión						TOTAL VARIABLE						
	[1.]	IND 1	[2.]	IND 2	[3.]	IND 3	[4.]	IND 4	[5.]	IND 5	[6.]	IND 6	[7.]	IND 7	TD 1	[8.]	IND 1	[9.]	IND 2	[10.]	IND 3	[11.]	IND 4	[12.]	IND 5	[13.]	IND 6	TD 2	[14.]		IND 1	[15.]	IND 2	[16.]	IND 3	TD 3
1	4	4	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	30	5	5	1	1	1	1	5	5	5	5	1	1	18	2	2	2	2	2	2	6	54
2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	22	2	2	5	5	3	3	4	4	1	1	3	3	18	4	4	3	3	2	2	9	49
3	4	4	4	4	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	21	4	4	4	4	3	3	2	2	2	2	3	3	18	3	3	2	2	2	2	7	46
4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	27	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	12	63
5	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	26	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	21	3	3	2	2	3	3	8	55
6	4	4	3	3	5	5	4	4	2	2	4	4	3	3	25	3	3	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	25	1	1	3	3	3	3	7	57
7	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	27	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	20	4	4	4	4	2	2	10	57
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	12	64
9	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	25	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	21	4	4	3	3	4	4	11	57
10	4	4	4	4	3	3	5	5	4	4	4	4	4	4	28	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	26	3	3	4	4	4	4	11	65
11	2	2	4	4	3	3	3	3	4	4	2	2	4	4	22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	24	4	4	2	2	2	2	8	54
12	4	4	5	5	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	17	3	3	5	5	2	2	5	5	1	1	1	1	17	2	2	2	2	2	2	6	40
13	5	5	3	3	4	4	4	4	3	3	5	5	4	4	28	4	4	4	4	5	5	5	5	2	2	2	2	22	3	3	3	3	3	3	9	59
14	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	34	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	30	3	3	5	5	5	5	13	77
15	4	4	2	2	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	27	4	4	4	4	3	3	2	2	2	2	2	2	17	3	3	3	3	3	3	9	53
16	4	4	2	2	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	27	4	4	3	3	4	4	5	5	3	3	3	3	22	3	3	2	2	3	3	8	57
17	2	2	4	4	5	5	5	5	3	3	5	5	5	5	29	3	3	5	5	4	4	2	2	2	2	5	5	21	2	2	5	5	4	4	11	61
18	5	5	4	4	2	2	4	4	2	2	2	2	4	4	23	4	4	4	4	2	2	5	5	5	5	2	2	22	2	2	2	2	2	2	6	51
19	1	1	3	3	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	27	4	4	2	2	4	4	4	4	3	3	3	3	20	3	3	4	4	3	3	10	57
20	5	5	1	1	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	29	4	4	1	1	5	5	5	5	3	3	1	1	19	4	4	4	4	4	4	12	60
21	4	4	3	3	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	1	1	23	4	4	2	2	3	3	9	60
22	4	4	4	4	4	4	5	5	3	3	4	4	4	4	28	2	2	1	1	3	3	1	1	1	1	1	1	9	4	4	1	1	1	1	6	43
23	2	2	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	27	3	3	3	3	5	5	3	3	5	5	4	4	23	4	4	4	4	4	4	12	62
24	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18	2	2	5	5	4	4	4	4	2	2	2	2	19	2	2	2	2	1	1	5	42
25	3	3	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	25	4	4	5	5	2	2	5	5	5	5	2	2	23	2	2	4	4	2	2	8	56
26	5	5	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	26	4	4	4	4	3	3	2	2	1	1	2	2	16	2	2	3	3	3	3	8	50

60	2	2	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	27	4	4	5	5	4	4	5	5	3	3	2	2	23	4	4	2	2	4	4	10	60
61	4	4	2	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	19	3	3	5	5	3	3	5	3	3	1	1	20	3	3	3	3	1	1	7	46	
62	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	24	4	4	3	3	3	3	10	59	
63	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	26	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	22	4	4	4	4	4	4	12	60	
64	3	3	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	21	3	3	5	5	2	2	4	4	2	2	4	20	2	2	1	1	2	2	5	46	
65	2	2	4	4	4	4	3	3	2	2	2	2	4	21	3	3	4	4	4	4	5	5	5	5	4	25	4	4	3	3	4	4	11	57	
66	1	1	4	4	2	2	1	1	2	2	3	3	2	15	2	2	5	5	2	2	2	2	1	1	2	14	2	2	2	2	2	2	6	35	
67	4	4	3	3	1	1	3	3	4	4	4	4	4	23	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	20	2	2	3	3	2	2	7	50	
68	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	27	4	4	3	3	4	4	4	4	2	2	3	20	4	4	4	4	4	4	12	59	
69	5	5	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	20	4	4	4	4	4	4	12	60	
70	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	22	3	3	4	4	4	4	11	61	
71	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	27	4	4	3	3	4	4	4	4	2	2	3	20	2	2	3	3	4	4	9	56	
72	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	24	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	2	20	2	2	2	2	3	3	7	51	
73	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	20	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	3	9	47	
74	5	5	3	3	4	4	1	1	2	2	3	3	2	20	4	4	5	5	3	3	5	5	5	5	1	23	1	1	3	3	2	2	6	49	
75	2	2	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	28	5	5	2	2	4	4	5	5	5	5	5	26	3	3	2	2	4	4	9	63	
76	4	4	2	2	4	4	4	4	3	3	2	2	2	21	1	1	3	3	2	2	2	2	1	1	2	11	3	3	4	4	4	4	11	43	
77	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	25	4	4	3	3	4	4	2	2	2	2	3	18	5	5	4	4	3	3	12	55	
78	4	4	2	2	5	5	4	4	4	4	4	4	4	27	4	4	4	4	3	3	4	4	1	1	3	19	4	4	4	4	4	4	12	58	
79	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	25	3	3	2	2	4	4	4	4	4	1	1	15	2	2	3	3	3	3	8	48	
80	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	22	4	4	4	4	4	4	12	62	
81	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	3	3	3	27	5	5	3	3	4	4	3	3	5	5	3	23	2	2	4	4	4	4	10	60	
82	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	26	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	2	21	3	3	4	4	4	4	11	58	
83	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	22	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	3	9	49	
84	4	4	4	4	4	4	5	5	2	2	4	4	4	27	4	4	5	5	4	4	5	5	1	1	2	21	4	4	4	4	4	4	12	60	
85	4	4	2	2	4	4	5	5	4	4	2	2	4	25	5	5	4	4	2	2	4	4	4	4	2	21	2	2	2	2	2	2	6	52	
86	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	4	4	4	4	3	3	2	2	3	20	4	4	4	4	4	4	12	60	
87	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	27	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	12	63	
88	4	4	2	2	4	4	4	4	3	3	4	4	3	24	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	3	9	51	
89	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	26	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	3	9	53	
90	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	26	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	26	4	4	4	4	4	4	12	64	
91	4	4	4	4	5	5	3	3	4	4	5	5	4	29	3	3	4	4	4	4	4	4	4	2	20	5	5	4	4	4	4	4	13	62	
92	1	1	2	2	3	3	4	4	3	3	2	2	2	17	3	3	2	2	4	4	4	4	2	2	2	17	4	4	4	4	3	3	11	45	

93	3	3	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1	1	1	1	1	1	1	1	6	1	1	1	1	1	3	19	
94	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	1	1	1	18	2	2	4	4	3	3	3	3	17	3	3	2	2	3	8	43	
95	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	22	3	3	5	5	3	3	4	4	19	2	2	3	3	2	7	48	
96	5	5	1	1	4	4	5	5	3	3	4	4	4	26	3	3	4	4	3	3	2	2	16	2	2	3	3	3	8	50	
97	4	4	5	5	2	2	5	5	4	4	4	4	4	27	4	4	3	3	5	5	2	2	20	2	2	1	1	3	3	6	53
98	3	3	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	3	3	4	4	5	5	23	4	4	4	4	4	4	12	63
99	4	4	2	2	4	4	3	3	4	4	4	4	4	25	4	4	4	4	4	4	4	4	22	4	4	2	2	2	8	55	
10	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	26	4	4	4	4	4	4	4	4	23	2	2	4	4	3	9	58	
0	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	4	4	4	4	4	4	24	2	2	4	4	3	9	61	
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	27	4	4	3	3	4	4	4	4	18	4	4	4	4	3	11	56	
2	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	27	4	4	3	3	4	4	2	2	18	4	4	4	4	3	11	56	
10	4	4	4	4	4	4	5	5	3	3	5	5	5	30	3	3	4	4	4	4	3	3	21	2	2	3	3	4	9	60	
3	4	4	4	4	4	5	5	3	3	5	5	5	5	30	3	3	4	4	4	4	3	3	21	2	2	3	3	4	9	60	
10	4	3	3	4	3	3	2	2	4	4	4	4	4	24	3	3	4	4	2	2	5	5	17	2	2	4	4	4	10	51	
4	3	3	4	4	3	3	2	2	4	4	4	4	4	24	3	3	4	4	2	2	5	5	17	2	2	4	4	4	10	51	
10	5	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	24	4	4	4	4	3	3	5	5	18	3	3	3	3	3	9	51	
5	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	24	4	4	4	4	3	3	5	5	18	3	3	3	3	3	9	51	
10	6	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	26	4	4	4	4	4	4	4	4	22	3	3	4	4	4	11	59	
6	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	26	4	4	4	4	4	4	4	4	22	3	3	4	4	4	11	59	
10	7	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	32	5	5	3	3	5	5	5	5	23	5	5	5	5	4	14	69	
7	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	32	5	5	3	3	5	5	5	5	23	5	5	5	5	4	14	69	
10	8	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	32	4	4	4	4	5	5	5	5	25	4	4	3	3	2	9	66	
8	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	32	4	4	4	4	5	5	5	5	25	4	4	3	3	2	9	66	
10	9	4	4	3	3	4	4	5	5	5	5	4	4	29	3	3	1	1	5	5	3	3	16	5	5	5	5	5	15	60	
9	4	4	3	3	4	4	5	5	5	5	4	4	4	29	3	3	1	1	5	5	3	3	16	5	5	5	5	5	15	60	
11	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	26	4	4	4	4	3	3	5	5	21	5	5	5	5	3	13	60	
0	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	26	4	4	4	4	3	3	5	5	21	5	5	5	5	3	13	60	
11	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	27	5	5	5	5	4	4	1	1	21	2	2	1	1	3	6	54	
1	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	27	5	5	5	5	4	4	1	1	21	2	2	1	1	3	6	54	
11	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	27	4	4	2	2	4	4	5	5	21	4	4	4	4	4	12	60	
2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	27	4	4	2	2	4	4	5	5	21	4	4	4	4	4	12	60	
11	3	4	2	2	3	3	2	2	2	3	2	2	2	18	4	4	4	4	4	4	3	3	22	3	3	2	3	3	8	48	
3	4	4	2	2	3	3	2	2	2	3	2	2	2	18	4	4	4	4	4	4	3	3	22	3	3	2	3	3	8	48	
11	4	3	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	25	4	4	4	4	4	4	4	4	22	3	3	4	4	4	11	58	
4	3	3	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	25	4	4	4	4	4	4	4	4	22	3	3	4	4	4	11	58	

MATRIZ DE DATOS SOBRE SELECCIÓN DE PERSONAL

	Eficacia							Eficiencia						Transformador						TOTAL VARIABLE	
	[1.]	[2.]	IND1	[3.]	[4.]	IND2	TD1	[5.]	IND1	[6.]	[7.]	IND2	TD2	[8.]	IND1	[9.]	IND2	[10.]	IND3		TD3
1	5	5	10	5	5	10	20	5	5	5	5	10	15	5	5	5	5	5	5	15	50
2	3	4	7	4	4	8	15	5	5	5	5	10	15	5	5	3	3	4	4	12	42
3	3	4	7	3	4	7	14	3	3	2	4	6	9	3	3	3	3	3	3	9	32
4	5	5	10	4	4	8	18	5	5	4	5	9	14	4	4	4	4	5	5	13	45
5	4	3	7	3	5	8	15	3	3	3	4	7	10	5	5	5	5	5	5	15	40
6	3	1	4	4	4	8	12	3	3	4	3	7	10	3	3	3	3	3	3	9	31
7	4	4	8	4	4	8	16	4	4	4	4	8	12	4	4	4	4	4	4	12	40
8	4	4	8	4	4	8	16	4	4	4	4	8	12	4	4	4	4	4	4	12	40
9	4	3	7	3	3	6	13	3	3	4	5	9	12	4	4	4	4	4	4	12	37
10	4	3	7	4	4	8	15	4	4	4	4	8	12	4	4	4	4	4	4	12	39
11	4	3	7	4	4	8	15	4	4	3	4	7	11	4	4	3	3	4	4	11	37
12	4	4	8	5	5	10	18	3	3	3	3	6	9	3	3	4	4	5	5	12	39
13	4	3	7	4	5	9	16	5	5	4	3	7	12	3	3	4	4	4	4	11	39
14	4	4	8	5	5	10	18	5	5	5	5	10	15	5	5	5	5	5	5	15	48
15	4	1	5	4	4	8	13	3	3	3	3	6	9	3	3	3	3	3	3	9	31
16	3	3	6	4	2	6	12	3	3	4	4	8	11	3	3	4	4	3	3	10	33
17	5	4	9	4	5	9	18	5	5	4	4	8	13	3	3	4	4	2	2	9	40
18	5	1	6	4	4	8	14	3	3	2	3	5	8	3	3	3	3	2	2	8	30
19	4	4	8	5	5	10	18	5	5	5	5	10	15	5	5	5	5	5	5	15	48
20	5	3	8	5	5	10	18	5	5	5	5	10	15	5	5	5	5	5	5	15	48
21	5	3	8	4	5	9	17	4	4	4	4	8	12	4	4	3	3	3	3	10	39
22	4	4	8	4	4	8	16	4	4	4	4	8	12	2	2	4	4	4	4	10	38
23	4	3	7	4	4	8	15	4	4	4	3	7	11	4	4	4	4	4	4	12	38
24	2	4	6	4	4	8	14	2	2	2	2	4	6	2	2	4	4	3	3	9	29
25	5	4	9	4	4	8	17	4	4	2	2	4	8	2	2	4	4	4	4	10	35
26	4	2	6	4	5	9	15	4	4	3	3	6	10	3	3	3	3	3	3	9	34
27	4	4	8	4	4	8	16	4	4	4	4	8	12	4	4	4	4	4	4	12	40
28	2	5	7	5	5	10	17	5	5	5	5	10	15	5	5	5	5	5	5	15	47
29	2	4	6	2	3	5	11	4	4	2	2	4	8	4	4	2	2	4	4	10	29

63	4	4	8	4	4	8	16	4	4	4	4	8	12	4	4	4	4	4	12	40
64	5	1	6	2	2	4	10	2	2	3	3	6	8	2	2	4	4	4	10	28
65	4	4	8	3	4	7	15	4	4	3	4	7	11	4	4	3	3	3	10	36
66	3	3	6	4	5	9	15	2	2	4	3	7	9	2	2	2	2	2	6	30
67	4	4	8	4	3	7	15	4	4	3	3	6	10	3	3	3	3	4	10	35
68	4	4	8	4	5	9	17	5	5	4	4	8	13	5	5	4	4	5	14	44
69	4	3	7	4	4	8	15	4	4	3	4	7	11	4	4	4	4	4	12	38
70	4	4	8	4	4	8	16	4	4	4	4	8	12	4	4	4	4	4	12	40
71	4	3	7	4	4	8	15	4	4	4	4	8	12	4	4	4	4	4	12	39
72	3	4	7	4	3	7	14	3	3	4	4	8	11	2	2	3	3	4	9	34
73	3	3	6	3	3	6	12	3	3	3	3	6	9	3	3	3	3	3	9	30
74	4	4	8	4	4	8	16	2	2	2	2	4	6	2	2	3	3	4	9	31
75	5	5	10	5	5	10	20	5	5	5	5	10	15	5	5	5	5	5	15	50
76	4	4	8	4	4	8	16	4	4	3	2	5	9	2	2	3	3	4	9	34
77	4	3	7	4	4	8	15	4	4	3	3	6	10	3	3	4	4	3	10	35
78	4	4	8	5	5	10	18	4	4	4	4	8	12	4	4	2	2	4	10	40
79	4	3	7	3	4	7	14	4	4	4	4	8	12	3	3	3	3	4	10	36
80	4	4	8	4	4	8	16	4	4	4	4	8	12	4	4	4	4	4	12	40
81	4	4	8	4	4	8	16	4	4	3	3	6	10	4	4	4	4	4	12	38
82	4	4	8	5	5	10	18	5	5	5	5	10	15	4	4	4	4	4	12	45
83	3	3	6	3	3	6	12	3	3	3	3	6	9	3	3	3	3	3	9	30
84	4	4	8	4	4	8	16	4	4	4	4	8	12	4	4	4	4	4	12	40
85	2	2	4	4	4	8	12	2	2	2	2	4	6	2	2	2	2	2	6	24
86	4	4	8	4	4	8	16	4	4	4	4	8	12	4	4	4	4	3	11	39
87	4	4	8	4	4	8	16	4	4	4	4	8	12	4	4	4	4	4	12	40
88	4	2	6	5	5	10	16	5	5	4	3	7	12	4	4	5	5	5	14	42
89	4	3	7	5	5	10	17	4	4	4	3	7	11	3	3	3	3	3	9	37
90	4	4	8	4	4	8	16	4	4	4	4	8	12	4	4	4	4	4	12	40
91	4	3	7	5	5	10	17	5	5	4	4	8	13	4	4	3	3	5	12	42
92	3	3	6	4	3	7	13	3	3	4	2	6	9	4	4	4	4	3	11	33
93	1	1	2	1	1	2	4	1	1	1	1	2	3	1	1	1	1	1	3	10
94	4	3	7	4	4	8	15	3	3	4	3	7	10	3	3	3	3	3	9	34
95	3	3	6	4	5	9	15	3	3	3	3	6	9	3	3	3	3	3	9	33

96	3	2	5	4	4	8	13	3	3	3	4	7	10	4	4	4	3	3	11	34
97	2	3	5	4	5	9	14	5	5	5	5	10	15	5	5	5	5	5	15	44
98	4	4	8	4	4	8	16	4	4	5	4	9	13	4	4	4	4	4	12	41
99	2	1	3	5	5	10	13	5	5	3	2	5	10	3	3	5	5	2	10	33
100	2	4	6	4	3	7	13	4	4	4	4	8	12	4	4	4	4	4	12	37
101	4	2	6	5	5	10	16	5	5	4	4	8	13	4	4	4	4	5	13	42
102	3	3	6	4	3	7	13	4	4	4	4	8	12	4	4	3	3	4	11	36
103	3	4	7	4	5	9	16	4	4	3	3	6	10	3	3	4	4	4	11	37
104	4	4	8	4	4	8	16	4	4	4	4	8	12	4	4	4	4	3	11	39
105	5	5	10	5	5	10	20	3	3	3	3	6	9	3	3	4	4	3	10	39
106	4	4	8	4	4	8	16	4	4	4	4	8	12	4	4	4	4	4	12	40
107	3	4	7	5	5	10	17	5	5	5	5	10	15	5	5	5	5	4	14	46
108	5	4	9	5	5	10	19	5	5	5	5	10	15	5	5	5	5	4	14	48
109	5	1	6	3	3	6	12	4	4	5	5	10	14	5	5	5	5	5	15	41
110	4	4	8	4	5	9	17	3	3	3	3	6	9	2	2	4	4	4	10	36
111	4	3	7	4	5	9	16	4	4	4	4	8	12	3	3	4	4	4	11	39
112	2	2	4	4	5	9	13	4	4	4	4	8	12	4	4	4	4	4	12	37
113	4	3	7	4	4	8	15	3	3	3	2	5	8	2	2	3	3	3	8	31
114	4	4	8	4	4	8	16	4	4	4	2	6	10	4	4	4	4	4	12	38
115	5	4	9	5	5	10	19	4	4	4	5	9	13	4	4	4	4	4	12	44
116	4	3	7	4	4	8	15	5	5	4	5	9	14	4	4	5	5	4	13	42
117	3	3	6	4	4	8	14	4	4	4	4	8	12	4	4	4	4	4	12	38
118	4	4	8	4	4	8	16	4	4	4	4	8	12	4	4	4	4	4	12	40
119	4	4	8	4	4	8	16	4	4	4	4	8	12	4	4	4	4	4	12	40
120	4	4	8	4	4	8	16	4	4	4	4	8	12	5	5	4	4	4	13	41
121	4	4	8	4	4	8	16	4	4	4	4	8	12	4	4	4	4	4	12	40
122	3	3	6	4	4	8	14	4	4	4	4	8	12	4	4	4	4	4	12	38
123	5	5	10	5	5	10	20	4	4	4	4	8	12	3	3	4	4	4	11	43
124	3	3	6	4	4	8	14	4	4	4	4	8	12	4	4	4	4	5	13	39
125	3	5	8	5	4	9	17	2	2	1	1	2	4	4	4	4	4	1	9	30
126	3	4	7	3	4	7	14	4	4	4	2	6	10	4	4	3	3	4	11	35
127	4	4	8	4	4	8	16	4	4	4	4	8	12	4	4	4	4	4	12	40
128	5	4	9	4	5	9	18	4	4	4	3	7	11	4	4	4	4	4	12	41

129	4	4	8	4	4	8	16	4	4	4	4	8	12	4	4	4	4	4	12	40	
130	4	4	8	4	4	8	16	4	4	4	4	8	12	4	4	4	4	4	12	40	
131	5	5	10	5	5	10	20	5	5	5	4	9	14	4	4	4	4	3	3	11	45
132	4	4	8	4	4	8	16	4	4	4	4	8	12	4	4	4	4	4	12	40	
133	3	4	7	4	4	8	15	4	4	4	4	8	12	4	4	4	4	4	12	39	
134	4	3	7	3	4	7	14	4	4	4	4	8	12	4	4	4	4	4	12	38	
135	5	1	6	5	5	10	16	5	5	5	4	9	14	2	2	4	4	3	3	9	39
136	4	4	8	4	4	8	16	4	4	4	4	8	12	4	4	4	4	4	12	40	
137	4	3	7	5	5	10	17	5	5	5	5	10	15	5	5	5	5	5	15	47	
138	4	3	7	4	4	8	15	4	4	4	4	8	12	2	2	4	4	2	2	8	35
139	1	3	4	5	5	10	14	5	5	4	5	9	14	1	1	4	4	5	5	10	38
140	4	4	8	4	4	8	16	4	4	4	4	8	12	4	4	5	5	4	4	13	41
141	4	4	8	5	5	10	18	5	5	5	4	9	14	5	5	5	5	5	15	47	
142	3	2	5	4	4	8	13	4	4	4	4	8	12	4	4	4	4	4	12	37	
143	4	3	7	5	5	10	17	5	5	4	4	8	13	4	4	4	4	2	2	10	40
144	1	1	2	1	1	2	4	1	1	1	1	2	3	1	1	1	1	1	1	3	10
145	4	4	8	4	4	8	16	4	4	4	3	7	11	4	4	4	4	3	3	11	38
146	4	4	8	4	4	8	16	4	4	4	4	8	12	4	4	4	4	4	12	40	
147	2	2	4	2	2	4	8	2	2	2	2	4	6	5	5	4	4	5	5	14	28
148	4	4	8	5	5	10	18	4	4	4	4	8	12	4	4	4	4	4	12	42	
149	4	4	8	4	4	8	16	4	4	4	4	8	12	4	4	4	4	3	3	11	39
150	4	4	8	3	3	6	14	3	3	3	3	6	9	3	3	3	3	3	9	32	
151	4	5	9	4	5	9	18	5	5	4	5	9	14	3	3	3	3	5	5	11	43
152	4	4	8	4	4	8	16	4	4	4	4	8	12	4	4	4	4	4	12	40	
153	2	3	5	2	4	6	11	4	4	4	4	8	12	4	4	4	4	4	12	35	
154	5	5	10	5	5	10	20	5	5	5	5	10	15	5	5	5	5	5	15	50	
155	3	3	6	4	4	8	14	4	4	4	4	8	12	4	4	4	4	4	12	38	
156	3	2	5	4	5	9	14	3	3	4	4	8	11	2	2	5	5	4	4	11	36
157	4	3	7	2	4	6	13	4	4	4	4	8	12	5	5	4	4	5	5	14	39
158	1	1	2	1	1	2	4	1	1	1	1	2	3	1	1	1	1	1	1	3	10
159	5	1	6	3	2	5	11	3	3	1	3	4	7	4	4	2	2	3	3	9	27
160	4	4	8	4	4	8	16	4	4	4	4	8	12	4	4	4	4	4	12	40	
161	4	4	8	4	4	8	16	4	4	4	4	8	12	4	4	4	4	4	12	40	

228	5	5	10	5	5	10	20	5	5	5	5	10	15	5	5	5	5	5	15	50
229	5	5	10	5	5	10	20	5	5	5	5	10	15	5	5	5	5	5	15	50
230	5	5	10	5	4	9	19	2	2	2	2	4	6	2	2	4	4	2	8	33
231	4	4	8	5	5	10	18	4	4	4	4	8	12	4	4	4	4	4	12	42
232	3	3	6	3	3	6	12	3	3	3	3	6	9	3	3	3	3	3	9	30
233	4	3	7	3	4	7	14	4	4	4	3	7	11	4	4	3	3	3	10	35
234	3	4	7	5	4	9	16	4	4	3	3	6	10	2	2	2	2	2	6	32
235	5	3	8	5	5	10	18	3	3	4	4	8	11	4	4	3	3	3	10	39
236	1	1	2	1	1	2	4	1	1	1	1	2	3	1	1	1	1	1	3	10
237	2	4	6	4	5	9	15	3	3	3	3	6	9	3	3	3	3	3	9	33
238	4	4	8	4	4	8	16	3	3	4	4	8	11	4	4	4	4	3	11	38
239	2	1	3	1	4	5	8	5	5	4	2	6	11	2	2	4	4	4	10	29
240	2	4	6	4	4	8	14	4	4	4	4	8	12	4	4	4	4	4	12	38
241	1	5	6	4	4	8	14	3	3	4	3	7	10	2	2	4	4	3	9	33
242	5	4	9	4	2	6	15	4	4	4	2	6	10	2	2	4	4	4	10	35
243	4	3	7	5	5	10	17	4	4	4	3	7	11	2	2	4	4	2	8	36
244	1	5	6	4	4	8	14	4	4	4	4	8	12	4	4	3	3	3	10	36
245	3	3	6	4	3	7	13	4	4	3	3	6	10	4	4	4	4	3	11	34
246	4	4	8	4	4	8	16	4	4	4	4	8	12	4	4	4	4	4	12	40
247	4	3	7	2	5	7	14	4	4	4	2	6	10	2	2	2	2	2	6	30
248	4	4	8	4	4	8	16	4	4	4	4	8	12	4	4	4	4	4	12	40
249	4	4	8	4	5	9	17	5	5	4	4	8	13	4	4	4	4	4	12	42
250	3	4	7	4	4	8	15	3	3	2	3	5	8	3	3	2	3	3	8	31
251	1	3	4	4	4	8	12	3	3	4	4	8	11	4	4	3	3	3	10	33
252	2	4	6	2	4	6	12	4	4	4	3	7	11	2	2	4	4	4	10	33
253	5	3	8	5	1	6	14	5	5	4	1	5	10	2	2	4	4	2	8	32
254	2	2	4	4	2	6	10	3	3	2	2	4	7	3	3	4	4	3	10	27
255	4	2	6	4	4	8	14	4	4	4	4	8	12	4	4	4	4	4	12	38
256	4	4	8	4	4	8	16	4	4	4	4	8	12	4	4	4	4	4	12	40
257	4	4	8	4	4	8	16	4	4	4	4	8	12	4	4	4	4	4	12	40
258	1	4	5	4	4	8	13	4	4	4	3	7	11	4	4	4	4	4	12	36
259	4	4	8	4	4	8	16	4	4	4	4	8	12	4	4	4	4	4	12	40
260	5	5	10	5	5	10	20	5	5	5	5	10	15	5	5	5	5	5	15	50

261	3	4	7	3	4	7	14	3	3	2	4	6	9	3	3	3	3	3	9	32
262	4	3	7	3	5	8	15	3	3	3	4	7	10	5	5	5	5	5	15	40
263	4	4	8	4	4	8	16	4	4	4	4	8	12	4	4	4	4	4	12	40
264	4	3	7	4	4	8	15	4	4	4	4	8	12	4	4	4	4	4	12	39
265	4	4	8	5	5	10	18	3	3	3	3	6	9	3	3	4	4	5	12	39
266	4	4	8	5	5	10	18	5	5	5	5	10	15	5	5	5	5	5	15	48
267	5	4	9	4	5	9	18	5	5	4	4	8	13	3	3	4	4	2	9	40
268	4	4	8	5	5	10	18	5	5	5	5	10	15	5	5	5	5	5	15	48
269	5	3	8	4	5	9	17	4	4	4	4	8	12	4	4	3	3	3	10	39
270	2	4	6	4	4	8	14	2	2	2	2	4	6	2	2	4	4	3	9	29
271	4	2	6	4	5	9	15	4	4	3	3	6	10	3	3	3	3	3	9	34
272	2	5	7	5	5	10	17	5	5	5	5	10	15	5	5	5	5	5	15	47
273	5	4	9	3	1	4	13	2	2	2	2	4	6	3	3	4	4	2	9	28
274	1	1	2	1	1	2	4	1	1	1	1	2	3	5	5	5	5	5	15	22
275	3	3	6	4	4	8	14	4	4	3	3	6	10	3	3	3	3	3	9	33
276	4	4	8	4	4	8	16	4	4	4	4	8	12	4	4	4	4	4	12	40
277	5	5	10	5	5	10	20	5	5	5	5	10	15	5	5	5	5	5	15	50
278	5	4	9	4	5	9	18	5	5	4	4	8	13	4	4	4	4	5	13	44
279	1	2	3	3	2	5	8	2	2	2	2	4	6	1	1	1	1	2	4	18
280	4	4	8	4	4	8	16	4	4	4	4	8	12	4	4	4	4	4	12	40
281	2	3	5	4	4	8	13	4	4	3	4	7	11	4	4	3	3	4	11	35
282	4	2	6	4	4	8	14	3	3	2	4	6	9	2	2	2	2	4	8	31
283	5	3	8	5	5	10	18	3	3	3	3	6	9	3	3	4	4	4	11	38
284	1	1	2	1	1	2	4	5	5	1	1	2	7	1	1	1	1	1	3	14
285	3	3	6	4	5	9	15	4	4	4	4	8	12	4	4	4	4	4	12	39
286	4	4	8	3	4	7	15	4	4	4	4	8	12	4	4	4	4	4	12	39
287	4	4	8	4	4	8	16	4	4	4	3	7	11	2	2	3	3	4	9	36
288	4	4	8	4	4	8	16	3	3	3	3	6	9	4	4	4	4	4	12	37
289	5	1	6	2	2	4	10	2	2	3	3	6	8	2	2	4	4	4	10	28
290	3	3	6	4	5	9	15	2	2	4	3	7	9	2	2	2	2	2	6	30
291	4	3	7	4	4	8	15	4	4	3	4	7	11	4	4	4	4	4	12	38
292	4	3	7	4	4	8	15	4	4	4	4	8	12	4	4	4	4	4	12	39
293	3	3	6	3	3	6	12	3	3	3	3	6	9	3	3	3	3	3	9	30

327	4	4	8	4	4	8	16	4	4	4	4	8	12	4	4	4	4	3	3	11	39
328	4	4	8	4	4	8	16	4	4	4	4	8	12	4	4	4	4	4	4	12	40
329	3	3	6	4	4	8	14	4	4	4	4	8	12	4	4	4	4	4	4	12	38
330	1	1	2	1	1	2	4	1	1	1	1	2	3	1	1	1	1	1	1	3	10
331	4	4	8	4	4	8	16	4	4	4	4	8	12	4	4	4	4	4	4	12	40
332	4	3	7	4	4	8	15	4	4	4	3	7	11	4	4	5	5	4	4	13	39
333	5	3	8	2	4	6	14	3	3	2	2	4	7	3	3	4	4	3	3	10	31
334	4	3	7	4	4	8	15	3	3	2	2	4	7	2	2	3	3	3	3	8	30
335	4	4	8	4	2	6	14	3	3	3	3	6	9	3	3	3	3	3	3	9	32
336	4	3	7	4	4	8	15	5	5	4	3	7	12	5	5	4	4	4	4	13	40
337	5	4	9	5	5	10	19	4	4	4	4	8	12	4	4	4	4	4	4	12	43
338	5	5	10	5	5	10	20	5	5	5	5	10	15	5	5	5	5	5	5	15	50
339	4	4	8	4	4	8	16	3	3	4	4	8	11	4	4	4	4	4	4	12	39
340	2	4	6	4	4	8	14	4	4	4	4	8	12	4	4	4	4	4	4	12	38
341	2	4	6	4	5	9	15	2	2	2	4	6	8	2	2	2	2	2	2	6	29
342	4	4	8	4	4	8	16	4	4	4	4	8	12	4	4	4	4	4	4	12	40
343	4	4	8	4	4	8	16	4	4	4	4	8	12	4	4	4	4	4	4	12	40
344	4	4	8	4	4	8	16	4	4	4	4	8	12	4	4	4	4	4	4	12	40
345	5	5	10	5	5	10	20	5	5	5	5	10	15	5	5	5	5	5	5	15	50
346	4	5	9	4	4	8	17	4	4	4	4	8	12	4	4	4	4	4	4	12	41
347	4	4	8	4	4	8	16	4	4	3	3	6	10	3	3	3	3	2	2	8	34
348	5	5	10	5	5	10	20	5	5	5	5	10	15	5	5	5	5	5	5	15	50
349	3	2	5	4	4	8	13	4	4	4	4	8	12	4	4	4	4	4	4	12	37
350	4	2	6	4	4	8	14	4	4	4	4	8	12	4	4	5	5	5	5	14	40
351	4	2	6	3	4	7	13	4	4	5	4	9	13	4	4	4	4	3	3	11	37
352	4	4	8	3	3	6	14	4	4	4	4	8	12	4	4	4	4	4	4	12	38
353	4	4	8	4	4	8	16	4	4	4	4	8	12	4	4	4	4	4	4	12	40
354	5	5	10	5	4	9	19	2	2	2	2	4	6	2	2	4	4	2	2	8	33
355	4	3	7	3	4	7	14	4	4	4	3	7	11	4	4	3	3	3	3	10	35
356	1	1	2	1	1	2	4	1	1	1	1	2	3	1	1	1	1	1	1	3	10
357	2	1	3	1	4	5	8	5	5	4	2	6	11	2	2	4	4	4	4	10	29
358	5	4	9	4	2	6	15	4	4	4	2	6	10	2	2	4	4	4	4	10	35
359	3	3	6	4	3	7	13	4	4	3	3	6	10	4	4	4	4	3	3	11	34

360	4	4	8	4	4	8	16	4	4	4	4	8	12	4	4	4	4	4	12	40
361	1	3	4	4	4	8	12	3	3	4	4	8	11	4	4	3	3	3	10	33
362	4	4	8	4	4	8	16	4	4	4	4	8	12	4	4	4	4	4	12	40
363	4	4	8	4	4	8	16	4	4	4	4	8	12	4	4	4	4	4	12	40
364	3	4	7	4	4	8	15	4	4	4	4	8	12	4	4	4	4	4	12	39
365	4	4	8	4	4	8	16	4	4	4	4	8	12	4	4	4	4	4	12	40
366	1	3	4	5	5	10	14	5	5	4	5	9	14	1	1	4	4	5	10	38
367	3	2	5	4	4	8	13	4	4	4	4	8	12	4	4	4	4	4	12	37
368	4	4	8	4	4	8	16	4	4	4	3	7	11	4	4	4	3	3	11	38
369	4	4	8	5	5	10	18	4	4	4	4	8	12	4	4	4	4	4	12	42
370	4	5	9	4	5	9	18	5	5	4	5	9	14	3	3	3	3	5	11	43
371	5	5	10	5	5	10	20	5	5	5	5	10	15	5	5	5	5	5	15	50
372	4	3	7	2	4	6	13	4	4	4	4	8	12	5	5	4	4	5	14	39
373	4	4	8	4	4	8	16	4	4	4	4	8	12	4	4	4	4	4	12	40
374	5	4	9	4	4	8	17	5	5	5	5	10	15	5	5	5	5	5	15	47
375	3	2	5	4	4	8	13	3	3	4	1	5	8	2	2	3	3	2	7	28
376	4	4	8	4	4	8	16	4	4	4	4	8	12	4	4	4	4	4	12	40
377	3	3	6	3	3	6	12	3	3	3	3	6	9	3	3	3	3	3	9	30
378	3	3	6	3	4	7	13	2	2	3	4	7	9	1	1	2	2	3	6	28
379	5	5	10	1	5	6	16	5	5	2	1	3	8	1	1	3	3	2	6	30
380	4	3	7	4	4	8	15	4	4	3	4	7	11	4	4	4	4	4	12	38
381	4	2	6	4	4	8	14	2	2	3	2	5	7	4	4	4	3	11	32	
382	4	2	6	5	5	10	16	5	5	5	3	8	13	5	5	4	4	13	42	
383	5	5	10	5	5	10	20	5	5	5	5	10	15	5	5	5	5	15	50	
384	3	3	6	3	3	6	12	3	3	3	3	6	9	3	3	3	3	9	30	
385	3	4	7	5	5	10	17	4	4	4	4	8	12	4	4	4	1	9	38	

