

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

**HABILIDADES GERENCIALES DE FUNCIONARIOS PÚBLICOS DE  
QUITO CASO: MINISTERIO COORDINADOR DE SEGURIDAD  
INTERNA Y EXTERNA**

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

**SOFIA ALEJANDRA UBIDIA DONOSO**

**DIRECTORA: ING. FABIOLA JARRÍN**

**QUITO, SEPTIEMBRE 2012**

**DIRECTOR DE DISERTACIÓN:**

Ing. Fabiola Jarrín

**INFORMANTES:**

Ing. Jorge Cevallos

Ing. Rene Tola

## **DEDICATORIA**

Esta disertación de grado la dedico a Dios, quien con su inmenso poder, ha guiado mí camino a través de las diferentes etapas de la vida y me ha dado la fortaleza para alcanzar mis metas y objetivos.

A mis padres, mi ejemplo de vida; que con su amor, paciencia y esfuerzo han velado siempre por mi bienestar y formación. Gracias por la confianza que han depositado en mí.

A mis hermanos por sus palabras de aliento y consejos a lo largo de mi vida. Por estar siempre a mi lado y ayudarme a afrontar las dificultades que se nos han presentado.

A Juan Castillo por su comprensión, cariño e incondicional apoyo.

Les amo con todo mi corazón.

**Sofía**

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero agradecer en primer lugar, a Dios por darme la vida y permitir que culmine esta importante etapa de mi vida. A todos y cada uno de mis familiares y amigos, quienes han sido un soporte a lo largo de mi formación.

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador y a los docentes que ayudaron a mi formación profesional; en especial al grupo de docentes investigadores de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, que con sus conocimientos y capacidades me han orientado para la realización de esta disertación.

A mi directora de Disertación, Ing. Fabiola Jarrín, por su tiempo, dedicación y esfuerzo; quien con sus conocimientos, experiencias y consejos; me ha motivado a la culminación de este proyecto con éxito.

Al Ing. Diego Vásquez por su apoyo y consejos en la culminación de este trabajo.

**Sofía**

## ÍNDICE

### INTRODUCCIÓN, 1

#### 1 EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN, 3

- 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, 3
- 1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA, 4
- 1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA, 4
- 1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN, 5
  - 1.4.1 Objetivo General, 5**
  - 1.4.2 Objetivos Específicos, 5**
- 1.5 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN, 6
  - 1.5.1 Justificación, 6**
  - 1.5.2 Importancia del Proyecto, 8**
    - 1.5.2.1 Impacto en la Solución de Problemas de la Sociedad, 11
    - 1.5.2.2 Impacto Científico, 13
    - 1.5.2.3 Impacto Educativo, 15
    - 1.5.2.4 Impacto Cultural, 15
    - 1.5.2.5 Impacto en la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), 16
  - 1.5.3 Justificación Metodológica, 17**
  - 1.5.4 Justificación Teórica, 19**
  - 1.5.5 Justificación Práctica, 20**
- 1.6 DELIMITACIÓN Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN, 21
  - 1.6.1 Delimitación de la Investigación, 21**
  - 1.6.2 Limitaciones de la Investigación, 23**

#### 2 MARCO METODOLÓGICO, 25

- 2.1 METODOLOGÍA, 25
  - 2.1.1 Métodos de Investigación, 25**
  - 2.1.2 Método Estadístico, 28**
  - 2.1.3 Fuentes de Información, 29**
    - 2.1.3.1 Fuentes Primarias, 30
    - 2.1.3.2 Fuentes Secundarias, 31
    - 2.1.3.3 Procesamiento de Datos, 32
- 2.2 HIPÓTESIS DE TRABAJO, 33

#### 3 NUEVA ESTRUCTURA DEL ESTADO ECUATORIANO VS LA ANTERIOR, 34

- 3.1 CAMBIO INSTITUCIONAL, 35
  - 3.1.1 Presupuesto General del Estado, 38**

- 3.1.2 **Legislación y Políticas Públicas, 43**
    - 3.1.3 **Servicios Públicos, 53**
    - 3.1.4 **Migración, 56**
  - 3.2 **COSTOS ADICIONALES DEL CAMBIO, 60**
  - 3.3 **BENEFICIOS DERIVADOS DEL CAMBIO, 63**
  
- 4 EL MINISTERIO COORDINADOR DE SEGURIDAD INTERNA Y EXTERNA EN EL CONTEXTO ECONÓMICO SOCIAL Y POLÍTICO DEL PAÍS, 67**
  - 4.1 **ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL, 67**
    - 4.1.1 **Plan Estratégico Institucional, 67**
    - 4.1.2 **Funcionarios Públicos, 72**
      - 4.1.2.1 **Funcionarios de Nivel Jerárquico Superior, 72**
      - 4.1.2.2 **Otros Funcionarios, 74**
    - 4.1.3 **Políticas Institucionales, 76**
    - 4.1.4 **Procesos, 77**
    - 4.1.5 **Puestos Directivos, 78**
    - 4.1.6 **Comité de Gestión Desarrollo Institucional, 78**
    - 4.1.7 **Estructura Organizacional, 79**
    - 4.1.8 **Escala Salarial, 90**
  - 4.2 **EFFECTOS EN CRECIMIENTO Y DESARROLLO, 92**
    - 4.2.1 **Contexto Económico, 92**
    - 4.2.2 **Contexto Social, 94**
    - 4.2.3 **Contexto Político, 97**
  
- 5 HABILIDADES GERENCIALES, 101**
  - 5.1 **PROPUESTA DE EDGAR SCHEIN, 101**
    - 5.1.1 **Enfoque de Motivación y Valores, 109**
    - 5.1.2 **Enfoque de Habilidades Analíticas, 115**
    - 5.1.3 **Enfoque de Habilidades Interpersonales, 118**
    - 5.1.4 **Enfoque de Habilidades Emocionales, 123**
  - 5.2 **Enfoque De Habilidades De Max Weber, 125**
  - 5.3 **ENFOQUE DE OTROS AUTORES SOBRE HABILIDADES GERENCIALES, 132**
  - 5.4 **DEL BUROCRATA AL FUNCIONARIO PÚBLICO INNOVADOR, 138**
  
- 6 HABILIDADES GERENCIALES IDENTIFICADAS EN LOS FUNCIONARIOS DEL MINISTERIO COORDINADOR DE SEGURIDAD INTERNA Y EXTERNA, 143**
  - 6.1 **IDENTIFICACIÓN DE HABILIDADES, 152**
    - 6.1.1 **Motivación y Valores, 152**
    - 6.1.2 **Habilidades Analíticas, 154**
    - 6.1.3 **Habilidades Interpersonales, 155**
    - 6.1.4 **Habilidades Emocionales, 156**
  - 6.2 **LISTADO DE HABILIDADES PREDOMINANTES, 157**
  - 6.3 **COMBINACIÓN DE HABILIDADES POR VARIABLES, 159**
  - 6.4 **LISTADO DE HABILIDADES APARENTEMENTE MENOS APLICADAS, 164**

**7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 166**

7.1 CONCLUSIONES, 166

7.2 RECOMENDACIONES, 171

**GLOSARIO DE TÉRMINOS, 173**

**BIBLIOGRAFÍA, 178**

**ANEXOS, 180**

ANEXO 1, 181

ANEXO 2, 190

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente trabajo de investigación se realizó con el objetivo de identificar habilidades gerenciales que poseen y aplican los funcionarios públicos del Ministerio Coordinador de Seguridad Interna y Externa.

A fin de recolectar la información necesaria, se aplicó una encuesta que contiene cuarenta preguntas, basada en la propuesta de Edgar H. Schein, de las habilidades gerenciales que deben poseer los líderes; estas habilidades se concentran en cuatro grupos: habilidades de motivación y valores, habilidades analíticas, habilidades interpersonales y habilidades emocionales.

Una vez que los datos obtenidos fueron tabulados y analizados, se pudo determinar la presencia de habilidades gerenciales en los funcionarios públicos. El grupo de habilidades predominantes en el ministerio son las que se encuentran en el grupo de motivación y valores, en segundo lugar de acuerdo a la presencia se encuentran las habilidades interpersonales, les siguen las habilidades analíticas; y con la menor presencia se ubicaron las habilidades emocionales, mismas que determinan las áreas a ser reforzadas para su desarrollo.

Se pudo determinar, cuáles son las habilidades más aplicadas y las menos aplicadas por los funcionarios de Ministerio Coordinador de Seguridad; así como también mediante la

combinación de variables se pudieron enfocar la presencia de habilidades por género, años de experiencia, antigüedad, formación académica, entre otros.

## INTRODUCCIÓN

Toda organización, institución o empresa, cuenta con personas que están encargadas de guiar al personal a la consecución de metas y objetivos organizacionales; estos líderes o directivos tienen bajo su responsabilidad importantes acciones y decisiones, las cuales resultan determinantes para el éxito de la organización.

El realizar actividades de administración y dirección requiere de ciertas habilidades o capacidades gerenciales que contribuyan a una gerencia eficaz y eficiente de todos los recursos disponibles. Los estudios sobre las habilidades gerenciales se ha realizado desde diferentes puntos de vista; las ciencias administrativas y la psicología se complementan en cierto sentido, para determinar un grupo de habilidades gerenciales requeridas.

La presente investigación parte de la propuesta de Edgar H. Schein sobre habilidades gerenciales. Schein, psicólogo social, ha hecho grandes aportes en cultura y desarrollo organizacional; uno de sus más significativos e importantes conceptos son las “anclas de carrera”, las cuales ayudan a comprender mejor la relación entre el hombre y su trabajo; y como, de acuerdo a sus necesidades y motivaciones, lo llevan a ubicarse en determinada carrera.

Partiendo del “ancla” de Competencia General de Gestión se establecen cuatro grupos de habilidades que deben poseer los gerentes o directivos: habilidades de motivación y valores, habilidades analíticas, habilidades interpersonales y habilidades emocionales.

La Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad Católica del Ecuador, a través del grupo de docentes investigadores, ha realizado proyectos de investigación sobre la presencia de habilidades gerenciales en la pequeña y grande industria de la ciudad de Quito, con la finalidad de contribuir al desarrollo empresarial y académico, y del país en general.

La presente investigación forma parte del tercer semillero de estudiantes, que busca identificar las habilidades gerenciales en los funcionarios públicos de nivel jerárquico superior en la ciudad de Quito. Los estudios y análisis de habilidades gerenciales se habían enfocado únicamente en el sector empresarial privado; este proyecto tiene como objetivo conocer al servidor público y sus capacidades en el ámbito laboral. La correcta administración de los recursos públicos, dependerá de las capacidades y habilidades gerenciales que posean los funcionarios al momento de liderar.

Esta investigación pretende contribuir con información de utilidad al determinar un perfil profesional del funcionario público basado en las habilidades y capacidades necesarias para desenvolverse en sus actividades. Al identificar habilidades gerenciales en los funcionarios se busca también, determinar áreas con debilidades que sirvan como partida para capacitaciones futuras.

En el caso particular de esta tesis, el análisis del Ministerio Coordinador de Seguridad Interna y Externa, ha servido para conocer, además de las habilidades gerenciales en sus funcionarios; su función, rol y contribución en el país, para alcanzar ese objetivo macro del gobierno como es el “buen vivir”.

# 1 EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

## 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad los entornos en los que se desenvuelven las organizaciones cambian con gran velocidad, estos cambios en su mayoría van ligados a las nuevas tecnologías, globalización, cambios en el mercado, condiciones de vida, entre muchos otros. La manera en la que se adaptan a ellos dependerá en gran medida de las habilidades gerenciales que posean sus directivos.

Dentro del sector público la importancia de contar con actores que posean las habilidades y capacidades necesarias para desempeñar sus funciones es cada vez más creciente; la finalidad es contar con personal que se ajuste a perfil de cada función, contribuyendo de manera positiva al desarrollo de la institución.

Estudios sobre habilidades del funcionario público ecuatoriano no se conocen, esta investigación será un aporte para la sociedad en la que se puede conocer las habilidades que poseen: Ministros, Viceministros, Subsecretarios y sus inmediatos colaboradores y las que debería mejorar.<sup>1</sup>

Debido a la disponibilidad de atender, servir y encaminar las respuestas a las solicitudes y necesidades de los ciudadanos es por lo que los miembros de los organismos públicos se los conoce como servidores. Es notable el actual interés de

---

<sup>1</sup> JARRÍN, F. (2012). *Habilidades Gerenciales de los Funcionarios Públicos de Quito con Nivel Jerárquico Superior*.

los mismos por ofrecer servicios que sean oportunos y de calidad para la ciudadanía en general.

De ahí la gran importancia de que los servidores de los diferentes organismos del sector público posean las capacidades o habilidades gerenciales adecuadas con la finalidad de gestionar sus funciones de la mejor manera.

## 1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿En qué medida se manifiesta la presencia de habilidades gerenciales en los funcionarios públicos que integran el Ministerio Coordinador de Seguridad Interna y Externa con nivel jerárquico superior?

## 1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Poseen los funcionarios públicos de nivel jerárquico superior del Ministerio Coordinador de Seguridad Interna y Externa, las habilidades gerenciales propuestas por Edgar Schein?
- ¿Cuáles son las habilidades con mayor presencia en los funcionarios públicos de nivel jerárquico superior del Ministerio Coordinador de Seguridad Interna y Externa?
- ¿Cuáles son las habilidades con menor presencia en los funcionarios públicos de nivel jerárquico superior del Ministerio Coordinador de Seguridad Interna y Externa?

## 1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

### 1.4.1 Objetivo General

Identificar las habilidades gerenciales de motivación y valores, interpersonales, analíticas y emocionales, basadas en la teoría de Edgar Schein, que dicen poseer los funcionarios con nivel jerárquico del Ministerio Coordinador de Seguridad Interna y Externa.

### 1.4.2 Objetivos Específicos

- Identificar las habilidades propuestas por Edgar Schein en los funcionarios públicos de nivel jerárquico superior del Ministerio Coordinador de Seguridad Interna y Externa.
- Identificar cuáles son las habilidades gerenciales con mayor y menor presencia en los funcionarios públicos con nivel jerárquico superior del Ministerio Coordinador de Seguridad Interna y Externa.
- Reconocer las habilidades analíticas, de motivación y valores, interpersonales y emocionales, de los funcionarios públicos con nivel jerárquico superior del Ministerio Coordinador de Seguridad Interna y Externa.
- Identificar las habilidades gerenciales en relación con género, edad, formación académica, antigüedad en la institución y años de experiencia

de los funcionarios públicos con nivel jerárquico superior del Ministerio Coordinador de Seguridad Interna y Externa.

## 1.5 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

### 1.5.1 Justificación

Uno de los desafíos que ha sido nombrado en reiteradas ocasiones por el actual Gobierno es la consecución del Plan Nacional de Desarrollo para el “Buen Vivir”, el cual busca un Estado plurinacional e intercultural y alcanzando una mejora en la calidad de vida de las y los ecuatorianos. Este plan pretende una integración entre lo sectorial y los objetivos nacionales, lo cual implica un gran esfuerzo de coordinación y articulación interestatal para buscar esta armonía requerida.

Para propiciar esta articulación, la formulación del Plan Nacional para el Buen Vivir 2009-2013 se sustentó en un proceso de diseño de agendas sectoriales, consideradas como instrumentos de coordinación y concertación sectorial, las cuales representan un esfuerzo de definición de políticas, estrategias, programas y proyectos que ejecuta cada gabinete sectorial de la Función Ejecutiva. Las agendas y políticas sectoriales brindan coherencia a las propuestas de gestión pública con respecto a las disposiciones constitucionales, los objetivos del Buen Vivir y la planificación operativa, lo que determina un flujo de articulación entre las orientaciones programáticas de mediano plazo y la gestión institucional efectiva.<sup>2</sup>

Esta integración es llevada a cabo en gran parte por el Ministerio Coordinador de Seguridad Interna y Externa, ya que constituye una entidad coordinadora, concertadora de políticas y acciones de instituciones como: Ministerio de

---

<sup>2</sup> SENPLADES. [<http://plan.senplades.gov.ec/web/guest/presentacion;jsessionid>]. *Plan Nacional del Buen Vivir*.

Interior, Ministerio de Defensa Nacional, Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración, Ministerio de Justicia, Derechos Humanos y Cultos, Secretaría Nacional de Gestión de Riesgos, Secretaría Técnica de Plan Ecuador y Secretaría Nacional de Inteligencia.

La misión del Ministerio Coordinador de Seguridad Interna y Externa, es asegurar la coherencia estratégica y operativa de las instituciones u organismos antes mencionados; de ahí la necesidad de identificar habilidades gerenciales en los funcionarios públicos de nivel jerárquico superior, quienes están al frente de la consecución de metas y objetivos planteados en cuanto a seguridad se refiere.

La correcta administración y coordinación de las actividades por parte del Ministerio Coordinador de Seguridad Interna y Externa, tiene como objetivo lograr una mayor difusión y respeto por los derechos humanos, las culturas, la soberanía; no solo del país sino de los pueblos que lo conforman.

Partiendo de la propuesta de Edgar Schein; se identificó las habilidades gerenciales en los funcionarios públicos con nivel jerárquico superior del Ministerio Coordinador de Seguridad Interna y Externa. La presencia de estas habilidades es de gran valor en la actualidad del país; se requiere de un desenvolvimiento eficaz y eficiente en las actividades de funcionarios de nivel jerárquico superior así como de sus colaboradores, para que la planeación del país pueda obtener una respuesta exitosa.

### 1.5.2 Importancia del Proyecto

Uno de los principales aspectos del Plan Nacional de Desarrollo propuesto por el Gobierno actual, es la reorganización en la estructura administrativa del Estado ecuatoriano. La creación de diferentes organismos públicos busca la mejora en la administración y gerencia del Estado. La creación de los Ministerios Coordinadores está orientada a encaminar los esfuerzos de las diferentes entidades públicas hacia la consecución de objetivos nacionales. Las entidades coordinadoras permiten mejorar las comunicaciones entre los diferentes ministerios y entidades con la finalidad de lograr un manejo eficiente y efectivo en la función pública.

El Gabinete Ministerial está conformado por ocho Ministerios Coordinadores:

- Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social
- Ministerio de Coordinación de Patrimonio Natural y Cultural
- Ministerio de Coordinación de los Sectores Estratégicos
- Ministerio de Coordinación de la Política y Gobiernos Autónomos Descentralizados
- Ministerio de Coordinación de la Política Económica
- Ministerio de Coordinación de Seguridad Interna y Externa
- Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad
- Ministerio de Coordinación de Conocimiento y Talento Humano

El Ministerio Coordinador de Seguridad Interna y Externa es el organismo base para la consecución de la nueva política de seguridad y modelo democrático planteado por el Gobierno Nacional y el Plan Nacional de Desarrollo, el cual pretende alcanzar la seguridad humana, libre y democrática fruto de la paz activa y el desarrollo sustentable del país.

El Ministerio Coordinador de Seguridad Interna y Externa emplea una metodología democrática para alcanzar los objetivos de la nueva política de seguridad, haciendo a la ciudadanía participe de las políticas y planes de acción en cuanto a la seguridad dentro de las ciudades y pueblos, la promulgación del derecho internacional humanitario, la defensa de las fronteras. Además promueve la no represión, y la no violación de la soberanía de los pueblos consecuencia de guerras contra el narcotráfico y terrorismo.

No puede haber desarrollo sin seguridad, ni seguridad sin desarrollo; no puede haber paz sin seguridad, ni seguridad si no garantizamos la paz y la convivencia pacífica y una cultura de paz y solidaria; no puede haber seguridad sin estar en armonía con la naturaleza; no puede haber seguridad sino se eliminan las causas de inseguridad, y no puede haber seguridad regional o mundial sino aunamos esfuerzos en la identificación de nuestros problemas internos y de aquellos que son comunes, para encararlos con identidad propia, frente a las amenazas externas o impuestas que contrarresten o amenacen nuestros intereses internos y los intereses de nuestra región latinoamericana.<sup>3</sup>

Las políticas de seguridad integral propuestas por el Ministerio Coordinador de Seguridad están en armonía con los objetivos y políticas del Plan Nacional del Buen Vivir.

---

<sup>3</sup> *Ibíd.*

Para que todos los ciudadanos ecuatorianos alcancen el nombrado “buen vivir” se reconoce el derecho a una integridad personal y seguridad humana. Dentro del tercer gran objetivo del Plan Nacional para el Buen Vivir 2009-2013: “mejorar la calidad de vida de la población” se encuentra inmerso el objetivo de “propiciar condiciones de seguridad humana y confianza mutua entre las personas en los diversos entornos”. Este objetivo contempla políticas de seguridad variadas y en diferentes entornos. Se busca entre otras cosas; prevenir y disminuir la delincuencia mediante la participación activa de la población; modernización por ejemplo: en equipos, tecnologías, comunicaciones, sistemas; de entidades de seguridad. Control de espacios públicos, educativos y de salud para evitar posibles problemas.

El Ministerio Coordinador de Seguridad Interna y Externa busca una planificación y coordinación conjunta entre autoridades y ciudadanía, para combatir la inseguridad. La finalidad es lograr una comunicación adecuada entre las entidades encargadas de formular y aplicar las políticas de seguridad, la promulgación de los derechos, el respeto de las culturas, mejoras y perfeccionamiento de las mismas y la consolidación del desarrollo sustentable.

El Ministerio Coordinador de Seguridad Interna y Externa es un ente coordinador y articulador de las entidades como: Ministerio de Defensa Nacional, Ministerio de Gobierno y Policía, Ministerio de Relaciones Exteriores y Comercio Exterior, Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, Secretaría Nacional Anticorrupción, Secretaría Técnica de Plan Ecuador, y Secretaría Técnica de Gestión de Riesgos. Por lo antes mencionado se presenta

la necesidad de que los funcionarios públicos tanto del Ministerio Coordinador de Seguridad Interna y Externa; como de los demás organismos e instituciones, fomenten un clima de cooperación y confianza en las actividades realizadas por cada una de las instituciones. La integración y coordinación de planes y objetivos depende de la participación de funcionarios públicos de las diferentes instituciones.

El presente estudio identificó las habilidades gerenciales propuestas por Edgar Schein en los funcionarios de nivel jerárquico superior del Ministerio Coordinador de Seguridad Interna y Externa, lo que determinó necesidades de capacitación y difusión de las habilidades gerenciales necesarias para la administración, concertación y coordinación de las instituciones que dentro del país, regulan la seguridad tanto de manera interna y externa.

#### 1.5.2.1 Impacto en la Solución de Problemas de la Sociedad

El Estado con sus diversos organismos busca el desarrollo del país y la mejora continua en la calidad de vida de sus habitantes; Es así que el Presidente Rafael Correa ha expresado; “las políticas de coordinación tienen en un esquema de Gobierno que articula las necesidades sociales con los recursos y las obligaciones que la administración pública poseen, buscando la eficiencia y la calidad”<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> [[http://www.elciudadano.gov.ec/index.php?option=com\\_content&view](http://www.elciudadano.gov.ec/index.php?option=com_content&view)]. ***Ministerios Coordinadores han tenido grandes resultados.***

Las propuestas del gobierno y sus resultados se ven directamente influidas por la capacidad de direccionamiento que puedan tener sus funcionarios. Si lo que se busca es, entonces, eficiencia y calidad en los servicios y productos públicos, es imprescindible que sus servidores tengan un conocimiento sobre cuáles son las habilidades requeridas para desempeñar cada función y con esta información promover a que los funcionarios presten más atención a este perfil que se requiere en la actualidad.

La actual constitución y “Plan Nacional para el Buen Vivir” buscan transformar la percepción de los ciudadanos acerca del funcionario público ecuatoriano. Las nuevas políticas constitucionales intentan pasar de un esquema burocratizado a un que sea eficiente y dinámico.

Como ejemplos de estas reformas se puede destacar el cambio en la designación de altos funcionarios que pasó de la Función Legislativa a la creada Función de Transparencia y Control Social. Otro importante cambio es la creación del Instituto de la Meritocracia con el cual se busca la “profesionalización” de los servidores públicos, este organismo se creó con la finalidad de que la selección de personal para el sector público se realice de manera transparente y honesta mediante el concurso de méritos por parte del funcionario. A través del Instituto de la Meritocracia se capacita a los funcionarios del sector público para cumplir los objetivos de la actual constitución.

Por lo mencionado previamente, la Universidad Católica del Ecuador a través de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables realizó esta investigación para identificar información valiosa respecto del recurso humano, esperando proyectar una mejora en la dirección de los organismos o entidades públicas.

#### 1.5.2.2 Impacto Científico

El estudio realizado involucró un análisis de los datos recolectados, los cuales lograron identificar la condición de los funcionarios del sector público, alcanzando niveles óptimos de eficiencia y eficacia en los cuales están involucrados.

La importancia científica de este proyecto consiste en hacer un contraste entre las habilidades científicas expuestas por diferentes autores especialmente las propuestas por Edgar Schein, que se compone de la habilidad analítica, habilidad conceptual, habilidad motivacional y de valores, y la habilidad emocional con las encontradas en los funcionarios públicos de Quito con nivel jerárquico superior.<sup>5</sup>

Existen varias y diferentes clasificaciones acerca de las habilidades gerenciales; una clasificación muy general de dichas habilidades se distribuye en tres grandes grupos:

- Habilidades Gerenciales Técnicas: consiste en la experiencia y conocimiento que se posee.

---

<sup>5</sup> JARRÍN, F. (2012). *Op. Cit.*

- Habilidades Gerenciales Humanas: se puede definir como la capacidad para interactuar con las personas.
- Habilidades Gerenciales Conceptuales: habilidades para estudiar e interpretar y buscar soluciones.

Por su parte Max Weber desarrolló el concepto de autoridad como habilidad gerencial; Weber concentró las habilidades de autoridad en tres grupos; una “Autoridad Tradicional” basada en la costumbre o la herencia, una “Autoridad Carismática” cuyas órdenes son justificadas por quienes las reciben debido a la capacidad de influir por parte del líder; y una “Autoridad Legal-Racional” que como su nombre lo dice, se reconoce la autoridad por la racionalidad de las normas legales que existen.

El presente trabajo parte de las diferentes propuestas a cerca de habilidades gerenciales, y para la obtención de resultados se centra en los cuatro grupos de habilidades gerenciales propuestos por Edgar Schein. Habilidades analíticas, habilidades conceptuales, habilidades motivacional y de valores y las habilidades emocionales.

La investigación se llevó a cabo aplicando herramientas de recolección de datos, como son las encuestas diseñadas por el grupo de docentes investigadores de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, presentadas de manera on-line; y el trabajo de campo, el cual lo llevaron

a cabo el tercer semillero de estudiantes de la Universidad Católica en los diferentes organismos del sector público. El presente estudio se centra la aplicación de la investigación al Ministerio Coordinador de Seguridad Interna y Externa.

#### 1.5.2.3 Impacto Educativo

Como se expresó anteriormente esta investigación formó parte de semillero de estudiantes que tenía por finalidad fomentar la investigación y la creación de conocimiento; mediante la implementación de diversas técnicas y mecanismos cualitativos y cuantitativos que permitan descubrir las habilidades que poseen los funcionarios públicos con nivel jerárquico superior en la ciudad de Quito, y a su vez, se realizó una comparación con diferentes teorías sobre dichas habilidades, principalmente con la propuesta por Edgar Schein.

Por otra parte es evidente el notable interés del grupo de investigadores de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad Católica por aportar a la sociedad con sus investigaciones, guiando a los estudiantes en el proceso de la investigación y consiguiendo así, estudios que contribuyan al desarrollo del país.

#### 1.5.2.4 Impacto Cultural

Con este estudio se buscó contribuir con información que sirva de base para que las autoridades competentes, determinen perfiles del funcionario

de acuerdo a los diferentes cargos y a la cultura organizacional del Ministerio Coordinador de Seguridad Interna y Externa.

Por otra parte se realizó un estudio que nos permitió conocer la reforma del estado y su nueva estructura en la función ejecutiva a la sociedad, incentivando a la misma a ser partícipe de esta.

#### 1.5.2.5 Impacto en la Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

La Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador con el afán de servir a la sociedad, a puesto en marcha el desarrollo de proyectos (**Habilidades Gerenciales De Los Funcionarios Públicos De Quito Con Nivel Jerárquico Superior**); que puede constituir una herramienta de análisis y toma de decisiones en la búsqueda de perfiles, que cumplan con las necesidades de los diferentes cargos dentro del sector público.

Gracias al trabajo de investigación realizado en el Ministerio Coordinador de Seguridad Interna y Externa, se identificó la presencia de habilidades gerenciales en los funcionarios de nivel jerárquico superior. Con base a la propuesta de Schein se identificaron habilidades gerenciales de motivación y valores, habilidades analíticas, habilidades interpersonales y habilidades emocionales en los servidores públicos. La presencia de estas habilidades muestra la necesidad de que los funcionarios del sector público posean habilidades gerenciales para el desempeño de su trabajo diario en el Ministerio.

La mayor o menor presencia de habilidades gerenciales puede servir como guía para que el Ministerio Coordinador de Seguridad Interna y Externa determine las necesidades de capacitación, ya sea de manera general o en un análisis por áreas o departamentos.

Con la investigación realizada se obtuvo información necesaria para de esta manera sacar adelante la investigación con datos reales; aportando de esta manera con la responsabilidad social de Pontificia Universidad Católica Del Ecuador.

### **1.5.3 Justificación Metodológica**

En la investigación se implementó un método de investigación aplicada, con lo cual se obtuvo información importante, de utilidad y certera. Una vez definidos, estudiados y comprendidos los cuatro grupos de habilidades gerenciales basados en la propuesta de Edgar Schein, se buscó la presencia de habilidades en los funcionarios públicos de nivel jerárquico superior. La aplicación de la encuesta elaborada por el grupo de docentes investigadores de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, identificó la presencia de habilidades aplicando preguntas sobre el actuar diario y real de cada funcionario.

La visita las oficinas del Ministerio Coordinador de seguridad brindaron una base para entender su estructura, sus niveles de jerarquía y la comunicación a los diferentes niveles y áreas.

Para este estudio se utilizó, en cierta manera una combinación de métodos de investigación; en primer lugar, se acudió al tipo de investigación aplicada, el cual se lo conoce también como una investigación práctica o empírica debido a que la misma busca la aplicación de los conocimientos adquiridos en problemas reales.

El método de investigación implementado es el inductivo-deductivo; mediante la combinación de estos se logra adaptar el método de acuerdo a las necesidades de la investigación.

En tercer lugar involucramos a la investigación de campo ya que “Este tipo de investigación se apoya en informaciones que provienen entre otras, de entrevistas, cuestionarios, encuestas y observaciones”<sup>6</sup>.

Con base a estas definiciones se concluye que los métodos mencionados anteriormente, fueron los más adecuados para avanzar en la presente estudio; Se partió de la búsqueda y análisis de las diferentes teorías sobre habilidades gerenciales; principalmente las expuestas por Edgar Schein. Posteriormente se procedió con la recolección de datos mediante las encuestas elaboradas por el grupo de docentes investigadores de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Facultad de Ciencias administrativas y Contables de la Universidad Católica; encuesta que utilizó la escala de tipo Likert para las respuestas obtenidas.

---

<sup>6</sup> [<http://www.eumed.net/libros/2007b/286/3.htm>]

Las encuestas constaron de diez preguntas acerca de datos informativos y cuarenta preguntas que buscan identificar habilidades en los funcionarios. La encuesta se realizó de manera on-line, gracias a la colaboración del centro de informática de la Universidad Católica; quienes subieron la encuesta a la web.

Las encuestas fueron aplicadas a los funcionarios de nivel jerárquico superior del Ministerio de Coordinador de Seguridad Interna y Externa; posteriormente se procede a tabular e interpretar estos resultados.

Con base a estos resultados se establecieron cuales son las habilidades gerenciales que actualmente poseen los funcionarios y así comparar con las establecidas en diferentes teorías.

Finalmente con la información recolectada y analizada se buscó determinar los perfiles adecuados para desempeñar los diferentes cargos que conforman estos organismos de una manera eficaz y eficiente.

#### **1.5.4 Justificación Teórica**

El estudio practicado en principio logró definir que es una Habilidad Gerencial, y sus diferentes clasificaciones; posteriormente brindó un marco real sobre las verdaderas habilidades gerenciales que poseen los funcionarios del sector público (Ministerio Coordinador de Seguridad Interna y Externa); de esta manera se determinó las habilidades gerenciales con menor presencia para así, definir áreas para futuras capacitaciones.

La presente investigación realizó una evaluación de las habilidades gerenciales propuestas por Schein versus las encontradas actualmente en el sector público; obteniendo un comparativo que nos permita dar a conocer cuáles de estas habilidades son las que mayor presencia tienen dentro de los funcionarios del Ministerio Coordinador de Seguridad Interna y Externa.

### **1.5.5 Justificación Práctica**

La investigación busca crear conciencia dentro de las instituciones del sector público con respecto a la necesidad de mantener una cultura de capacitación permanente enfocada al desarrollo habilidades gerenciales de acuerdo al entorno y funciones de los servidores públicos.

La identificación de las habilidades gerenciales de mayor y menor presencia en los funcionarios públicos de nivel jerárquico superior dentro del Ministerio Coordinador de Seguridad Interna y Externa constituyen la base de futuros planes de preparación, para el correcto desempeño de las actividades coordinadoras, reguladoras y concertadoras que el Ministerio lleva a cabo.

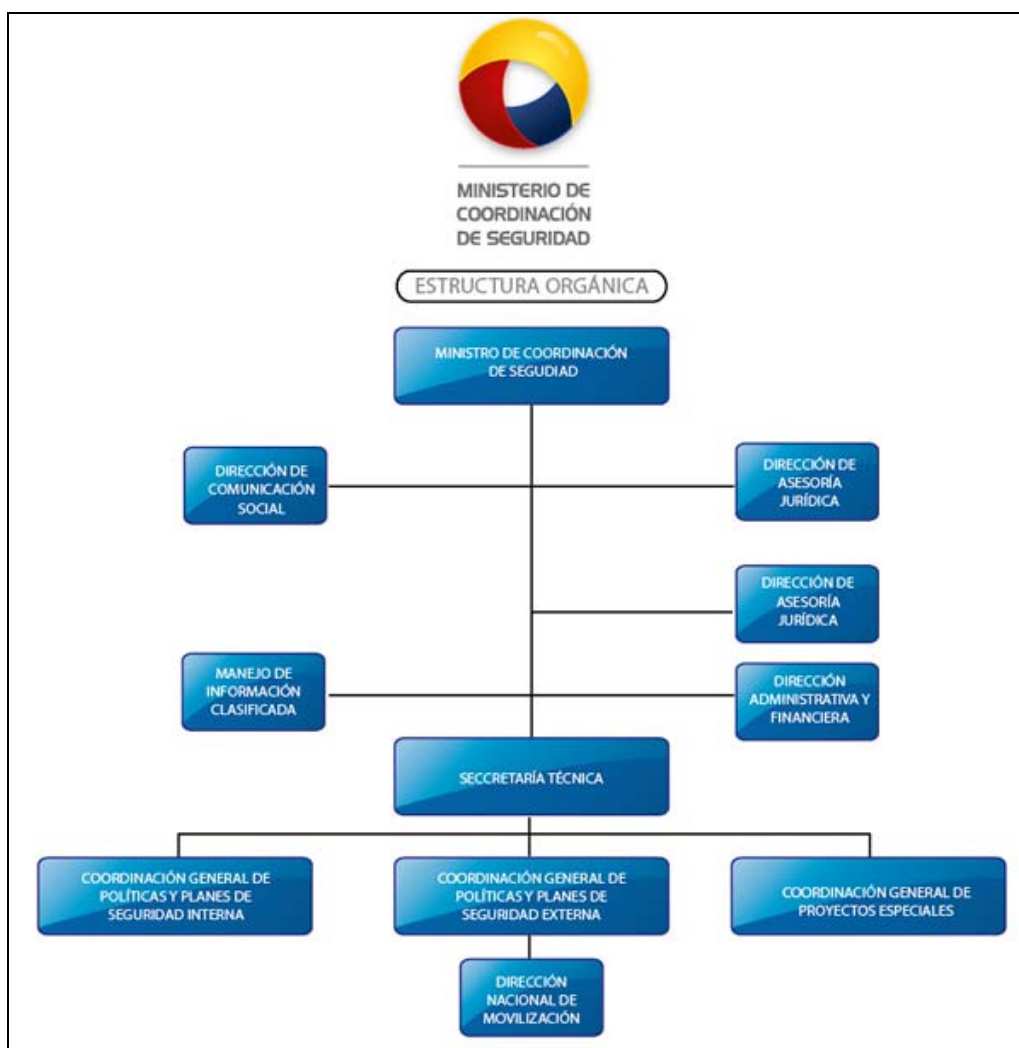
La aplicabilidad del estudio se vio enmarcada en cuanto, la misma pretende ser de utilidad para aquellas personas e instituciones encargadas de selección de personal para la ocupación de cargos en el sector público; ciudadanos que deberán demostrar tener las habilidades gerenciales, para así responder a los continuos cambios actuales como: competitividad, relaciones laborales, procesos, globalización, tecnología, necesidades sociales, economías emergentes, entre otros de gran importancia.

## 1.6 DELIMITACIÓN Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

### **1.6.1 Delimitación de la Investigación**

La presente investigación buscó identificar las habilidades gerenciales de motivación y valores, interpersonales, analíticas y emocionales, basadas en la teoría de Edgar Schein, que poseen los funcionarios públicos en la ciudad de Quito con nivel jerárquico superior, específicamente los que integran el Ministerio Coordinador de Seguridad Interna y Externa; cuyas instalaciones se encuentran ubicadas en calle Benalcázar 679 y Chile, en la ciudad de Quito, Ecuador.

Gráfico N° 1



**Fuente:** Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Ministerio Coordinador de Seguridad Interna y Externa

El análisis y evaluación se enfocó a los Ministros, Viceministros, Subsecretarios Directores de áreas y sus inmediatos colaboradores; considerando que los mismos poseen un nivel jerárquico superior que les permite la toma de decisiones dentro del Ministerio.

Con base en el organigrama del Ministerio Coordinador de Seguridad Interna y Externa, se definieron los niveles jerárquicos en los que se practicó la presente investigación son:

1. El proceso gobernante (Ministro) que es el direccionamiento y coordinación estratégica de la seguridad interna y externa.
2. Un proceso que agrega valor como es el de la Secretaria Técnica
3. Procesos habilitantes de asesoría:
  - Dirección de Asesoría jurídica
  - Unidad de Auditoría Interna
  - Dirección de Comunicación social
  - Procesos de Apoyo:
    - Dirección Administrativa Financiera
    - Unidad de Auditoría Interna
    - Dirección de Comunicación Social
    - Colaboradores Directos

### **1.6.2 Limitaciones de la Investigación**

Durante la presente investigación las limitaciones estuvieron dadas principalmente por el acceso a la información en la investigación de campo.

El hecho mismo, de que los funcionarios públicos están más expuestos a críticas, seguimientos e indagaciones por parte de la sociedad, crea de cierta manera un temor a ser estudiados. El desenvolvimiento y accionar de los funcionarios deja de ser privado por cuanto la administración de recursos públicos debe ser transparente. El temor de los funcionarios en el Ministerio Coordinador de Seguridad se vio altamente reflejado al existir una reacción negativa para desarrollar las encuestas.

Por lo expuesto antes se presentó la necesidad de informar a los funcionarios los fines de la presente investigación, la cual no busca cuestionar al funcionario; si no que, por el contrario tuvo objetivos netamente académicos.

## 2 MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se expone la metodología en la realización del presente Trabajo de Investigación de Grado. Se muestran tanto parámetros, como métodos y tipos de investigación; técnicas, herramientas y procedimientos; que han sido utilizados para llevar a cabo el presente trabajo.

### 2.1 METODOLOGÍA

#### 2.1.1 Métodos de Investigación

Para el desarrollo de la presente investigación se utilizó un tipo de investigación aplicada, la cual está apoyada en la solución de problemas específicos. La investigación se desarrolla en el método inductivo-deductivo. “La inducción y deducción son dos métodos de conocimiento que son complementarios. La combinación de ambos métodos significa la aplicación de la deducción en la elaboración de hipótesis, y la aplicación de la inducción en los hallazgos. Inducción y deducción tienen mayor objetividad cuando son consideradas como probabilísticas”.<sup>7</sup>

El presente trabajo partió de un procedimiento cualitativo; en el que el investigador observó el o los fenómenos tal como ocurren en su naturalidad.

---

<sup>7</sup> [<http://es.scribd.com/doc/52849878/2>]. *Métodos y técnicas de investigación.*

La investigación cualitativa extrae descripciones partiendo de información obtenida mediante observaciones como el uso de entrevistas, encuestas, narraciones, videos, grabaciones, entre otros.

Estos estudios en su mayoría se preocupan por el contexto de los acontecimientos, concentrando su investigación en temas en los que el hombre está directamente implicado, involucrado y experimentando. La investigación cualitativa está concentrada en descubrir el sentido y significado que pueden tener las acciones de la sociedad.

Se partió de los diferentes conocimientos adquiridos respecto de las habilidades gerenciales, necesarias para desempeñar cargos de dirección y administración; posteriormente se procedió con la investigación propiamente de campo con la recolección de información respecto de estas habilidades en el Ministerio Coordinador de Seguridad Interna y Externa en los funcionarios con nivel jerárquico superior.

Se procedió a aplicar la encuesta on-line a los funcionarios del Ministerio Coordinador de Seguridad. La encuesta diseñada por el grupo de docentes investigadores de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la PUCE utilizó la escala tipo Likert.

La **Escala Likert**; llamada así por Rensis Likert, es un método estadístico, denominado también método de evaluaciones sumarias, debido a que, a cada una de las opciones de respuesta se le asigna un valor numérico, al finalizar el

proceso se obtiene una puntuación total, ponderando y sumando los valores de las respuestas de cada una de las opciones.

El funcionario público respondió la encuesta, utilizando la escala de Likert, en cada pregunta se expresó el nivel de acuerdo o desacuerdo con respecto de una afirmación.

La encuesta fue subida a la web por parte de la Dirección de Informática de la PUCE, se desarrolló de manera on-line; partiendo con diez preguntas informativas, para continuar con cuarenta preguntas, que pretenden identificar habilidades gerenciales en los funcionarios públicos de nivel jerárquico superior del Ministerio Coordinador de Seguridad Interna y Externa. Se buscó la presencia de habilidades y sub habilidades analíticas, emocionales, interpersonales, de motivación y valores; expuestas en la teoría de Schein.

La Dirección de Informática de la PUCE hizo la entrega de una base en Excel con la información obtenida de las encuesta on-line. Una vez que se tabularon los resultados, se buscó identificar habilidades gerenciales, en los funcionarios públicos de nivel jerárquico superior del Ministerio Coordinador de Seguridad Interna y Externa, partiendo del modelo de habilidades gerenciales de Schein.

Finalmente se procedió a constatar la presencia de habilidades en los funcionarios del Ministerio Coordinador de Seguridad Interna y Externa; determinando qué habilidades son las más predominantes y las menos predominantes; así como la presencia de habilidades de acuerdo a diferentes

variables como: sexo, edad, años de experiencia, formación académica, perfil profesional y antigüedad en la institución.

### **2.1.2 Método Estadístico**

Se conoce que los métodos ayudan a encaminar los procesos de una manera óptima, alcanzando así; resultados más eficientes y eficaces.

El método estadístico puede definirse como el conjunto de procedimientos que se utilizan para obtener, describir, analizar e interpretar datos; por su parte, basado en un conjunto pequeño de datos, ayuda a la toma de decisiones sobre el comportamiento del fenómeno en un conjunto mayor de los mismos.

Para identificar las habilidades gerenciales de motivación y valores, interpersonales, analíticas y emocionales, basadas en la teoría de Edgar Schein; en la presente investigación se aplicó las siguientes etapas del proceso estadístico:

- a) Recopilación de datos o levantamiento de la información: se obtuvo a través de la encuesta diseñada por el grupo de docentes investigadores, de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de PUCE; la encuesta fue subida a la web gracias a la ayuda de la Dirección de Informática de la PUCE, la encuesta se desarrolló de manera on-line por los funcionarios públicos del Ministerio Coordinador de Seguridad

Interna y Externa, con nivel jerárquico superior; proporcionando así la información necesaria.

- b) Tabulación y agrupamiento de datos: una vez recopiladas las encuestas; los datos fueron ordenados, clasificados y tabulados. El punto de partida para esta etapa consistió en la base de Excel entregada por la Dirección de Informática con los resultados obtenidos de las encuestas on-line. Se presentaron en cuadros, tablas y gráficos los cuales permiten una interpretación más simple y rápida de los resultados obtenidos.
- c) Medición de los datos: en esta etapa se observó la tendencia que tienen los datos recolectados. Que permitieron observar las habilidades más nombradas y menos nombradas por los funcionarios. Determinando una caracterización del funcionario del Ministerio Coordinador de Seguridad, de acuerdo a sus habilidades.
- d) Inferencia estadística: se llega a una conclusión partiendo de los resultados de las observaciones acerca del total de la población.

### **2.1.3 Fuentes de Información**

Las diferentes técnicas de recolección de datos que existen como: encuestas, entrevistas, exploraciones, observaciones físicas; fueron de gran importancia en este estudio.

Por otra parte se obtuvo información valiosa de documentos existentes como artículos de periódicos, revistas, estudios previos, publicaciones; acerca del funcionario público y habilidades gerenciales; entre otros.

El proyecto de investigación de la Ingeniera Fabiola Jarrín, “Habilidades Gerenciales De Los Funcionarios Públicos De Quito Con Nivel Jerárquico Superior”, consistió una fuente de información importante para el presente trabajo.

Publicaciones como el Plan Nacional del Buen Vivir contribuyó a entender el papel de los funcionarios públicos en la actualidad. La ley Orgánica del Servicio Público sirvió como referencia para entender los deberes y responsabilidades del funcionario público.

#### 2.1.3.1 Fuentes Primarias

La fuente primaria de información del presente trabajo de investigación fue principalmente la aplicación de la encuesta on-line diseñada por el grupo de investigadores, de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la PUCE; y elaborada con la ayuda de la dirección de informática de la Universidad Católica; la cual se aplicó a los funcionarios del Ministerio Coordinador de Seguridad Interna y Externa con nivel jerárquico superior. Así mismo se obtuvo información con entrevistas en los casos que fue posible, además de observación física en el lugar de estudio.

Para el análisis e interpretación de estas fuentes se partió de las teorías expuestas desde el punto de vista científico. Edgar Schein con su propuesta sobre las Habilidades Gerenciales y Max Weber con su teoría de la burocracia proporcionaron un guía para el desarrollo de esta investigación.

#### 2.1.3.2 Fuentes Secundarias

La información obtenida mediante fuentes secundarias implica la consideración de información que se encuentra ya procesada, muchas veces publicada en revistas periódicos, libros o en el internet.

La finalidad fue obtener información de la administración, gestión y desarrollo del Ministerio, la información comprendió estudios previos respecto habilidades o perfiles en los funcionarios.

Se debe destacar la importancia de utilizar información real y confiable que agrega valor a la investigación.

Una fuente importante de información fue proporcionada por la Ingeniera Fabiola Jarrín y por el grupo de docentes investigadores de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, que ha facilitado al semillero de estudiantes involucrados en el presente estudio; esta información se constituye en una guía y sirvió como punto de partida para la investigación.

### 2.1.3.3 Procesamiento de Datos

La Pontificia Universidad Católica del Ecuador y la dirección de informática de la PUCE contribuyeron en gran medida a la realización de este proyecto mediante la elaboración de una encuesta on-line que facilitó el proceso de recolección de información y posteriormente la tabulación de la misma.

Para obtener un fácil análisis e interpretación de resultados, la Dirección de Informática de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador realizó el procesamiento de los datos arrojados por las encuestas; entregando a cada estudiante una base en Excel con la información obtenida de las encuestas.

Las técnicas de análisis utilizadas son cuadros y gráficos estadísticos. Para el análisis de la información recolectada se utilizó el programa de Microsoft Office Excel mediante el uso de tablas y gráficos dinámicos.

Con base a la información obtenida y sus resultados se procedió a identificar y analizar los conocimientos adquiridos durante el estudio acerca de las habilidades gerenciales necesarias para desempeñar los diferentes cargos gerenciales.

## 2.2 HIPÓTESIS DE TRABAJO

“Las habilidades gerenciales propuestas desde el punto de vista científico, son necesarias para desempeñar cargos de nivel jerárquico superior en el sector público de Quito; Ministerio Coordinador de Seguridad Interna y Externa”.

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

El 20 de Octubre del 2008 entró en vigencia una nueva constitución para el Ecuador, aprobada por el voto del pueblo mediante referéndum en septiembre del mismo año; la constitución de Montecristi contiene interesantes e innovadores aportes que pretenden re-institucionalizar el Estado. Han pasado más de tres años desde que fue aprobada la nueva carta fundamental y muchos de sus aspectos todavía causan controversia y un difícil proceso de implementación a la realidad de la sociedad ecuatoriana, esto ha llegado hasta tal punto que el pasado 7 de mayo del 2011 el pueblo del Ecuador ha vuelto a votar, mediante un sistema de consulta popular, ahora a favor de reformar y hasta de cierta forma “desbaratar” varios aspectos estructurales de la presente constitución.

Como punto de partida se considera el hecho de que las nuevas instituciones que propone la constitución 2008 tuvieron influencia de varios movimientos sociales, en especial el indígena, que fueron representados por los asambleístas de Montecristi. Así pues para poder analizar de manera integral a la constitución 2008 debemos tomar en cuenta los aportes que nos dan otras ciencias como la sociología, la antropología, la economía, y la política.

El presente capítulo a desarrollar tuvo por objeto comprender el aspecto institucional de la nueva constitución, comparándolo a su vez con el anterior modelo de Estado previo a entrar en vigencia la carta fundamental, de este modo el capítulo se divide en tres importantes puntos, el primero tiene que ver con los aspectos más destacados del cambio

institucional que ha vivido el país con la constitución 2008 y su Plan Nacional de Desarrollo o más conocido como Plan Nacional del Buen Vivir, y los dos últimos puntos señalan de manera general los defectos y beneficios más importantes que ha traído la presente constitución.

### 3.1 CAMBIO INSTITUCIONAL

La constitución ecuatoriana en varios aspectos específicos, han dejado desconcertado a más de un jurista, ya que su esencia es un eje garantista, igualitario, participativo y plurinacional, desarrollado en el marco del pensamiento del “neoconstitucionalismo”, con el que pocas personas entendidas en Derecho están familiarizadas, sobretodo en el Ecuador.

De los aportes más relevantes que vale destacar sobre la constitución 2008 es su fuerte y amplia declaración de derechos y garantías, y antes de continuar con cualquier tipo de análisis y en particular institucional, se debe tener muy en claro que toda constitución tiene esencialmente dos partes fundamentales: una parte orgánica, que desarrolla las instituciones propiamente dichas, aquí encontramos las funciones y órganos del Estado con sus competencias y atribuciones; y por otro lado está la parte dogmática, que consiste en la declaración de derechos y garantías antes mencionada. Así pues se debe comprender que en la constitución 2008 es imprescindible que su dimensión orgánica deba ser solo un medio para la realización de los derechos de las personas y colectividades, y por consiguiente, los errores más graves de la parte orgánica son aquellos que no estén acordes o sean ineficaces para la materialización de los derechos y garantías.

La Constitución del 2008 marcó un gran cambio a la estructura del Gobierno, los poderes del Estado fueron redefinidos dividiéndose ahora en cinco; se mantiene los tres habituales de constituciones anteriores como son: la Función Ejecutiva representada por la Presidencia de la República, la Función Legislativa llevada a cabo por la Asamblea Nacional y la Función Judicial liderada por la Corte Nacional de Justicia. Los 2 nuevos poderes definidos en la nueva constitución son: la Función Electoral dirigida por el Consejo Nacional Electoral y el Tribunal Contencioso Electoral, finalmente la Función de Transparencia y Control Social incluida para fomentar la participación ciudadana en el nuevo Estado democrático y control administrativo; las instituciones que componen esta función son el Consejo de Participación Ciudadana y Control Social, la Defensoría del Pueblo, Superintendencia de Compañías, Superintendencia de Bancos y Seguros, Superintendencia de Telecomunicaciones y la Contraloría General del Estado.

Además la función judicial actualmente está siendo reformada producto de la Primera Enmienda derivada de la consulta popular que tuvo lugar el 7 de mayo de 2010, el principal cambio de este poder del estado es la creación del Consejo de la Judicatura de Transición y la reestructuración del Consejo de la Judicatura.

La nueva carta magna enmarca un modelo de descentralización, esto significa que se atribuyen competencias específicas y atribuciones a los Gobiernos Seccionales, Administraciones Municipales y Juntas Parroquiales Rurales, para así avanzar hacia un sistema de autonomías territoriales que incorporen ámbitos fiscales y políticos. En esta ideología de descentralización la constitución reconoce la creación de regiones administrativas lo cual permite la adhesión de provincias contiguas que

presenten condiciones demográficas, ambientales y económicas similares para garantizar su sustentabilidad. Actualmente la Secretaría de Planificación y Desarrollo ha dividido al Ecuador en siete de estas regiones, pretendiendo fortalecer relaciones y el desarrollo conjunto.

Para asegurar el cumplimiento de la planificación sectorial desde los inicios de su gobierno el Señor Presidente reformó el Gabinete Ministerial al integrar al mismo los Ministerios Coordinadores, los cuales se encuentran sobre nivel a los Ministerios ya existentes y cuya función es coordinar los esfuerzos y el accionar de estos para una mejora de la administración pública.

Es por tanto el cambio en la situación actual del país, debido al sistema nacional de competencias por niveles de Gobierno; mientras los Gobiernos regionales, provinciales, municipales y parroquiales rurales como función principal tienen la planificación y desarrollo de su correspondiente orden, el Estado Central desempeña funciones de mayor envergadura tal como la defensa nacional, protección interna y orden público que abarca a todos los anteriores niveles de Gobierno, y para lo cual requiere de una estricta coordinación y concertación de políticas de las instituciones involucradas en este ámbito particular; función que en especial conlleva el Ministerio Coordinador de Seguridad Interna y Externa.

Una vez aclarado este aspecto se procederá a realizar un análisis de los más destacables cambios institucionales que propone la constitución 2008, que se centrarán en los puntos del presupuesto general del Estado, la legislación, las políticas públicas, los servicios públicos y la migración.

### 3.1.1 Presupuesto General del Estado

El presupuesto general del Estado es la valoración que se le da al balance entre los ingresos que obtendría el Estado, mediante la recaudación de las instituciones del Sector Público No Financiero (SPNF), por conceptos como: los impuestos, aranceles y las transferencias crediticias, la producción y exportación de petróleo y derivados; y, los diversos gastos o egresos planificados áreas de servicio, producción y funcionamiento estatal como son: la educación, salud, vivienda, agricultura, seguridad, transporte, electricidad, entre otras, de acuerdo a las necesidades que han sido identificadas.

Si realizamos un análisis comparativo en este aspecto se puede tomar en cuenta lo dispuesto en la constitución de 1998 y compararla con la actual, y así se podrá llegar a concluir si en verdad existe un cambio profundo en la institucionalidad en este aspecto o no.

En primer lugar se debe tomar en cuenta el eje garantista de derechos por el que se guía la constitución 2008 y que también se puede ver reflejado en el presupuesto general del Estado, así se lo puede destacar por ejemplo en los siguientes artículos:

El financiamiento público en salud será oportuno, regular y suficiente, y deberá provenir de fuentes permanentes del Presupuesto General del Estado. Los recursos públicos serán distribuidos con base en criterios de población y en las necesidades de salud.”<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> CONSTITUCIÓN DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR. (2008). Art. 366.

El Estado asignará de forma progresiva recursos públicos del Presupuesto General del Estado para la educación inicial básica y el bachillerato, con incrementos anuales de al menos el cero punto cinco por ciento del Producto Interior Bruto hasta alcanzar un mínimo del seis por ciento del Producto Interior Bruto.

Hasta la aprobación del Presupuesto General del Estado del año siguiente a la entrada en vigencia de esta Constitución, el Estado compensará a las universidades y escuelas politécnicas públicas por el monto que dejarán de percibir por concepto del cobro de aranceles, matrículas y derechos que hagan referencia a la escolaridad de las estudiantes y los estudiantes. A partir de ese momento, este financiamiento constará en el Presupuesto General del Estado.<sup>9</sup>

El Presupuesto General del Estado destinado al financiamiento del sistema nacional de salud, se incrementará cada año en un porcentaje no inferior al cero punto cinco por ciento del Producto Interior Bruto, hasta alcanzar al menos el cuatro por ciento.<sup>10</sup>

Como se pudo apreciar en lo citado anteriormente es notable que la actual constitución incentiva al establecimiento del nombrado sistema económico social, solidario y sostenible alcanzando ese “Buen Vivir” que se pretende conseguir en el país; se puede apreciar a través de la Política Macroeconómica en el marco del Capítulo Cuarto del Título Sexto de la Constitución de la República referente a Soberanía Económica y en los objetivos definidos como son:

1. Asegurar una adecuada distribución del ingreso y de la riqueza nacional.
2. Incentivar la producción nacional, la productividad y competitividad sistémica, la acumulación del conocimiento científico y tecnológico, la

---

<sup>9</sup> CONSTITUCIÓN DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR. (2008). *Disposiciones transitorias, Decimoctava.*

<sup>10</sup> CONSTITUCIÓN DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR. (2008). *Disposiciones transitorias, Vigésimo segunda.*

inserción estratégica en la economía mundial y las actividades productivas complementarias en la integración regional.

3. Asegurar la soberanía alimentaria y energética.
4. Promocionar la incorporación del valor agregado con máxima eficiencia, dentro de los límites biofísicos de la naturaleza y el respeto a la vida y a las culturas.
5. Lograr un desarrollo equilibrado del territorio nacional, la integración entre regiones, en el campo, entre el campo y la ciudad, en lo económico, social y cultural.
6. Impulsar el pleno empleo y valorar todas las formas de trabajo, con respeto a los derechos laborales.
7. Mantener la estabilidad económica, entendida como el máximo nivel de producción y empleo sostenibles en el tiempo.
8. Propiciar el intercambio justo y complementario de bienes y servicios en mercados transparentes y eficientes.
9. Impulsar un consumo social y ambientalmente responsable.

Por su parte al analizar la estructura anterior del Estado también podemos encontrar este reflejo garantista de derechos en el presupuesto general del Estado, como ejemplo se puede destacar los siguientes artículos de la constitución de 1998:

El financiamiento de las entidades públicas del sistema nacional de salud provendrá de aportes obligatorios, suficientes y oportunos del Presupuesto General del Estado, de personas que ocupen sus servicios y que tengan capacidad de contribución económica y de otras fuentes que señale la ley.<sup>11</sup>

“En el presupuesto general del Estado se asignará no menos del treinta por ciento de los ingresos corrientes totales del gobierno central, para la educación y la erradicación del analfabetismo”.<sup>12</sup>

Sin perjuicio de otras fuentes de financiamiento de origen público y privado o alcanzadas mediante autogestión, las rentas vigentes asignadas a universidades y escuelas politécnicas públicas en el presupuesto general del Estado, se incrementarán anualmente y de manera obligatoria, de acuerdo con el crecimiento de los ingresos corrientes totales del gobierno central.<sup>13</sup>

También se pudo analizar este punto desde la perspectiva procedimental que dan ambas constituciones en sus capítulos específicos al presupuesto general del Estado, aquí una vez más podremos encontrar varias similitudes entre ambos modelos, a saber:

- El presupuesto general del Estado en ambos casos constituye todos los ingresos y egresos del Estado con excepción de las empresas públicas, la

---

<sup>11</sup> CONSTITUCIÓN DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR. (2008). Art. 46.

<sup>12</sup> CONSTITUCIÓN DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR. (2008). Art. 71.

<sup>13</sup> CONSTITUCIÓN DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR. (2008). Art. 78.

banca pública y los gobiernos autónomo descentralizados (CRE 2008) o los organismos del régimen seccional (CRE 1998), la única diferencia en este punto sería la exclusión de los ingresos y egresos pertenecientes a la seguridad social en la constitución 2008.

- En ambos casos el presupuesto general del estado está sujeto al Plan Nacional de Desarrollo (CRE 2008) o Plan de Desarrollo (CRE 1998), debe ser formulado por el Ejecutivo y está sujeto a la aprobación y revisión de la función legislativa (con sus respectivas diferencias en los plazos y formas de aprobación).

No está de más destacar otra diferencia que nos trae la constitución de Montecristi, y se trata de una mayor ampliación normativa y desarrollo procedimental que la constitución de 1998, como ejemplo se puede destacar de la constitución:

La Función Ejecutiva presentará a la Asamblea Nacional la proforma presupuestaria anual y la programación presupuestaria cuatrianual durante los primeros noventa días de su gestión y, en los años siguientes, sesenta días antes del inicio del año fiscal respectivo. La Asamblea Nacional aprobará u observará, en los treinta días siguientes y en un solo debate, la proforma anual y la programación cuatrianual. Si transcurrido este plazo la Asamblea Nacional no se pronuncia, entrarán en vigencia la proforma y la programación elaboradas por la Función Ejecutiva. Las observaciones de la Asamblea Nacional serán sólo por sectores de ingresos y gastos, sin alterar el monto global de la proforma.<sup>14</sup>

Una vez analizado el contenido del presupuesto general del Estado desde el modelo anterior y actual se puede llegar a la conclusión de que en escancia no

---

<sup>14</sup> CONSTITUCIÓN DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR. (2008). Art. 295.

ha habido un paradigma o cambio institucional de relevante trascendencia, sin embargo la constitución 2008 al desarrollar normativamente mucho más esta institución la deja más fortalecida.

### **3.1.2 Legislación y Políticas Públicas**

Uno de los más importantes paradigmas o cambios institucionales que ha vivido o está por vivir el Estado ecuatoriano es justamente el referente a las fuentes del Derecho o **legislación**, y de cómo estas regulan el comportamiento humano y organizan la sociedad.

Dentro de este marco es significativo señalar los diversos períodos constitucionales que ha vivido el Ecuador (entendiendo a la constitución política de un Estado como una de las más trascendentales fuentes del Derecho), al ser esta la norma fundamental de mayor jerarquía que da unidad y coherencia a todo el ordenamiento jurídico.

El Ecuador está por romper el record en el área, ha tenido más de diecinueve constituciones y la mayoría no fueron expedidas con el afán de realizar un verdadero cambio institucional o de mejorar la situación política, económica y social del país; sino más bien, entraron en vigencia la mayoría de veces por la ambición política de los presidentes o grupos de poder de turno, así lo señala en historiador Enrique Ayala Mora:

El Ecuador tiene un record en la adopción de nuevas constituciones. Pero esto no se debe fundamentalmente a la necesidad de cambios sino, más bien, a la

inestabilidad política, que ha traído consigo dictaduras frecuentes. En medio del enfrentamiento político se han establecido gobiernos de hecho y se ha roto o derogado la Constitución vigente. Al cabo de un tiempo de régimen dictatorial, se ha vuelto al régimen jurídico mediante la emisión de una nueva Constitución que, por lo general, ha entrado en vigencia con un nuevo gobierno electo.<sup>15</sup>

Introduciéndose en materia, parece de lo más pertinente destacar uno de los paradigmas relevantes que propone la constitución 2008, con lo referente a la legislación y su cambio de modelo institucional, se habla pues de un cambio del modelo de Estado: “Del Estado legal al estado constitucional”.

Al hablar de un Estado legal de derecho se hace referencia a un modelo de Estado en donde la única fuente de Derecho, es decir de legislación, es la ley y esta es la que determina la autoridad y estructura el poder. Se consagra la división del poder en las tres clásicas funciones (legislativa, ejecutiva y judicial), sin embargo es solo una división formal puesto que el órgano de cierre es el legislativo y es en este donde se sitúan los grupos de poder, que se lo van transfiriendo de uno a otro, siempre imponiéndose la ley en la estructuración del sistema.

Los límites del estado los impone el parlamento: el ejecutivo sólo puede hacer lo que establece la ley y el judicial es “boca de la ley”. Por la ley se puede definir cuáles son los derechos, las competencias de las autoridades y las garantías. El parlamento podría incluso cambiar la constitución, eliminar derechos y restringir las garantías: la Constitución no es rígida y se puede reformar por el procedimiento ordinario de creación de leyes; los derechos son los que están reconocidos y desarrollados en las leyes (básicamente el Código Civil y el Código Penal), las garantías formales están descritas en las leyes y se

---

<sup>15</sup> AYALA, E. (2004). *Ecuador patria de todos*. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar. Corporación Editora Nacional. 2da. Edición. Pág. 190.

encarga a la administración de justicia ordinaria el reconocerlos y protegerlos.<sup>16</sup>

En el Estado constitucional de Derecho que propone la constitución 2008, la constitución política es la norma fundamental y esta es la que determina el contenido de la ley, el ejercicio de la autoridad y toda la estructura del poder, es esencialmente material y garantista puesto que tiene como centro a los derechos fundamentales, protegiéndolos de manera integral y catalogándolos como un fin del Estado; y procedimental debido a que desarrolla de forma amplia los contenidos de la constitución y las instituciones del Estado. El órgano de cierre es la representación constituyente que limita el poder del Legislativo y a su vez es un mecanismo de la soberanía popular (poder electoral y de participación ciudadana), de esta manera la constitución se vuelve rígida y no puede ser reformada por procedimientos legislativos ordinarios.

En materia de legislación el Dr. Ramiro Ávila destaca la pregunta ¿Qué es lo que se va a legislar?, comparando así los dos modelos de Estado:

Qué es lo que se debe legislar o normar es la pregunta esencial que marca la diferencia entre el estado legal y el constitucional. En el primero, la materia legal depende exclusivamente de la configuración del parlamento. Si se respeta la forma, se supone que el debate democrático realizado por los representantes elegidos mediante votación produce la mejor opción de normatividad. La justicia de las leyes se asume y no es posible cuestionar su validez. En el estado constitucional, en cambio, no existe libertad de parte de los parlamentarios para decidir la agenda legislativa. Existen expresas prohibiciones para el legislador, tales como no emitir leyes que sean contrarias a la Constitución o los derechos, y existe un marco referencial para legislar.

---

<sup>16</sup> *Ibíd.* Pág. 41

De esta forma, además de la validez formal, se requiere la validez sustancial o material.<sup>17</sup>

Otra manera de comprender el cambio institucional por el que pasa el Estado ecuatoriano en materia de legislación es destacando otro importante paradigma que propone la constitución 2008: “Del Estado de Derecho al Estado de derechos”. Entendiendo la pluralidad jurídica que el Estado de derechos presupone; en el Estado de Derecho legal el único sistema jurídico existente y que se reputa válido es el formal estatal y la única fuente del Derecho es, como ya se lo mencionó, la ley. La constitución 2008 habla de un Estado constitucional de derechos, en el cual los sistemas jurídicos y las fuentes del Derecho se amplían y diversifican, el sistema jurídico formal estatal no es el único Derecho y la ley pierde su sacrosanta calidad de única fuente del Derecho.

El cambio institucional en materia de legislación que propone la constitución 2008 es profundo, así pues pasamos de un modelo de Estado legal a uno Constitucional y de un modelo de Estado de Derecho a uno de derechos reconociendo la pluralidad jurídica, solo resta esperar para comprobar si estos nuevos sistemas pueden ser aplicados eficazmente en la realidad del Ecuador.

El segundo aspecto a analizar en este punto es el cambio institucional que ha vivido el Ecuador con lo referente a las **políticas públicas**, como ya se lo menciono anteriormente las políticas públicas constituyen un importante elemento en el paradigma del cambio de modelo de Estado de Derecho a

---

<sup>17</sup> *Ibíd.* Pág. 45

Estado de derechos, siendo una fuente mas del Derecho, planificadas y ejecutadas por el Ejecutivo, muchas veces separadas del mandato imperativo de la ley, y que tienen por objeto alcanzar de una manera mucho más rápida y eficaz la materialización de los derechos y garantías consagradas en la constitución.

En las políticas públicas se manejan márgenes de discrecionalidad que no están expresamente determinadas en la ley. La ley ya no establece mandatos concretos sino parámetros de actuación. Dentro de esos parámetros y márgenes de discrecionalidad, el ejecutivo toma decisiones que tienen características propias de la ley. Una política pública, al igual que la ley, es de carácter general y de cumplimiento obligatorio. En otras palabras, el órgano ejecutivo crea normas jurídicas. Por ello, los actos administrativos y las políticas públicas también tienen que sujetarse a los parámetros constitucionales y están sujetos a control constitucional. Por este poder del ejecutivo se podría pensar que existe una crisis del principio de legalidad.<sup>18</sup>

Un instrumento importante para que el gobierno logre una articulación en sus políticas con la gestión y la inversión es el mencionado Plan Nacional para el Buen Vivir.

La Secretaría Técnica del Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa (SENPLADES), elaboró el Plan Nacional del buen Vivir en el año 2009.

El “Plan Nacional del Buen Vivir” se convirtió en un modelo de vida y desarrollo, que busca mediante la justicia, equidad y respeto, alcanzar una condición de “vivir mejor” y en armonía no solo con el hombre si no también con la naturaleza.

---

<sup>18</sup> *Ibíd.* Pág. 50

El Plan cuenta con 12 estrategias de cambio que buscan nuevos modos de generar riqueza, además del sustento del que ha dependido el Ecuador por mucho tiempo, el petróleo. Estas estrategias son:

- I. Democratización de los medios de producción, re-distribución de la riqueza y diversificación de las formas de propiedad y de organización.
- II. Transformación del patrón de especialización de la economía a través de la sustitución selectiva de importaciones.
- III. Aumento de la productividad real y diversificación de las exportaciones, exportadores y destinos mundiales.
- IV. Inserción estratégica y soberana en el mundo e integración latinoamericana
- IV. Transformación de la educación superior y transferencia de conocimiento en ciencia, tecnología e innovación.
- V. Conectividad y telecomunicaciones para construir la sociedad de la información.
- VII Cambio de la matriz energética.
- VIII Inversión para el Buen Vivir, en el marco de una macroeconomía sostenible.
- IX Inclusión, protección social solidaria y garantía de derechos en el marco del Estado.
- X. Sostenibilidad, conservación, conocimiento del patrimonio natural y fomento al turismo comunitario.
- XI. Desarrollo y ordenamiento territorial, desconcentración y descentralización.
- XII. Poder ciudadano y protagonismo social.<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> SENPLADES. (2009). *Plan Nacional para el Buen Vivir 2009-2013*. Quito: 1ra. Edición. Pág. 7

Basándose en estas estrategias el Plan Nacional del Buen Vivir estableció 12 macro objetivos, a través de los cuales gira la ejecución y seguimiento de su planificación. Los objetivos son:

1. Auspiciar la igualdad, cohesión e integración social y territorial en la diversidad.
2. Mejorar las capacidades y potencialidades de la ciudadanía.
3. Mejorar la calidad de vida de la población.
4. Garantizar los derechos de la naturaleza y promover un ambiente sano y sustentable.
5. Garantizar la soberanía y la paz, e impulsar la inserción estratégica en el mundo y la integración Latinoamericana.
6. Garantizar el trabajo estable, justo y digno en su diversidad de formas.
7. Construir y fortalecer espacios públicos, interculturales y de encuentro común.
8. Afirmar y fortalecer la identidad nacional, las identidades diversas, la plurinacionalidad y la interculturalidad.
9. Garantizar la vigencia de los derechos y la justicia.
10. Garantizar el acceso a la participación pública y política.
11. Establecer un sistema económico social, solidario y sostenible.
12. Construir un Estado democrático para el Buen Vivir.<sup>20</sup>

Para la integración y orientación de estos grandes objetivos se diseñaron las agendas sectoriales. Estas agendas buscan armonizar los objetivos macros del Plan, con la planificación de cada sector o territorio.

Como ya se lo ha podido comprobar a lo largo de este capítulo la constitución de 1998 tuvo importantes avances en materia de derechos, muchos de los

---

<sup>20</sup> *Ibíd.* Pág. 7

cuales solo fueron tomados y readaptados en la constitución actual, por lo que con la constitución de 1998 puede considerarse al modelo de Estado anterior como el primer Estado constitucional de Derecho en la historia del país. Sin embargo se debe tomar en cuenta que todo este avance en derechos no tuvo una contraparte institucional, específicamente por el hecho de que no se definieron verdaderos mecanismos de realización de los derechos bajo la modalidad de las políticas públicas. De esta manera en el modelo anterior de Estado siguió primando la hegemonía de los intereses de los grupos de poder sobre el reconocimiento de los derechos, sobre todo en materia de economía excluyente, manteniendo una política liberal de economía en armonía con el proceso de la globalización y la inversión extranjera, todo dentro del marco del “consenso de Washington”.

Ahora bien, en el análisis de la constitución 2008 se puede observar que el problema del modelo anterior de Estado ha sido superado, así pues muchos aspectos de la parte orgánica se adecúan para poder alcanzar el cumplimiento de los derechos, de esta forma en la actualidad tenemos una nueva forma de concebir a las políticas públicas, como garantías constitucionales, así lo dispone la constitución en los siguientes artículos:

La Asamblea Nacional y todo órgano con potestad normativa tendrá la obligación de adecuar, formal y materialmente, las leyes y demás normas jurídicas a los derechos previstos en la Constitución y los tratados internacionales, y los que sean necesarios para garantizar la dignidad del ser humano o de las comunidades, pueblos y nacionalidades. En ningún caso, la reforma de la Constitución, las leyes, otras normas jurídicas ni los actos del poder público atentarán contra los derechos que reconoce la Constitución.<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> CONSTITUCIÓN DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR. (2008). Art. 84.

La acción de protección tendrá por objeto el amparo directo y eficaz de los derechos reconocidos en la Constitución, y podrá interponerse cuando exista una vulneración de derechos constitucionales, por actos u omisiones de cualquier autoridad pública no judicial; contra políticas públicas cuando supongan la privación del goce o ejercicio de los derechos constitucionales; y cuando la violación proceda de una persona particular, si la violación del derecho provoca daño grave, si presta servicios públicos impropios, si actúa por delegación o concesión, o si la persona afectada se encuentra en estado de subordinación, indefensión o discriminación.<sup>22</sup>

En este sentido la formulación de políticas públicas como garantías constitucionales de los derechos fundamentales no solo se limitan a los artículos previamente señalados, sino que las podemos encontrar a lo largo de todo el texto constitucional, como ejemplo se destaca los siguientes artículos:

El Estado establecerá políticas públicas y programas de atención a las personas adultas mayores, que tendrán en cuenta las diferencias específicas entre áreas urbanas y rurales, las inequidades de género, la etnia, la cultura y las diferencias propias de las personas, comunidades, pueblos y nacionalidades; asimismo, fomentará el mayor grado posible de autonomía personal y participación en la definición y ejecución de estas políticas.<sup>23</sup>

El Estado adoptará, entre otras, las siguientes medidas que aseguren a las niñas, niños y adolescentes:

7. Protección frente a la influencia de programas o mensajes, difundidos a través de cualquier medio, que promuevan la violencia, o la discriminación racial o de género. Las políticas públicas de comunicación priorizarán su educación y el respeto a sus derechos de imagen, integridad y los demás específicos de su edad. Se establecerán limitaciones y sanciones para hacer efectivos estos derechos.<sup>24</sup>

Se reconoce y garantizará a las comunas, comunidades, pueblos y nacionalidades indígenas, de conformidad con la Constitución y con los pactos, convenios, declaraciones y demás instrumentos internacionales de derechos humanos, los siguientes derechos colectivos:

---

<sup>22</sup> *Ibíd.* Art. 88.

<sup>23</sup> *Ibíd.* Art. 38.

<sup>24</sup> *Ibíd.* Art. 46.

16. Participar mediante sus representantes en los organismos oficiales que determine la ley, en la definición de las políticas públicas que les conciernan, así como en el diseño y decisión de sus prioridades en los planes y proyectos del Estado.<sup>25</sup>

Para la consecución del buen vivir, serán deberes generales del Estado:

3. Generar y ejecutar las políticas públicas, y controlar y sancionar su incumplimiento.<sup>26</sup>

El Estado será responsable de:

1. Formular políticas públicas que garanticen la promoción, prevención, curación, rehabilitación y atención integral en salud y fomentar prácticas saludables en los ámbitos familiar, laboral y comunitario.<sup>27</sup>

Para concluir este tema vale la pena señalar otra forma de manifestación de las políticas públicas que no poseía el modelo anterior de Estado, esto es mediante medidas de acción afirmativa que se dan a favor de los grupos de personas de atención prioritaria, en situación de indefensión o discriminación, así se lo puede comprobar en los siguientes artículos:

Nadie podrá ser discriminado por razones de etnia, lugar de nacimiento, edad, sexo, identidad de género, identidad cultural, estado civil, idioma, religión, ideología, filiación política, pasado judicial, condición socio-económica, condición migratoria, orientación sexual, estado de salud, portar VIH, discapacidad, diferencia física; ni por cualquier otra distinción, personal o colectiva, temporal o permanente, que tenga por objeto o resultado menoscabar o anular el reconocimiento, goce o ejercicio de los derechos. La ley sancionará toda forma de discriminación.<sup>28</sup>

El Estado promoverá la representación paritaria de mujeres y hombres en los cargos de nominación o designación de la función pública, en sus instancias de

---

<sup>25</sup> *Ibíd.* Art. 57.

<sup>26</sup> *Ibíd.* Art. 277.

<sup>27</sup> *Ibíd.* Art. 363.

<sup>28</sup> *Ibíd.* Art. 11.

dirección y decisión, y en los partidos y movimientos políticos. En las candidaturas a las elecciones pluripersonales se respetará su participación alternada y secuencial.

El Estado adoptará medidas de acción afirmativa para garantizar la participación de los sectores discriminados.<sup>29</sup>

El sistema se regirá por las siguientes directrices:

4. En los centros de privación de libertad se tomarán medidas de acción afirmativa para proteger los derechos de las personas pertenecientes a los grupos de atención prioritaria.<sup>30</sup>

### 3.1.3 Servicios Públicos

Al analizar los cambios en los servicios públicos se parte en primer lugar de lo mencionado anteriormente con respecto a que la constitución del 2008 define al Ecuador como un “Estado de derechos” fundamentado en los derechos colectivos y ambientales (DESCA); aquí es donde el Estado se convierte en actor y garante de los mismos; a diferencia de la prioridad que se daba a las garantías individuales establecidas en la constitución de 1998.

La actual constitución pretende pasar de una "constitución de libertades" a una "constitución del bienestar" logrando alcanzar la tan nombrada filosofía del "buen vivir" de los antiguos quechuas, recogido explícitamente en el texto *sumak kawsay*.

Es así como en la actual constitución se establece los siguientes artículos con respecto a las políticas públicas y los servicios básicos:

---

<sup>29</sup> *Ibíd.* Art. 65.

<sup>30</sup> *Ibíd.* Art. 203.

“La formulación, ejecución, evaluación y control de las políticas públicas y servicios públicos que garanticen los derechos reconocidos por la Constitución, se regularán de acuerdo con las siguientes disposiciones:

1. Las políticas públicas y la prestación de bienes y servicios públicos se orientarán a hacer efectivos el buen vivir y todos los derechos, y se formularán a partir del principio de solidaridad.
2. Sin perjuicio de la prevalencia del interés general sobre el interés particular, cuando los efectos de la ejecución de las políticas públicas o prestación de bienes o servicios públicos vulneren o amenacen con vulnerar derechos constitucionales, la política o prestación deberá reformularse o se adoptarán medidas alternativas que concilien los derechos en conflicto.
3. El Estado garantizará la distribución equitativa y solidaria del presupuesto para la ejecución de las políticas públicas y la prestación de bienes y servicios públicos.

En la formulación, ejecución, evaluación y control de las políticas públicas y servicios públicos se garantizará la participación de las personas, comunidades, pueblos y nacionalidades.”<sup>31</sup>

Cabe resaltar que la actual Constitución normaliza de una manera más detallada que la constitución del 1998 con respecto de la prestación de

---

<sup>31</sup> *Ibíd.* Art. 85.

servicios, como lo establece en el artículo 315 de la organización y control de las empresas públicas; donde se establece que únicamente el Estado constituirá estas empresas y por su lado también la Ley va a definir la participación de empresas públicas en mixtas, manteniendo la mayoría en acciones para la gestión en prestación de servicios.

Por su parte también se establece en los artículos 313 y 314, la determinación de que a las empresas públicas les compete la administración de sectores estratégicos como energía, telecomunicaciones, recursos naturales no renovables; así como también la prestación de servicios públicos.

La prestación de servicios de los que el Estado estará al frente son:

- Provisión de agua potable y de riego,
- Saneamiento,
- Energía eléctrica,
- Telecomunicaciones,
- Vialidad,
- Infraestructuras portuarias y aeroportuarias,

Es importante resaltar que bajo la actual constitución el Estado garantizará la obligatoriedad, generalidad, uniformidad, eficiencia, responsabilidad, universalidad, accesibilidad, regularidad, continuidad y calidad en la administración de los servicios públicos.

Por otra parte en el artículo 314 se establece que el Estado va a ser quien disponga que los precios y tarifas de los servicios públicos sean equitativos, y establecerá su control y regulación.

#### **3.1.4 Migración**

El fenómeno de la movilidad humana o migración tanto interna como externa ha afectado al Ecuador desde hace muchos años, podemos remontar los flujos migratorios más importantes del país a partir de la década de los sesenta, no se cometería error alguno en afirmar que actualmente el Ecuador se ha convertido en uno de los países con mayor porcentaje de emigración en la región andina.

La creciente inestabilidad económica, política y social, así como una grave crisis de identidad y pertenencia en la población ecuatoriana; podrían destacarse como las causas más importantes para que se den estos flujos migratorios que han traído varias y graves consecuencias, entre ellas: la destrucción del núcleo familiar en la sociedad, diversas situaciones de indefensión por las que pasan los ecuatorianos en el exterior, tales como: la discriminación, niveles muy bajos de vida en los campos de la vivienda, la salud, la educación, el trabajo y hasta inconcebibles casos de xenofobia y grados de esclavitud.

Se puede destacar que el cambio institucional que ha vivido el Estado ecuatoriano en este aspecto es bastante profundo y que ha tenido algunos buenos resultados en su dimensión práctica. Este cambio se lo puede percibir con mucha facilidad, solo basta con analizar el modelo de Estado anterior a la

constitución de Montecristi para ver que el tema de movilidad humana estaba totalmente excluido y que los migrantes ecuatorianos en el exterior eran un grupo de personas prácticamente olvidadas por el Estado, se puede tomar de ejemplo a la constitución de 1998, dándole una rápida lectura se puede demostrar que el tema de la migración está completamente obviado, exceptuándose puntos específicos en los que se tratan temas como la ciudadanía, los extranjeros en el territorio de Ecuador, y ciertos aspectos en política internacional.

La actual constitución 2008 nos trae un importante cambio en la institucionalidad de este tema, así pues se pasa a reconocer a los migrantes ecuatorianos como un grupo de atención prioritaria, sujetos a la protección del Estado, así como también se consagran varios derechos con lo referente a la migración, el asilo, el refugio y el desplazamiento arbitrario.

Lo que se busca con estos cambios es combatir problemas sociales como trata y tráfico de personas, protección de refugiados, desarrollo de migrantes, entre muchos otros.

Recordando el eje garantista de derechos que contiene la constitución 2008, esta no se queda en el simple reconocimiento de los derechos a la movilidad humana, sino que también dispone la realización de políticas públicas y demás proyectos para poder materializar estos derechos, así se lo destaca en los siguientes artículos:

El Estado velará por los derechos de las personas en movilidad humana y ejercerá la rectoría de la política migratoria a través del órgano competente en coordinación con los distintos niveles de gobierno. El Estado diseñará, adoptará, ejecutará y evaluará políticas, planes, programas y proyectos, y coordinará la acción de sus organismos con la de otros Estados y organizaciones de la sociedad civil que trabajen en movilidad humana a nivel nacional e internacional.<sup>32</sup>

El Estado promoverá y protegerá el ahorro interno como fuente de inversión productiva en el país. Asimismo, generará incentivos al retorno del ahorro y de los bienes de las personas migrantes, y para que el ahorro de las personas y de las diferentes unidades económicas se oriente hacia la inversión productiva de calidad.<sup>33</sup>

“Las relaciones del Ecuador con la comunidad internacional responderán a los intereses del pueblo ecuatoriano, al que le rendirán cuenta sus responsables y ejecutores, y en consecuencia:

7. Exige el respeto de los derechos humanos, en particular de los derechos de las personas migrantes, y propicia su pleno ejercicio mediante el cumplimiento de las obligaciones asumidas con la suscripción de instrumentos internacionales de derechos humanos.”<sup>34</sup>

Otro interesante elemento referente al tema de la migración es el de la “ciudadanía universal”, principio que consagra la constitución 2008 y que ha traído una fuerte discusión a favor y en contra. El Dr. Ramiro Ávila se refiere a este tema planteando el paradigma de lo que conlleva pasar de un Estado nacional a uno plurinacional, así pues compara el concepto “excluyente de

---

<sup>32</sup> *Ibíd.* Art. 392.

<sup>33</sup> *Ibíd.* Art. 338

<sup>34</sup> *Ibíd.* Art. 416.

ciudadanía” que poseía el modelo anterior de Estado con el nuevo principio de ciudadanía universal:

En un estado plurinacional, las personas tienen pertenencia a una comunidad no por el reconocimiento (inscripción, cédula, pasaporte) del estado sino por la mera existencia y por la auto-identificación de las personas con una nación.”<sup>35</sup>

No queda más que concluir que el cambio institucional que está viviendo el Ecuador referente al tema de la migración es muy significativo y que ha traído buenas aplicaciones prácticas. El actual gobierno a través de la Secretaria Nacional del Migrante ha impulsado varios proyectos, como por ejemplo “la atención a la familia transnacional” o el programa “Bienvenidos a casa”, para así alcanzar la materialización de los derechos a la movilidad humana consagrados en la constitución.

El gobierno con su plan “Bienvenidos a Casa” y las políticas de “retorno digno”, busca que los ecuatorianos residentes en otro país que desean regresar al Ecuador, puedan hacerlo de manera “voluntaria, digna y sostenible”.

El plan contempla la oportunidad de que los migrantes retornen con “menaje de casa y equipo de trabajo”. La finalidad es que los migrantes puedan reinsertarse a la sociedad de una manera más fácil. El gobierno a través de la Secretaría Nacional del Migrante (SENAMI) también ha elaborado programas como el “Cucayo” y la “Banca del migrante”.

---

<sup>35</sup> ÁVILA, R. (2011). *El neoconstitucionalismo transformador, El estado y el derecho en la Constitución de 2008*. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar. 1ra Edición. Pág. 79

“El programa Fondo Concursable "El Cucayo" apoya a las personas ecuatorianas migrantes emprendedoras para iniciar un negocio propio o ampliar uno ya existente que sean financieramente rentables”.<sup>36</sup> La “Banca del Migrante” consiste en un banco “social” con productos como fondos de inversión sociales, que puedan destinarse a financiamiento de obras; y una oferta de créditos y microcréditos a los que puedan acceder los ecuatorianos residentes en el exterior así como los que han regresado al Ecuador.

### 3.2 COSTOS ADICIONALES DEL CAMBIO

Partiendo del análisis previo respecto de los cambios generados en la actual constitución se hará un análisis de los costos que se han generado a partir de la aprobación de la misma.

Como punto de partida se resalta el hecho de que a pesar de que la constitución tiene alrededor de tres años de vigencia ya se realizó una consulta popular que ha modificado la misma; esto ha traído como consecuencia costos tanto económicos, como sociales al país.

La consulta y sus resultados poco positivos han traído como consecuencia, desconfianza, eliminación de potestades, suplantación de autoridades de tres funciones del estado; en lugar de fortalecer institucionalidades. Todo esto no ha contribuido a la buena apreciación de la reciente aprobada constitución.

---

<sup>36</sup> SENAMI.GOB.EC. Fondo Cucayo. [<http://www.senami.gob.ec/proyectos/incentivo-a-la-inversion/fondo-cucayo.html>]. Consulta 29/05/2012 15:00

El país se encuentra en el momento de ver resultados; de cumplimiento de propuestas que se hicieron antes de la aprobación de la actual constitución, de ver reflejada la “revolución” que se ha pretendido alcanzar. Por esta razón es notable el actual interés del Estado de alcanzar los pilares del cambio como son la plurinacionalidad, el sumak kawsay y los derechos de la pachamama; para la consecución de este objetivo el Estado ha cumplido con sus planes y programas incrementando notoriamente el gasto público; ocasionando que el Ecuador se encuentre en un momento muy delicado poniendo en riesgo su sustentabilidad. Se aprecia como el Gobierno ha apostado al modelo extractivista el cual ya ha demostrado históricamente que trae consecuencias negativas al país y al medio ambiente.

Para la consecución de los principios y postulados del régimen del buen vivir el Estado se ve en la necesidad de cubrir el déficit que mantiene; partiendo de la imposibilidad de emitir bonos en mercados internacionales (Ecuador suspendió los pagos internacionales hace dos años); así como también, no puede acudir al Fondo Monetario Internacional o al Banco Mundial debido a que sus condiciones no fueron aceptadas por el actual gobierno. En su lugar para cumplir con los programas sociales impulsados por la actual constitución Ecuador ha tenido que acudir a préstamos con costos superiores (China) de los que hubiera pagado a organismos multilaterales.

Por otra parte se ha producido una notoria tensión entre la parte orgánica y la dogmática. Con la actual constitución se ha fortalecido al ejecutivo, se debilita al legislativo y se crean dos nuevas funciones: una electoral y la de la de transparencia

y control social; de la última mencionada y principalmente uno de sus órganos, el Consejo de Participación Ciudadana, ha sido objeto de fuertes críticas.

La creación del poder electoral parte de otra función del estado sin que sea la propuesta innovadora. El segundo de participación ciudadana contiene un gran defecto de basarse en el mérito más que en la legitimidad social.

Existen sectores de la oposición que afirman que este régimen de transición ha fortalecido al poder del Presidente; el cual fue diseñado de manera técnica conteniendo tiempos irreales, responsabilidades poco claras y hasta conveniencia para fines políticos de una transición prolongada.

Por lo expresado antes es que se ha creado una percepción de que las prácticas tanto de las instituciones del estado como del Gobierno en general han sido contrarias al espíritu de la Constitución y se han desviado del objeto de promover una democracia radical. Se presentan decisiones tomadas en secreto, fuera de un debate público y por un grupo privilegiado que accede al presidente (buró político); se puede nombrar algunos ejemplos: Ley de Aguas, Código Orgánico de la Función Judicial, Ley de Minería, Ley de Soberanía Alimentaria, entre otras.

Para concluir con este punto, cabe mencionar que existe un riesgo para todo gobierno que aplica una Constitución es que precisamente resulta materialmente imposible mantener un programa de plena realización de los derechos y es por esta razón; que, el nivel de frustración en la ciudadanía puede resultar enorme al punto de hacer ingobernable o quitar popularidad al Gobierno de turno.

Por otro lado, los costos económicos del cambio, si se refiere a los valores que han sido desembolsados por el Gobierno para alcanzar la situación actual; el desarrollo de la Constitución del 2008 redactada en Montecristi por la Asamblea Nacional Constituyente tuvo un costo total aproximado de 216 millones de dólares es decir casi 8 veces el costo de la reforma del año 1998. Posteriormente tuvo lugar un referéndum que derivó en la primera enmienda para la nueva constitución cuyo costo bordeó los 26 millones.

Dentro de los costos del cambio no se puede dejar de mencionar los derivados del Plan Nacional para el Buen Vivir, el cual contempla el derecho a la seguridad social, la jubilación universal, atención especializada a los discapacitados, indemnizaciones a la sociedad por actividades empresariales como las petroleras y demás; se aproximó un costo cercano a los 4 000 millones para su plena ejecución.

### 3.3 BENEFICIOS DERIVADOS DEL CAMBIO

La Constitución de la República del Ecuador aprobada en el año 2008, evidencia tres pilares fundamentales para la consecución del Plan Nacional del Buen Vivir, los cuales pueden ser considerados como los beneficios que esta carta magna brinda.

Uno de los beneficios primordiales que ofrece esta constitución es el Desarrollo Sustentable, que sería el resultado directo del planteamiento del Gobierno Nacional que busca lograr el equilibrio entre la economía, la naturaleza, y los grupos que habitan en ella. La economía por tanto se pretende mejorar por medio de normas constitucionales que brindaran al Estado autoridad y capacidad para una

recuperación oportuna. Además se pretende el resguardo de los recursos naturales y conservación del medio ambiente.

Dentro del Desarrollo Sustentable en lo que al bienestar de los grupos que habitan en los límites del país, existe una mejora innegable de los servicios sociales. Los servicios de salud en el país han alcanzado un nivel de modernización digno de países del primer mundo y accesible a todos los niveles de la ciudadanía. Un beneficio importante para el desarrollo social es el la inversión en la educación pública, lo cual fomenta la universalización de la misma, y generación de estándares altos para la enseñanza. Por otro lado la seguridad social se ha visto beneficiada por la dogmática de la Constitución, generando servicios más tecnificados, y dotando de una mayor gama de medicinas gratuitas para la sociedad.

Cabe señalar el avance democrático que se alcanza con la profundización y promoción de los derechos humanos. La seguridad humana es parte primordial en la nueva Constitución, lo cual va de la mano con los objetivos planteados por el Gobierno en su Plan Nacional del Buen Vivir.

La “carta de derechos” de la Constitución es tan extensa para precautelar la seguridad que no solo comprende al ser humano, además como acción histórica incorpora derechos para la naturaleza. La extensa cantidad de derechos contenidos en la constitución, para su ejecución necesariamente requieren de garantías constitucionales, las cuales fueron planteadas y avalan la efectiva realización de los derechos, lo cual se evidencia en la cita siguiente:

La función legislativa tiene la obligación de adecuar el sistema jurídico a la parte dogmática de la Constitución (garantías normativas); la función ejecutiva tiene la obligación de emitir políticas públicas inspiradas en los derechos (garantías de políticas públicas); la función de participación social protege el ejercicio y cumplimiento de los derechos; y la función judicial y corte constitucional garantizan, en última instancia, que todo estado respete y promueva los derechos humanos.<sup>37</sup>

Con la Constitución actual obtenemos un equilibrio de las funciones del Estado consiguiendo una descentralización del poder. Esto se ha logrado con el derecho de la ciudadanía de participar en procesos de planificación, gestión pública y control de funcionarios públicos.

Gracias a esta implementación democrática tuvo lugar la creación del Consejo de Participación Ciudadana y Control Social con lo cual se consolidó la creación de un nuevo poder del Estado que actúa como contrapeso a las demás funciones.

Un elemento importante para el control y participación democrática fue la creación de la Corte Constitucional la cual garantiza el cumplimiento de los derechos y el uso conveniente de la ley, lo cual constituye una ventaja remarcable respecto a la Constitución de 1998.

El desarrollo social es parte esencial de la nueva Constitución, y la declaración del Ecuador como un Estado Pluricultural trae consigo muchos beneficios; garantizando el desarrollo, mejoramiento y perfección de todas y cada una de las culturas que habitan el país, así como sus derechos y beneficios.

---

<sup>37</sup> TRUJILLO, J. y ÁVILA, R. (2008). *Reflexiones: Nueva Constitución. Carta de Derechos*. Quito: Proyecto Constituyendo Democracia ILDIS-FES - La Tendencia.

Finalmente podemos destacar el mejoramiento de las políticas de seguridad e integración. Se contempla la soberanía del país como base para la planificación de acciones de protección de las zonas fronterizas, la seguridad se plantea de manera participativa y evitando las conductas represivas. La integración maneja el trabajo coordinado con países amigos en cuanto sea posible, para alcanzar un desarrollo territorial y se maneja la premisa de la Defensa Regional (UNASUR).

## **4 EL MINISTERIO COORDINADOR DE SEGURIDAD INTERNA Y EXTERNA EN EL CONTEXTO ECONÓMICO SOCIAL Y POLÍTICO DEL PAÍS**

### **4.1 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL**

En el presente capítulo tuvo por finalidad estudiar al Ministerio Coordinador de Seguridad Interna y Externa, exponiendo los aspectos más importantes de su plan estratégico; su estructura orgánica con los diferentes niveles jerárquicos y sus representantes; sus políticas institucionales y la escala salarial con la que trabaja el ministerio.

Posteriormente se analiza la competencia del Ministerio Coordinador de Seguridad Interna y Externa en el contexto económico, social y político del País.

#### **4.1.1 Plan Estratégico Institucional**

La planificación estratégica institucional del Ministerio Coordinador de Seguridad Interna y Externa está distribuido en tres partes: las metas y objetivos administrativos, los planes y programas que se encuentran en ejecución y finalmente los indicadores de desempeño implementados para medir el cumplimiento de los diferentes planes y programas que imparte el ministerio.

**a. Metas y Objetivos de las Unidades Administrativas**

En esta sección las metas y objetivos están divididos por áreas o departamentos; cada uno con su respectiva meta u objetivo; se incluye también el responsable o encargado directo; así como también, el plazo para el cumplimiento de los mismos.

En el siguiente cuadro podemos resumir lo antes expresado:

**Cuadro N° 1**

No	Area o dependencia	Meta	Objetivo	Plazo	Responsable
1	Coordinación General de Seguridad Interna	Políticas de Seguridad Interna	Articular la política macro de seguridad interna a través de la coordinación de los diferentes actores que forman parte del Consejo Sectorial	12/31/2012	Crnl. Max Campos
2	Coordinación Genertal de Seguridad Externa	Políticas de Seguridad Externa	Articular la política macro de seguridad Externa a través de la coordinación de los diferentes actores que forman parte del Consejo Sectorial y la laineación de sus políticas	12/31/2012	Crnl. Luis Troya
3	Coordinacion General de Proyectos Especiales: SIS-ECU-911	Implementación y funcionamiento de 5 Centros de Operaciones: Cuenca, Quito, Portoviejo, Esmeraldas y Santo Domingo; Construcción de la infraestructura de 4 Centros de Operaciones : Machala, Ambato, Babahoyo e Ibarra; Inicio de las construcciones de 3 Centros de operaciones: Tulcan, Riobamba y Nueva Loja.	Contar con procesos técnicos y procedimientos actualizados para realizar esfuerzos conjuntos bajo una sola línea de mando de las autoridades locales, regionales y nacionales para contrarrestar el crimen y delito	12/31/2012	TENV. César Navas
4	Coordinacion Administrativa y Financiera	Porcentaje de cumplimiento de los procesos Administrativos y financieros al 100 %	Proporcionar el apoyo Logístico,Administrativo, Técnico y Financiero para el optimo funcionamiento de la Institución	12/31/2012	Ing. Nelson Samaniego

**Fuente:** Metas y Objetivos de Unidades Administrativas, Ministerio de Coordinación de Seguridad, Wilson Escobar M. Analista de Planificación

**b. Planes y Programas en Ejecución**

Dentro de los planes y programas del Ministerio actualmente se mantiene el proyecto activo, SIS 911.

Nombre del Proyecto: Sistema Nacional de Comando y Control para la Seguridad Ciudadana SIS-ECU -911

Objetivos: El objetivo principal del programa es contar con procesos y procedimientos técnicos actualizados para realizar esfuerzos conjuntos bajo una sola línea de mando de las autoridades locales, regionales y nacionales para contrarrestar el crimen y delito.

Monto: La inversión en este proyecto asciende a los \$ 121'185.859,53; el cual cuenta con un financiamiento externo.

Plazo: el plazo para la realización de este proyecto al presente es de 1 año.

Beneficiados: la finalidad es llegar con el sistema a todos los habitantes del país (14'483.499).

Avance en ejecución: de acuerdo a la información del Ministerio el proyecto actualmente se encuentra en un 25%.

Responsable: Secretario Técnico Del MICS Y TNNV. Cesar Navas

Evaluación o resultados: SIS-ECU-911 de Quito, Instalación de equipos periféricos, botones de pánico, botones de alarmas, cámaras de video vigilancia; Portoviejo, cambio de terrenos por ser suelos inseguros; Construcción de los Centros de Ambato y Machala.<sup>38</sup>

**c. Indicadores de Desempeño; informes de gestión, cumplimiento de metas**

Los indicadores de desempeño son los medios o instrumentos mediante los cuales y en este caso específico el Ministerio Coordinador de Seguridad Interna y Externa puede medir, dar seguimiento y evaluar el cumplimiento de sus metas y objetivos para cada programa, plan o proyecto planteado.

Para este año el indicador de desempeño en curso gira alrededor del proyecto (Sistema Nacional de Comando y Control para la Seguridad Ciudadana - SIS-ECU 911) el cual busca satisfacer la demanda de seguridad y atención de emergencias de la población al 100 % a partir del segundo año posterior al inicio de la ejecución del proyecto.

Una vez planteado el indicador el Ministerio por medio del responsable del proyecto aplicará el mismo con la finalidad de evaluar el desarrollo del proyecto.

---

<sup>38</sup> MINISTERIO DE COORDINACIÓN DE SEGURIDAD. *Planes y programas en ejecución*. Resultados Operativos. Pág. 1

## **4.1.2 Funcionarios Públicos**

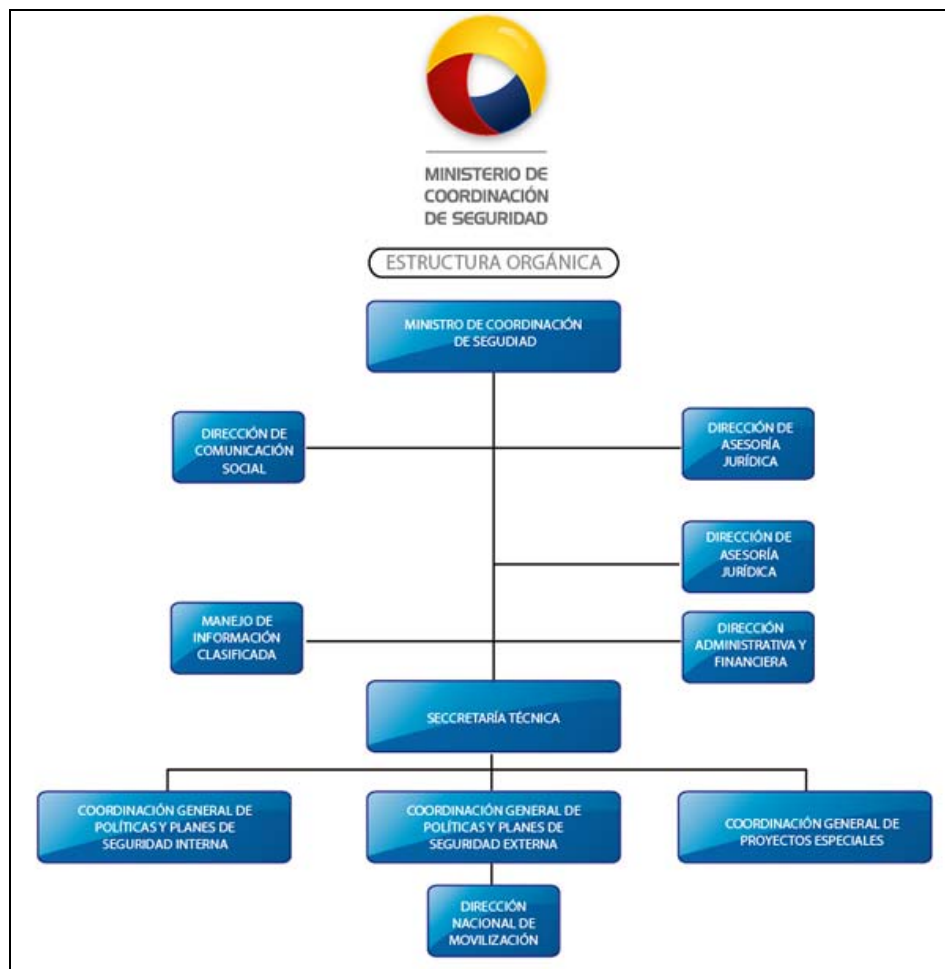
A los funcionarios públicos o también conocidos como servidores públicos, se los puede definir como todas aquellas personas que forman parte de un organismo público quienes se encargan de ofrecer servicios a la ciudadanía en general.

### **4.1.2.1 Funcionarios de Nivel Jerárquico Superior**

Son considerados funcionarios de nivel jerárquico superior aquellos servidores que tienen bajo su responsabilidad a un grupo de personas, las cuales reportan directamente al funcionario quien es el encargado de su área o departamento.

Partiendo del organigrama expuesto por el Ministerio Coordinador de Seguridad Interna y Externa se puede apreciar los departamentos y áreas con las que cuenta el ministerio así como también sus respectivos responsables.

Gráfico N° 2



**FUENTE:** Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Ministerio Coordinador de Seguridad Interna y Externa

De acuerdo a su orden jerárquico el Ministerio cuenta con los siguientes departamentos y áreas de nivel jerárquico superior:

- **Ministro:** Arellano Lascano Jorge Homero.
- **Secretaria Técnica:** Polastri Amat Gloria María.
- **Coordinador General de Proyectos Especiales:** Navas Vera César Antonio.

- Director Técnico de Coordinación General de Proyectos Especiales: Torres Haro Miguel Ángel /García Galarza Guillermo José
- Coordinador General de Políticas y Planes de Seguridad: Campos Gallegos Max Guillermo
- Director Técnico de Auditoría Interna: Salazar Moncayo Kruger Arcesio.
- Director Técnico de Asesoría Jurídica: Aguirre Álvarez José Ramiro.
- Director Técnico de Comunicación Social: Ortiz Ortiz Luis Oswaldo.
- Responsable del Talento Humano: Morales Bulla Melba Marlene.<sup>39</sup>

#### 4.1.2.2 Otros Funcionarios

Para la presente investigación se ha tomado en consideración a los Asesores de nivel superior del Ministerio Coordinador de Seguridad Interna y Externa, debido a la gran importancia de sus funciones dentro de la institución.

---

<sup>39</sup> MINISTERIO DE COORDINACIÓN DE SEGURIDAD. *Distributivo de Personal*. Pág. 1-6

A continuación se detallan los asesores dentro de cada unidad:

- Asesor del Despacho Ministerial: Pinto Cabrera Mauricio Fernando.
- Asesor del Despacho Ministerial: Rovayo Boschetti Vanessa Adriana.
- Asesor del Despacho Ministerial: Basantes Moreno José Stalin
- Asesor del Despacho Ministerial: Betancourt García Wilson Polivio
- Asesor del Despacho Ministerial: Buenaño Rugel Gloria Leonor.
- Asesor del Despacho Ministerial: Escobar Larenas Luis Miguel.
- Asesor del Despacho Ministerial: Ferreti Balseca María Auxiliadora
- Asesor del Despacho Ministerial: Hadathy Mena María Belén
- Asesor del Despacho Ministerial: Redín Benítez Francisco Xavier
- Asesor del Despacho Ministerial: Silva Espinosa Mayra Edilma

- Asesor del Despacho Ministerial: Sunta Ruiz Marcia Cecilia
- Asesor del Despacho Ministerial: Vaca Fuentes Susana Elizabeth<sup>40</sup>

### **4.1.3 Políticas Institucionales**

De acuerdo a la Ley de de Seguridad Pública y del Estado; el Ministerio Coordinador de Seguridad Interna y Externa facultado en el artículo 9 de la misma; elabora las políticas públicas, la planificación integral y la coordinación de los organismos que conforman el Sistema de Seguridad Pública y del Estado. Todo lo mencionado se encuentra plasmado en el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Ministerio de Coordinación de Seguridad.

#### **Estructura**

De acuerdo con el estatuto el Ministerio Coordinador de Seguridad Interna y Externa implementa una estructura organizacional por procesos; la cual está alineada con la misión del ministerio.

El Ministerio de Coordinación de Seguridad es el encargado de convenir las políticas y las acciones respecto de la seguridad en las siguientes instituciones:

---

<sup>40</sup> *Ibíd.*

- Ministerio del Interior.
- Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración.
- Ministerio de Defensa Nacional.
- Ministerio de Justicia, Derechos Humanos y Cultos.
- Secretaría Nacional de Transparencia de Gestión.
- Secretaría Técnica de Plan Ecuador.
- Secretaría Nacional de Gestión de Riesgos.
- Secretaría Nacional de Inteligencia.<sup>41</sup>

#### 4.1.4 Procesos

Los procesos dentro del Ministerio se encuentran clasificados y con un orden de acuerdo al grado de contribución o valor que agregan al cumplimiento de la misión institucional. Es así que los procesos se clasifican en:

- Procesos Gobernantes: Formulación de políticas y expedición de normas e instrumentos para que funcione la organización.
- Procesos Agregados de Valor: Constituyen la razón de ser de la organización. Es la implementación de políticas, administración y control de la generación de los productos y servicios destinados a usuarios externos, permitiendo que se cumpla con la misión institucional.

---

<sup>41</sup> ESTATUTO POR PROCESOS DEL MINISTERIO DE COORDINACIÓN DE SEGURIDAD. *Acuerdo Ministerial 42*. Pág. 2.

- Procesos Habilitantes: Implementación de políticas; generación de productos y servicios para procesos gobernantes, los que agregan valor y para sí mismos.
- Procesos Habilitantes de Asesoría: Dan asesoría aportando con sus conocimientos.
- Procesos Habilitantes de Apoyo: Permiten que los procesos se ejecuten; proveen y administran los recursos.

#### **4.1.5 Puestos Directivos**

Como se puede observar en el organigrama del Ministerio y en los estatutos se establecen los siguientes puestos directivos: {´

- Ministro Coordinador de Seguridad
- Secretario Técnico
- Coordinadores generales
- Directores técnicos de área

#### **4.1.6 Comité de Gestión Desarrollo Institucional**

Está conformado por Ministro, Secretario Técnico, coordinadores generales y directores técnicos de área. El cual a más de las responsabilidades establecidas en el artículo 115 del reglamento de la LOSCCA debe:

1. Conocer y analizar los proyectos de políticas.
2. Conocer el plan operativo anual y el presupuestado del Ministerio Coordinador de Seguridad.
3. Evaluar el impacto de la gestión institucional del Ministerio Coordinador de Seguridad.<sup>42</sup>

#### **4.1.7 Estructura Organizacional**

Está sustentada en la misión y objetivos instituciones.

a) Misión:

Coordinar, investigar, planificar, concertar, gestionar y evaluar las políticas y acciones que adopten las entidades que integran el Sistema de Seguridad Integral y asegurar la coherencia estratégica y operativa entre los procesos de seguridad interna y externa, con los objetivos planteados en el Plan Nacional de Desarrollo, Plan Nacional de Seguridad Integral y políticas establecidas por el Gobierno Nacional.

b) Objetivos estratégicos:

1. Coordinar, concertar, dirigir y articular la estrategia nacional de seguridad externa e interna, que permita optimizar la eficiencia del

---

<sup>42</sup> *Ibíd.* Pág. 3

Sistema de Seguridad, sobre la base del desarrollo humano y la profundización de la democracia.

2. Preparar el Plan Nacional de Seguridad Integral: así como propuestas de políticas de seguridad pública en coordinación con los organismos que conforman el Sistema de Seguridad Pública y del Estado.
3. Proponer estudios e investigaciones permanentes en materia de seguridad pública y del Estado, que permitan consolidar el Plan Nacional de Seguridad Integral.
4. Ejecutar y proponer planes y proyectos en el ámbito de su competencia, conformar grupos de enlace y diálogo permanente para conservar la interacción y la consistencia de acción entre las instituciones y áreas de trabajo asignadas a su coordinación.
5. Armonizar y asegurar la implementación de políticas y acciones en materia de seguridad, manejar eficientemente las complejidades estructurales de cada institución o área de trabajo, eliminar la duplicación de funciones, y facilitar la gestión general de la estrategia nacional de seguridad externa e interna.
6. Efectuar el seguimiento y evaluación de las acciones aprobadas en materias de seguridad.<sup>43</sup>

---

<sup>43</sup> *Ibíd.* Pág. 3-4

De acuerdo a la misión institucional el Ministerio de Coordinación de Seguridad Interna y Externa gestiona los siguientes procesos internos:

## **I. Proceso Gobernante**

### **I.I. Direccionamiento Y Coordinación Estratégica De La Seguridad Del Estado**

La razón de la existencia de este proceso la podemos encontrar en la misión del mismo que se encuentra plasmado en el Estatuto:

“Dirigir y coordinar la gestión estratégica del Sistema de Seguridad Pública y del Estado, mediante el establecimiento de políticas y directrices que aseguren los procesos de seguridad interna y externa”<sup>44</sup>

Acorde con esta misión se han establecido las atribuciones y las responsabilidades del proceso; entre las más destacables podemos nombrar las siguientes:

- Ejerce la representación legal a nivel nacional e internacional del Ministerio.
- Coordina en el nivel más alto la elaboración y composición de las políticas y acciones relacionadas con la seguridad interna y externa.

---

<sup>44</sup> *Ibíd.* Pág. 5

- Es el encargado de preparar, coordinar, implementar el Plan Nacional de Seguridad Integral.
- Debe evaluar y supervisar los planes, programas y proyectos de acuerdo a su cumplimiento y ejecución sobre seguridad en las instituciones y grupos sociales que conforman las áreas de trabajo institucional.

## **II. Proceso Agregador De Valor**

### II.I Gestión Estratégica De Las Políticas Públicas De Seguridad Del Estado

#### II.I.I. Coordinación General De Proyectos Especiales

Para entender mejor este proceso se define la misión del mismo:

“Elaborar, coordinar y realizar el seguimiento y monitoreo del Plan Nacional de Seguridad Integral del Estado, además de la realización de investigaciones y estudios en seguridad de carácter permanentes que darán paso a la ejecución o incubación de iniciativas emblemáticas de carácter intersectorial y la actualización del Plan Nacional de Seguridad Integral”<sup>45</sup>

---

<sup>45</sup> *Ibíd.* Pág. 7

Algunas de las principales atribuciones y responsabilidades que se puede destacar de este proceso:

- Es el encargado de dirigir, coordinar y controlar los procesos de coordinación general.
- Presenta al Secretario Técnico informes, planes, políticas y proyectos preparados por la Coordinación General.
- Es el responsable de preparar el Plan Nacional de Seguridad Integral, dar el respectivo seguimiento y análisis de impacto del mismo.
- Debe coordinar la articulación integral de la defensa nacional, el orden público y la seguridad de la ciudadanía, con los gobiernos autónomos descentralizados, instituciones del Estado y la sociedad en general.
- De acuerdo al Plan Nacional Integral dirige, coordina y formula el Plan Estratégico Institucional.

El proceso de Coordinación General de Proyectos Especiales trabaja mediante los equipos de trabajo de: Gestión de Plan Nacional de Seguridad Integral, Gestión de Investigación y Estudios de Seguridad y Gestión de Seguimiento y Evaluación.

### II.I.II. Coordinación General de Políticas y Planes de Seguridad Interna

Como su nombre lo dice este proceso es el encargado de encaminar las políticas y planes tanto con el Plan de Seguridad Integral como con el Plan Nacional de Desarrollo así como también coordina los grupos del consejo sectorial.

Esto lo podemos constatar en su misión:

“Articular la política macro de seguridad interna a través de la coordinación de los diferentes actores que forman parte del Consejo Sectorial y la alineación de sus políticas con el Plan Nacional de Desarrollo y Plan Nacional de Seguridad Integral y efectuar el seguimiento y evaluación de su implementación”<sup>46</sup>

Para el cumplimiento de su misión el proceso debe:

- Presentar estrategias, tratar políticas y acciones que adopten entidades que se encuentran integrando su área de trabajo.
- Regir la elaboración del plan y ejecución de movilización nacional.
- Proponer planes, programas, proyectos y políticas; así como también medidas sectoriales e intersectoriales al Secretario

---

<sup>46</sup> *Ibíd.* Pág. 7

Técnico, que incentiven la consecución de la política nacional de seguridad interna en relación con el Plan Nacional de Desarrollo.

- Dar un seguimiento y realizar evaluaciones a políticas, planes, proyectos, acciones de seguridad pública.

Para la gestión de este proceso se cuenta con los equipos de: Gestión de Políticas de Seguridad Interna, Gestión de Seguimiento y Evaluación de Seguridad y la Dirección Nacional de Movilización.

#### II.I.III. Coordinación General de Políticas y Planes de Seguridad Externa

“Misión:

Articular la política macro de seguridad externa a través de la coordinación de los diferentes actores que forman parte del Gabinete Sectorial y la alineación de sus políticas.”<sup>47</sup>

La Coordinación General de Políticas y Planes de Seguridad Externa están en la responsabilidad de:

- Dirigir, coordinar y controlar los procesos de coordinación general.

---

<sup>47</sup> *Ibíd.* Pág. 10

- Presentar al Secretario Técnico informes, planes, políticas y proyectos preparados por la Coordinación General.
- Generar, coordinar e informar iniciativas respecto de la seguridad externa del Estado.
- Proponer planes, programas, proyectos y políticas además de medidas sectoriales e intersectoriales al Secretario Técnico, que estimulen la consecución de la política nacional de seguridad interna en relación con el Plan Nacional de Desarrollo.

Este proceso trabaja mediante la Gestión de Políticas de Seguridad Externa y la Gestión de Seguimiento y Evaluación de Seguridad Externa.

### **III. Procesos Habilitantes**

#### III.I. Procesos Habilitantes De Asesoría

##### III.I.I. Dirección De Asesoría Jurídica

“Misión:

Proporcionar seguridad jurídica al Ministerio de Coordinación de Seguridad, sobre la base de la aplicación del ordenamiento legal, en el ámbito de su competencia.”<sup>48</sup>

---

<sup>48</sup> *Ibíd.* Pág. 13

La seguridad proporcionada por este proceso se logra a través de las siguientes principales responsabilidades:

- Provee toda la asesoría necesaria en materia jurídica tanto al ministro como a las demás aéreas administrativas atendiendo requerimientos internos.
- Ejerce una representación constitucional y judicial a nivel institucional sea como actos, demandado, tercero o interesado.
- Brinda asesoría en materia contractual a requerimientos internos.

### III.I.II. Auditoría Interna

La auditoría interna tiene por finalidad la evaluación y seguimiento de las operaciones dentro de la organización; es así que la misión de este proceso es:

“Aplicar auditorías económicas especiales; con sujeción a las disposiciones legales y normativas vigentes, tendientes a mejorar la gestión del Ministerio.”<sup>49</sup>

### III.I.III. Dirección de Comunicación Social

---

<sup>49</sup> *Ibíd.* Pág. 13

La Dirección de Comunicación Social es la encargada de elaborar y ejecutar el Plan Estratégico de Comunicación Externa e Interno; asesora a las autoridades respecto de entrevistas, debates, paneles, mesas redondas, revistas, entre otros medios. Estas funciones están encaminadas al cumplimiento de su misión:

“Generar ámbitos de comunicación y difundir adecuada y oportunamente la gestión ministerial a través de los medios de comunicación social y otras formas de información alternativa.”<sup>50</sup>

### III.II. Procesos Habilitantes de Apoyo

#### III.II.I. Dirección Administrativa Financiera

“Misión:

Apoyar participativamente en el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales, a través la gestión de los recursos humanos, financieros, tecnológicos y administrativos, de conformidad con las normas legales con eficiencia, eficacia, transparencia y calidad para satisfacer las necesidades de nuestros clientes internos y externos.”<sup>51</sup>

Para cumplir con esta misión la Dirección Administrativa Financiera posee las siguientes responsabilidades principales:

---

<sup>50</sup> *Ibíd.* Pág. 13

<sup>51</sup> *Ibíd.* Pág. 14

- En coordinación con todos los procesos debe elaborar la Planificación Estratégica Institucional.
- Coordina la elaboración de la proforma del presupuesto de la institución; una vez aprobado ejecuta el mismo; prepara las reformas pertinentes y presenta informes de evaluación de ejecución presupuestaria y de la situación financiera de la institución.
- Está encargado de implementar controles internos al sistema financiero asegurando su funcionamiento y cumplir con las normas y procedimientos legales establecidos para el manejo de recursos financieros.
- Asesora respecto de con la dotación de los recursos administrativos requeridos.
- Está encargado de la elaboración y presentación la cédula presupuestaria y los estados financieros consolidados.

El proceso de Dirección Administrativa Financiera incluye los siguientes grupos de trabajo:

- Gestión de Recursos Humanos.
- Gestión Financiera.

- Gestión Administrativa.
- Gestión Tecnológica.

### III.II.II Manejo de Información Clasificada

El proceso de Manejo de Información clasificada es el responsable de la gestión de documentos, archivos y custodia de información; clasificando la misma de acuerdo a su importancia.

Se puede entender mejor su función al conocer su misión:

“Sistematizar y custodiar las informaciones y resoluciones clasificada del Consejo de Seguridad Pública del Estado.”<sup>52</sup>

#### **4.1.8 Escala Salarial**

De conformidad con el cumplimiento de la Ley de transparencia, el Ministerio Coordinador de Seguridad Interna y Externa; y dentro de los Parámetros Aplicables a la información Financiera realizó la última publicación el año 2011 respecto a la escala salarial del mismo o remuneración mensual.

A continuación se presenta un cuadro que resume los diferentes cargos o puestos que existen en el ministerio con su respectiva remuneración para cada uno.

---

<sup>52</sup> *Ibíd.* Pág. 17

**Cuadro N° 2**

<b>Grupo Ocupacional</b>	<b>Remuneración</b>
Ministro Coordinador	6122
Secretaria Técnica	5566
Coordinador	4174
Asesor 2	4174
Gerente de Proyecto 3	4174
Coordinador	3339
Asesor 4	3339
Asesor 3	3339
Asesor 5	3339
Gerente de Proyecto 2	3339
Asesor 5	2783
Director Técnico de Área	2546
Director Administrativo Financiero	2546
Servidor Público 7	1676
Servidor Público 6	1412
Servidor Público 5	1212
Servidor Público 4	1086
Servidor Público 3	986
Servidor Público 2	901
Servidor Público 1	817
Servidor Público de Apoyo 4	733
Servidor Público de Apoyo 3	675
Servidor Público de Apoyo 2	622
Servidor Público de Apoyo 1	585
Chofer	537
Conductor Administrativo	537
Servidor Público de Servicios 1	527
Auxiliar de Servicios	527
Chofer	525
Conserje	504
Auxiliar de Servicios	504

**Fuente:** Ministerio Coordinador de Seguridad Interna y Externa/ Ley de Transparencia /Remuneración mensual por cargo

## 4.2 EFECTOS EN CRECIMIENTO Y DESARROLLO

### 4.2.1 Contexto Económico

Para el Ministerio Coordinador de Seguridad Interna y Externa se han presentado diversos desafíos en materia económica. Partiendo de la nombrada filosofía del “buen vivir” el Ministerio construyó el Plan Nacional de Seguridad; este plan comprende de un modelo de seguridad con un enfoque integral que busca garantizar derechos, democracia y paz.

Un aspecto central en el ámbito económico que el Ministerio se encuentra ejecutando es el Plan de Soberanía Energética, el cual busca evitar pérdidas para el estado de aproximadamente 200 millones de dólares por tráfico ilícito de combustibles (gas licuado y derivados de petróleo) por las fronteras con los vecinos países de Perú y Colombia. Se pretende evitar este tipo de actividad ilícita aplicando estrategias de monitoreo de las fronteras, controles periódicos; incluyendo pasos clandestinos, apoyados en tecnología de punta. El fin es conseguir que millones de dólares se mantengan en el país para inversión social y que las poblaciones fronterizas no se sustenten en actividades ilegales.

Dentro del Plan Nacional de Seguridad y en concordancia con el aspecto económico y la preservación del medio ambiente, el Ministerio Coordinador de Seguridad en trabajo coordinado con la Secretaría de Gestión de Riesgos mantiene un control de la minería ilegal, se han aplicado controles en la zona norte del país resultando en la desarticulación de “mafias” que invierten

grandes cantidades de dinero en maquinaria retroexcavadora, lo cual constituye la principal diferencia con la minería artesanal que el Gobierno respalda. La minería ilegal constituye una gran fuente de contaminación ambiental, ya que en este tipo de actividades sin control se depositan grandes cantidades de metales pesados en suelos y aguas causando un impacto grave a las poblaciones cercanas. Tanto para el Ministerio como para el Gobierno en general ha estado presente que esta actividad minera ha constituido el sustento de muchas familias en estos sectores; por lo que para contrarrestar esta necesidad de reconvertir las actividades laborales se hizo, el lanzamiento oficial de dos proyectos: la “Misión Luis Vargas Torres” y el Plan Minero Metalúrgico Artesanal Comunitario (PLANMAC).

Otro objetivo planteado por el Ministerio Coordinador de Seguridad es disminuir el número de actos delictivos que se presentan en el país; es por esta razón que ha visto la necesidad de modernizar a la Policía Nacional con lo que se refiere a su formación y capacitación, instrumentos, equipos, laboratorios. Se han entregado pistolas Glock de última generación, chalecos antibalas y equipos de comunicación, para de esta manera encontrarse un paso adelante de la delincuencia. Por otra parte se aprecia el interés por fortalecer a la policía comunitaria, fomentando la cercanía a la ciudadanía.

El Ministerio Coordinador de Seguridad a través de su Plan Nacional Fronteras de Paz busca un desarrollo económico en la zona Norte del país logrando una liberación del narcotráfico, al narco cultivo, al crimen organizado o a cualquier otra forma que se pueda presentar de violencia. Ya se han implementado

varias iniciativas como es el programa “Cacao sí, Coca no” mismo que involucra una red considerable de productores quienes han agregado valor al no exportar su producción si no que la distribuyen a empresas que procesan el cacao para exportar chocolate. Esta iniciativa ha logrado que miles de familias tengan ingresos económicos estables.

Se impulso también una cadena productiva de café; con empresas que ya están comercializando el café en el mercado nacional e internacional. Otra cadena productiva es la de los lácteos en la provincia del Carchi; quienes igualmente están exportando productos finales como queso a Europa.

Para la consecución de estas iniciativas se ha llegado con capacitaciones, proyectos productivos, asistencia tanto técnica así como también en la comercialización a las zonas afectadas con el objetivo de conseguir un desarrollo mediante la economía solidaria que es impulsada por el actual gobierno.<sup>53</sup>

#### **4.2.2 Contexto Social**

En la Agenda Nacional de Seguridad Interna y Externa se establece la Política General de Seguridad Interna y Externa:

---

<sup>53</sup> MINISTERIO COORDINADOR DE SEGURIDAD INTERNA Y EXTERNA. *Agenda nacional de seguridad interna y externa*. Pág. 36-37

“Garantizar la seguridad interna y externa con un enfoque de soberanía, democracia y desarrollo humano, en el que se respete los derechos humanos, se promueva la paz, libre determinación de los pueblos, y la seguridad humana”<sup>54</sup>

Partiendo de lo expuesto podemos verificar como el Ministerio Coordinador de Seguridad Interna y Externa busca una participación activa de la ciudadanía en su trabajo diario; gracias a esa participación y la creatividad durante el proceso se logró la elaboración de una Agenda Nacional de Seguridad Ciudadanía y Gobernabilidad que trajo consigo un reto muy importante; no considerar únicamente a la seguridad como un tema de defensa de amenazas internas o externas; sino que a su vez incluye una comunicación sostenida con grupos sociales e instituciones del Estado, con la finalidad de encontrar acciones que afronten y eliminen amenazas que podrían afectar condiciones de vida de los individuos, comunidades y soberanía nacional.

La visión actual en tema de seguridad busca el acceso de la ciudadanía a los derechos fundamentales; obteniendo seguridad en tema de desarrollo personal, que se consigue a través de educación, salud, justicia, equidad y que garantice sus derechos humanos.

Existen diferentes propuestas por parte del Ministerio Coordinador de Seguridad dentro de un contexto social. Podemos partir del interés por la lucha contra la corrupción; lo cual mediante la educación y la formación en valores se busca un país más honesto y transparente. La visión no solo abarca al sector

---

<sup>54</sup> AGENDA NACIONAL DE SEGURIDAD INTERNA Y EXTERNA. MCSIE. Pág. 110.

público; si no que, también considera a todos los involucrados ya sean representantes de empresas privadas o a la ciudadanía en general.

Por su parte con el Plan Ecuador y las Fronteras de paz busca atender problemas característicos de las zonas fronterizas como: la cedulaación, la legalización de tierras, la educación y la salud. La finalidad es que exista una presencia por parte del Estado en estas zonas contribuyendo al desarrollo de las mismas. El planteamiento es integral no se enfoca únicamente en la seguridad interna y externa, si no que pretende lograr un crecimiento económico; por esta razón se ha llegado con proyectos productivos, asistencia comercial y técnica, créditos.

Un aspecto contemplado por el Ministerio Coordinador de Seguridad en concordancia con el Plan Nacional de Seguridad Integral y el “buen vivir” son las estrategias de seguridad vial, en un trabajo conjunto con la Agencia Nacional de Regulación y Control de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial. Se busca disminuir el número de víctimas y de accidentes de tránsito, apoyadas en la formación de nuevos agentes de tránsito y civiles, actores de la libre y segura movilidad derivadas de la seguridad cooperativa planteada por la Institución.

Por otra parte se plantea una Agenda de Justicia de Derechos Humanos y Cultos; cuya finalidad es contar con normas y políticas públicas que promuevan la igualdad, el acceso a la justicia y la dignidad, lo que implica una vigilancia activa del respeto a los Derechos Humanos.

Finalmente se puede destacar el tema de seguridad y gestión de riesgos donde la prioridad está dada por los problemas ambientales; la idea que se imparte en el ministerio es conseguir una armonía entre el hombre y su hábitat; garantizando de igual manera derechos a la naturaleza los cuales deben ser respetados. Se incentiva a una cultura de prevención elaborando planes de riesgos que eviten daños mayores por fenómenos naturales y planteando principalmente el control de la minería ilegal.

#### **4.2.3 Contexto Político**

La participación del Ministerio Coordinador de Seguridad Interna y Externa dentro del contexto político se puede analizar de dos maneras: una directa y otra indirecta a través de las instituciones que conforman el gabinete de seguridad que son:

- Ministerio del Interior
- Ministerio de Defensa Nacional
- Ministerio de Justicia, Derechos Humanos y Cultos
- Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración
- Secretaría Nacional de Inteligencia
- Secretaría de Gestión de Riesgos
- Secretaría Técnica Plan Ecuador

Se puede destacar una participación activa en primer lugar, con su principal proyecto, el cual se ha denominado: Sistema Integrado de Seguridad

Ciudadana; mismo que reúne en un solo número (911) los servicios de emergencia; orientado a brindar ayuda a la ciudadanía en general con respecto a acciones anti-delictivas, desastres naturales, accidentes de tránsito e incendios.

La empresa China CEIEC es la encargada de proveer al país de la tecnología (redes y equipos electrónicos) necesaria para la puesta en marcha de este gran proyecto en pro de la seguridad integral que plantea el Ministerio Coordinador de Seguridad.

Después de ocho meses transcurrieron de pruebas en el sistema, actualmente es una realidad la primera base de operaciones del SIS ECU 911 ubicado en el ex Puntilla Mall el cual tendrá como finalidad atender las emergencias de los cantones Guayaquil, Milagro, Durán, Santa Elena, Samborondón y Salinas. También ha mencionado que el Estado ecuatoriano invertirá cerca de 130 millones de dólares para la ejecución de la segunda etapa del proyecto que abarca centros de operación en las ciudades de Manta y Tulcán, de por lo menos siete centros integrados que van a estar de acuerdo a las siete regiones administrativas divididas por la Secretaria Nacional de Planificación (SENPLADES). Este primer centro habilitado el 31 de Enero, será considerado como el de mayor relevancia a escala nacional.

Dentro de una participación directa, se puede destacar; el papel que juega el ministerio en contrarrestar cualquier forma de violencia, promoviendo una política de paz; es así que en el año pasado se incautaron más de 4. 000 armas

entre pistolas, revólveres, carabinas, fusiles, escopetas, entre otras. Armas que fueron inhabilitadas acatándose al Reglamento a la Ley de Fabricación, Importación, Exportación, Comercialización y Tenencia de Armas, Municiones, Explosivos y Accesorios, misma que después de 90 días de haber sido decomisadas los materiales autoriza la baja de los mismos.

En segundo lugar podemos destacar el actual interés del Ministerio Coordinador por concretar acciones y acuerdos que orientan a alcanzar su visión institucional:

Construir un sistema nacional de seguridad interna y externa con un nuevo enfoque de soberanía, democracia y desarrollo humano, en el que se respeten los derechos humanos y se promueva la paz, libre determinación de los pueblos y la seguridad humana.<sup>55</sup>

En una manera indirecta la participación del Ministerio Coordinador de Seguridad en la política se puede constatar en el arduo interés por el manejo de relaciones exteriores, que en reciprocidad con el Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración, ha forjado un cambio fundado en una política multilateral inmersa en la diversificación de las relaciones comerciales tomando como prioridad los intereses nacionales. Se resalta la soberanía del país, y se planteó la libre movilidad, procurando con esto se garantice los derechos de los ecuatorianos en tránsito por otras naciones.

Cabe resaltar la cooperación con diferentes países; se puede nombrar por ejemplo el papel activo de la Secretaria Nacional de Riesgos por prestar ayuda

---

<sup>55</sup> *Ibíd.* Pág. 109

a países como: Chile, Haití, Venezuela, Colombia, Panamá, Brasil, y Bolivia; ante los recientes desastres naturales que se han presentado.

Finalmente como elemento que garantice la Seguridad Integral, se generó la Agenda Política de Defensa la cual pretende garantizar la soberanía y la integridad territorial frente a posibles amenazas, con la finalidad de contribuir para el desarrollo nacional. Para este fin las Fuerzas Armadas han atravesado un proceso de modernización y fortalecimiento, cumpliendo misiones fundamentadas en el desarrollo de sus capacidades estratégicas; en convergencia con la seguridad, defensa y desarrollo nacional.

## **5 HABILIDADES GERENCIALES**

Habilidades gerenciales consisten en el grupo de destrezas, capacidades y conocimientos que un gerente o líder de una organización debe poseer para poder ejercer las funciones y roles propios de la gerencia, administración o liderazgo.

En el presente capítulo se establecen las habilidades gerenciales desde un punto de vista científico; se parte de la propuesta de Edgar Schein y los diferentes enfoques de habilidades gerenciales; posteriormente se analizan las habilidades gerenciales desde el punto de vista de Max Weber y otros autores; finalmente se expone un análisis de un nuevo enfoque de los servidores públicos.

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

Edgar Schein, graduado como psicólogo social, fue profesor en la Escuela de Administración y Dirección de Empresas del Instituto de Tecnología de Massachusetts; Schein ha tenido grandes e importantes aportaciones en lo relacionado a desarrollo profesional, cultura y desarrollo organizacional, procesos de cambio y mejora.

Producir mejoras tanto a nivel individual como grupal han sido grandes intereses para Schein; es así que en su libro *Career Anchors* establece 8 divisiones con las que toda persona se puede identificar y que forman parte esencial de cada uno.

La teoría de Schein parte sobre la base de que las personas no somos iguales, si hablamos biológicamente, al nacer ya tenemos ciertas diferencias que producen comportamientos distintos, así es como se define el carácter de una persona, sus habilidades y aptitudes.

Las anclas de motivación establecidas en la teoría de Schein fueron descubiertas en primera instancia mediante un estudio longitudinal; posteriormente confirmadas por estudios de ocupaciones o trabajos en países diferentes. Las anclas de motivación son las siguientes:

- Competencia Técnica / Funcional
- Competencia General de gestión
- Autonomía / Independencia
- Seguridad / Estabilidad
- Creatividad Empresarial
- Servicio / dedicación a una causa
- Desafío Puro
- Estilo de Vida<sup>56</sup>

### **COMPETENCIA TÉCNICA / FUNCIONAL**

En este grupo se encuentran las personas que eligen su carrera de acuerdo a su contenido técnico o funcional. Cada persona se dan cuenta que poseen talento y una alta motivación hacia un cierto tipo de trabajo. El éxito de las personas en esta ancla

---

<sup>56</sup> SCHEIN, E. (2006). Career Anchors. Pág. 9-13

está determinado por la aplicación de sus talentos y conocimientos, así como por la satisfacción de saber que son expertos en lo que están haciendo.

Las personas que se encuentran dentro de esta ancla desarrollan mejores habilidades en estas áreas específicas. “Aunque otros pueden estar más preocupados por el contexto del trabajo, este tipo de persona que se preocupa más por el contenido intrínseco del trabajo”.<sup>57</sup>

A lo largo de sus carreras si se las traslada a otra área o función se sienten menos satisfechos y presentan menos habilidades para el desarrollo de las actividades.

La competencia técnica funcional compromete a la persona a una vida de especialización, la finalidad no es alcanzar un puesto de gerencia general ya que se les deja fuera de las especialidades con las que se identifican, más bien busca ascender a un puesto que le permita seguir aplicando sus conocimientos y habilidades propias.

## **COMPETENCIA GENERAL DE GESTIÓN**

Las personas dentro de este grupo consideran que su desarrollo como profesionales gira alrededor de la gerencia general per se, consideran que poseen las capacidades necesarias para ser un gerente general, además tiene como objetivo escalar niveles de la organización en los que cada vez son mayores las decisiones y donde sus esfuerzos harán la diferencia entre el éxito o fracaso de la misma.

---

<sup>57</sup> *Ibidem*. Pág. 9

A diferencia de las personas técnico-funcional; las personas que se encuentran dentro de este grupo consideran a las etapas de especialización como una trampa; ellos reconocen la necesidad de tener un buen conocimiento sobre diversas áreas funcionales y reconocen la necesidad de que otros tengan suficiente experiencia en un negocio u organización para el correcto funcionamiento; sin embargo su motivación personal es el ascender a los niveles más altos de responsabilidad, liderazgo, contribuciones al desarrollo de la organización y altos ingresos.

Esta ancla está compuesta por quienes sienten la capacidad de tomar decisiones, la habilidad para obtener resultados, y la facilidad para manejar grupos o empresas. Quienes están dentro de este grupo miden su éxito de acuerdo a las promociones, el rango dentro de la organización o a las responsabilidades que le pertenecen.

Es necesario que las personas con esta ancla posean una serie de habilidades como: analíticas, interpersonales y emocionales; así como también un grado de motivación y valores. Cada uno de estos puntos se analiza posteriormente de manera individual.

### **AUTONOMÍA / INDEPENDENCIA**

En este grupo entran quienes gustan sentir libertad al momento de trabajar; libertad para organizar su tiempo, tomar sus propias decisiones y en qué actividades trabajar. Este tipo de personas descubrieron a tiempo que no pueden trabajar bajo reglas, procedimientos, horarios de trabajo u otras normas que generalmente son inalterables en una organización.

Independientemente del trabajo que tengan, “estas personas se ven en la necesidad imperiosa de hacer las cosas a su manera, a su propio ritmo y con sus propios estándares”.<sup>58</sup>

No necesariamente las personas en este grupo trabajan por cuenta propia; pueden sentirse bien trabajando en una organización bajo relación de dependencia siempre y cuando dentro de su cargo pueda desempeñarse con libertad y autonomía. Como ejemplo se puede mencionar el trabajo de un representante de ventas; quien maneja su propia agenda de trabajo, horarios, estilo y al mismo tiempo pertenece a una empresa o negocio.

## **SEGURIDAD / ESTABILIDAD**

Algunas personas sienten la necesidad de organizar su vida profesional de tal manera que se sientan estables y seguros en su trabajo; muchas veces esto sirve para prevenir eventos futuros.

Toda persona en algún momento se ve en la necesidad de tener un grado de estabilidad; por ejemplo puede ser que su familia está creciendo o está planificando su retiro.

Sin embargo para las personas de esta división la estabilidad y seguridad son una prioridad; a tal punto que limitarán sus decisiones respecto de su desarrollo profesional. Buscarán trabajos que ofrecen estabilidad laboral, en los que los despidos no sean comunes, que mantengan buenos planes de beneficios y retiros.

---

<sup>58</sup> *Ibíd.* Pág. 9

Las personas seguras y estables se ven motivadas al sentirse parte de una organización, identificándose con la misma a pesar de no ocupar rangos altos o puestos importantes. A cambio de esta estabilidad están dispuestos a que les digan que deben hacer, cuanto deben viajar, donde vivir y aspectos similares. Por esas razones trabajos en entidades del gobierno resultan bastante atractivos para estas personas.

### **EMPRENDEDORA/ CREATIVA**

Existen personas que guían su carrera por el deseo y necesidad predominante de crear su propia empresa, desarrollando e inventando sus propios productos. Estas personas pueden comenzar de cero creando la empresa o adquiriendo una existente, pero modificando de acuerdo a las características propias que desea.

Para las personas emprendedoras parte de su desarrollo personal y profesional es crear su propia empresa, sus productos o servicios; es por esta razón que se diferencian de los artistas o inventores quien no se ven en esta necesidad.

Las personas emprendedoras persiguen su deseo de tener su propia empresa desde muy temprana edad; muchos empezaron a vender sus productos desde el colegio. Ellos saben que tienen tanto el talento y un alto grado de motivación de probar al mundo que pueden hacerlo.

Como una etapa transitoria pueden desempeñarse en una organización; sin embargo, sentirán el deseo de crear e innovar; por lo que buscaran nuevos desafíos sacrificando su estabilidad y tiempo libre.

Lo que hace a una persona emprendedora es la dedicación por crear una nueva empresa y la disposición a abandonar un puesto estable, una vez que una oportunidad ha sido localizada.

### **SERVICIO/ DEDICACIÓN A UNA CAUSA**

En este grupo se encuentran las personas que orientan su carrera por el valor que esta pueda aportar a su trabajo o a su profesión.

La principal motivación para estas personas es que el trabajo que realizan otorgue algo de valor para los demás, como al trabajar con otras personas, sirviendo a la comunidad, cuidando el medioambiente, o aportando al desarrollo de un país.

Las personas ancladas por el servicio o dedicación a una causa se ven atraídas por trabajos que brindan ayuda, como por ejemplo, médicos, enfermeras, trabajadores sociales, docentes, o en cualquier ONG.

Estas personas a lo largo de su vida profesional demuestran su gran compromiso con lo que hacen; motivados por los resultados y el aporte que estos puedan tener.

### **DESAFÍO PURO**

Las personas definidas como “desafío puro” orientan su carrera buscando lograr soluciones. Ellos/ellas se consideran exitosos por cuanto puedan superar obstáculos

aparentemente imposibles, resolviendo problemas complicados o venciendo a grandes competidores.

Las personas que integran este grupo buscan trabajos donde constantemente se enfrente a nuevos retos o desafíos, y donde tengan que encontrar soluciones efectivas a estos.

Lo que más les interesa de su trabajo es que el mismo ponga a prueba sus capacidades constantemente, caso contrario la persona puede tornarse aburrido o irritable.

Pueden estar interesados por la gerencia general; debido a la gran variedad y los intensos desafíos que esta involucra.

Normalmente la razón que les lleva aceptar un trabajo es “ganarle a lo imposible”

## **ESTILO DE VIDA**

Las personas dentro de esta ancla buscan un equilibrio entre su vida personal, familiar y su trabajo. Por una parte se puede interpretar como que le restan importancia a su trabajo anteponiendo su bienestar personal o familiar.

Una de las razones por las surge esta ancla de “Estilo de Vida” es la creciente necesidad en la que se han visto las familias al tener que trabajar los dos esposos para poder mantener su hogar; obligándolos a buscar trabajos que se ajusten a sus

necesidades geográficas, flexibilidades en los horarios, estabilidad económica, entre otros.

Lo que buscan estas personas es lograr una armonía en su vida, desarrollando todos los aspectos de su vida de una manera integrada.

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

La habilidad de un gerente para motivar e inculcar valores se la puede definir como el poder de influir sobre las personas dentro de la organización, para que mantengan un ritmo de trabajo intenso y permanente, obteniendo una conducta auto dirigida para el cumplimiento de metas y objetivos deseados.

Conseguir que las personas dentro de una organización se encuentren motivadas y alineadas a la consecución de valores, metas y objetivos; implica que la gerencia tenga el suficiente conocimiento de la organización y su gente, identificar cuáles son los factores que generan esas condiciones necesarias para su motivación. “Nadie puede motivar a nadie lo que más puede hacer es crear el escenario para que la persona se motive, si encuentra suficientes razones para ello.”<sup>59</sup>

Un gerente que desea llevar a la organización hacia la obtención de los mejores resultados, es de vital importancia que tenga la habilidad de motivar a su personal; muchas organizaciones y sus directivos ya han llegado a la

---

<sup>59</sup> PUCHOL, L. (2003). *El Libro de las Habilidades Directivas*. Pág. 291

conclusión de que, para que su personal trabaje de la mejor manera contribuyendo al logro de metas y objetivos de la organización, deben sentir que su esfuerzo y trabajo están siendo reconocidos y premiados.

Por lo antes mencionado podemos concluir que la motivación no implica que alguien motive a otra persona a hacer o dejar de hacer algo; la persona motivada lo está por sí misma, obteniendo una fuerza desde su interior que le lleva a obtener ciertos incentivos que a su vez sirven para satisfacer una necesidad. Es por esta razón que la base de toda motivación es la necesidad de las personas; para entender mejor lo expresado se expone el ciclo de la motivación:

1. Surge la necesidad, lo cual rompe un estado de equilibrio en el que se encuentra la persona.
2. Se presenta un estado de tensión carencial por el desequilibrio
3. Si existe un incentivo lleva a la persona a desarrollar una conducta o comportamiento que le permite liberarse de la inconformidad
4. En caso de que el comportamiento haya resultado, la necesidad queda satisfecha y la persona regresa a su estado de equilibrio. Si por el contrario, no se satisface la necesidad la persona puede entrar en un estado de frustración.

- Teoría X y Teoría Y de Douglas McGregor
- McGregor estableció dos formas de comportamientos y pensamientos en la dirección, los grupos (“X” y “Y”) reflejan la manera en como las personas se motivan para la realización de su trabajo.
- Los gerentes “X” mantienen un pensamiento de que las personas bajo su mando responden únicamente al castigo y a las amenazas, se cree que los subordinados no les gusta trabajar y que evitarán de cualquier manera hacerlo. En este tipo de gerencia se requiere de un gran nivel de control y supervisión.
- Los gerentes “Y” por su parte, mantienen la convicción de que sus subordinados les gusta hacer bien su trabajo, encuentran una gran satisfacción con lo que hacen y trataran de hacer siempre lo mejor en sus empleos.<sup>6061</sup>
- Teoría de la Motivación de Maslow
- Abraham Maslow mediante su jerarquía de necesidades, que se la presenta en forma piramidal, expone como los seres humanos posee deseos y comportamientos que los llevan a conseguir sus objetivos y metas.
- Las necesidades planteadas por Maslow son las siguientes:

---

<sup>60</sup> GESTIOPOLIS.COM. [<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/18/xy.html>]

<sup>61</sup> EDUCARM.ES. [<http://www.educarm.es/templates/portal/images/ficheros/etapasEducativas/secundaria>]

1. Necesidades fisiológicas: necesidades básicas como: comer, vestimenta, descanso.
  2. Necesidades de seguridad: estabilidad, sentido de seguridad, ausencia de miedo, incertidumbre.
  3. Necesidades de pertenencia: identidad con grupo o empresa, sentido solidaridad hacía sí mismo.
  4. Necesidades de estima: autoestima (respeto por su propio trabajo, profesión) y heteroestima (sentir que las demás personas le aprecian)
  5. Necesidades de autorrealización: alcanzar, lograr sus metas, hacer cada vez mejor las cosas, su trabajo.
- Para comprender mejor esta teoría se han planteado los siguientes puntos:
  - Una vez satisfecha la necesidad con nivel jerárquico inferior, la persona buscará satisfacer el siguiente grupo de necesidades, es así que las mismas se convierten en motivadoras.
  - Dependiendo el nivel en que se encuentre la persona, la necesidad predominante se convierte en lo más importante, una vez que está lo suficientemente satisfecha, va a prestar atención a la siguiente necesidad en orden de importancia.

- No todas las personas llegan a satisfacer los 5 grupos de necesidades.
  
- Si en algún nivel la persona no puede satisfacer una necesidad genera tensión y frustración, que puede convertirse en una amenaza psicológica para la persona, incentivándola a realizar comportamientos no adecuados.<sup>6263</sup>
  
- Teoría de los “dos” factores de Herzberg
  
- Frederick Herzberg estableció la teoría de los dos factores motivacionales: los factores higiénicos (ambiente) y los factores motivadores (el trabajo en sí).
  
- Los factores higiénicos o de mantenimiento son los que se refieren al ambiente y a las condiciones de trabajo, están encaminados a evitar la insatisfacción; por esta razón se tiene poco control sobre los mismos. Estos factores son:
  - Salario y beneficios
  - Condiciones de trabajo
  - Políticas y normas de la empresa
  - Relaciones interpersonales con sus superiores
  - Seguridad laboral

---

<sup>62</sup> PSICOLOGIA.LAGUIA2000.COM. [<http://psicologia.laguia2000.com/psicologia-transpersonal/la-teoria-de-la-motivacion-de-maslow>] Consulta 15/08/2012

<sup>63</sup> SOCIOLOGIAEMPRESA09.WORDPRESS.COM. [<http://sociologiaempresa09.wordpress.com>]

- Vida de oficina
  - Vida personal
- 
- Los factores “motivadores” por su parte, son los que realmente producen satisfacción en los empleados, estos factores son los que se ocupan de incentivar a la productividad de las personas. Estos factores son:
    - Reconocimiento
    - Interés en el trabajo
    - Posibilidades de desarrollo
    - Autorrealización
    - Responsabilidad

### **Los valores en la gerencia**

Los valores pueden ser definidos como aquellos juicios que se forma cada persona respecto de si una acción es correcta o incorrecta.

En la actualidad es muy importante el concepto de valores dentro de una organización; estos valores constituyen el punto de partida para cualquier función o actividad, es notable la importancia de que todos los miembros conozcan y apliquen los valores que la organización mantiene.

Los valores desde el punto gerencial son de gran peso; si la organización está encaminada al cumplimiento de metas y objetivos, estos deben estar alineados

a los valores impartidos. En caso de que las estrategias y acciones para la consecución de metas y objetivos se desvíen de los valores organizacionales, deben existir acciones inmediatas por parte del gerente, que corrijan estas desviaciones; asegurando que cada miembro de la organización actúe de forma alineada; los valores se convierten en factores motivadores y que generan un sentido de pertenencia en la organización.

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

La capacidad analítica “es la habilidad de identificar, analizar, sintetizar, y resolver problemas bajo condiciones de información incompleta y de incertidumbre”.<sup>64</sup>

Esta habilidad identificada en los gerentes o directivos involucra la frecuencia con la que se señalan la importancia de descifrar que es lo que está sucediendo dentro del grupo u organización; dejando de lado la idea de que existen detalles posiblemente irrelevantes, para llegar al corazón del asunto; para a pesar de no contar con oportunidades claras de verificación, juzgar la fiabilidad y validez de la información; para representar al problema o incertidumbre de tal manera que se pueda trabajar en el mismo.

Un gerente debe poseer la capacidad para que todos los elementos que involucran al problema, como las finanzas, el marketing, la tecnología, el recurso humano, entre otros, estén combinados de tal manera que su solución asegure el futuro desarrollo de la organización.

---

<sup>64</sup> *Ibíd.* Pág. 11

Como se plantea previamente, la habilidad analítica en un gerente involucra su capacidad tanto de análisis y estudio; así como también, su capacidad de sintetizar. Posiblemente cada día el gerente se enfrenta a una gran cantidad de problemas y cuestiones, las cuales requieren de una decisión para ser resueltas; un gerente posee la capacidad para una vez identificados estos problemas, presentar los mismos de tal manera que las decisiones puedan ser tomadas.

### **Visualizar que es lo que es lo que sucede dentro de la organización**

“Tener visión es poder abarcar y tener presente con la mayor amplitud lo que ocurre alrededor y más allá”.<sup>65</sup>

Un gerente debe poseer la habilidad de conocer a su organización, poder ver a la organización como un todo integrado, en el que cada una de las partes es importante. Ver y entender a la organización implica que la persona que está al frente conozca y estudie cada uno de sus elementos; solo de esta manera se puede asegurar que cada problema pueda ser identificado al momento necesario para su solución.

Tener la capacidad de ver, implica no solo analizar el presente, si no que, una vez que se conoce que es lo que sucede en la actualidad poder visualizar el futuro, proyectar posibles soluciones a los problemas, analizando escenarios para poder así tomar decisiones.

---

<sup>65</sup> RABOUIN, R. *Habilidades Directivas para un nuevo management*. Pág. 20.

### **Integrar cada parte de la organización**

Toda organización está compuesta por áreas de responsabilidad divisiones o departamentos, cada uno de estos constituyen una parte importante para el cumplimiento de metas y objetivos planteados por la organización. Es por esta razón, la importancia de que las personas al frente de las organizaciones incentiven a la consecución de una armonía de todas las áreas.

Cuando un problema o incertidumbre se presenta es importante que sea analizado y estudiado en una manera global, teniendo presente las partes que están implicadas. Una solución al problema debe acabar con el mismo de manera que asegure que el mismo se haya eliminado definitivamente; esto se puede conseguir únicamente si cada área, división y departamento involucrado participa de esta solución.

### **Toma de decisiones**

Decidir significa: “Formar juicio sobre algo dudoso. Resolver. Tomar una determinación.”<sup>66</sup>

“La decisión es la determinación o resolución que se toma sobre una determinada cosa”.<sup>67</sup>

---

<sup>66</sup> [<http://www.definicion.org/decidir>]

<sup>67</sup> [<http://definicion.de/decision>]

La habilidad para tomar decisiones es una característica muy importante en los gerentes, es por esta razón que personas que han tenido recientemente un ascenso, o con poca experiencia tienen dificultad al momento de resolver problemas que se presentan en la organización.

La toma de decisiones muchas veces puede provocar ansiedad, tanto a las personas nuevas en la gerencia, como a personas con alta experiencia; esto se presenta principalmente por las siguientes razones:

1. Elegir supone renunciar a lo que no se ha elegido
2. Las decisiones adoptadas hoy condicionan el futuro”<sup>68</sup>

Tomar una decisión implica en primer lugar, que existe un problema con la necesidad ser resuelto para un mejor desempeño de la organización; el problema puede estar presente o ser potencial, existiendo la posibilidad que se manifieste en un futuro causando algún inconveniente a la organización. Y en segundo lugar, que se debe escoger entre una serie de alternativas, la mejor solución al problema actual o potencial.

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

Este tipo de competencia “es la habilidad para influenciar, supervisar, dirigir, conducir, y controlar a las personas de todos los niveles de la organización; hacia el logro de los objetivos organizacionales”.<sup>69</sup>

---

<sup>68</sup> PUCHOL, L. (2003). *El Libro de las Habilidades Directivas*. Pág. 175

<sup>69</sup> *Ibíd.* Pág. 12

Las habilidades interpersonales en la gerencia incluye obtener y elegir información verídica proveniente de otras personas, estar siempre dispuesto a escuchar y actuar frente a información que venga de niveles más bajos, lograr que toda la organización colabore en la consecución de resultados sinérgicos, motivar para que las personas aporten con sus conocimientos durante el proceso de solución de problemas y en la implementación de las decisiones tomadas; supervisando e implementando acciones correctivas cuando sea necesario.

Gran parte de las acciones y estrategias que surgen de la toma de decisiones recaen sobre los niveles inferiores y sobre las personas técnico- funcional; es por esta razón que la calidad de las decisiones dependerá, de la habilidad del gerente para reunir a las personas adecuadas para la solución de cada problema; con la finalidad de crear un ambiente oportuno, en el que las personas puedan aportar de la mejor manera, comprometiéndose plenamente con la solución del problema.

La globalización es un proceso por el que el mundo entero está atravesando, como consecuencia las organizaciones se desenvuelven cada vez más en un entorno complejo y global; es así como las organizaciones se han convertido en multiculturales, obligando a que los gerentes posean la capacidad para crear un ambiente de comunicación y dialogo entre culturas. La complejidad de los problemas por su parte también ha demandado grupos de trabajo multifuncionales y multiculturales, obteniendo así, capacidades más sofisticadas para la solución de los mismos.

## **Capacidad para Comunicar y Compartir Información**

La comunicación es de gran importancia en el proceso de dirección, supervisión y manejo del personal dentro de una organización o empresa.

“Comunicar podría asociarse más allá de la capacidad de expresar y de llegar a los demás, a la capacidad de hacerse entender. Puede definirse como la capacidad de encontrarse con los demás, siendo abierto, claro y preciso. El término “compartir” por su parte, tal vez pueda estar incluido dentro de comunicar, ya que muchas veces puede haber personas que sí tienen la capacidad de expresarse, pero no quieren, no pueden o no saben compartir”.<sup>70</sup>

Un gerente debe poseer la capacidad tanto de comunicar como de compartir información, solo mediante esta comunicación las personas que están bajo su supervisión entenderán cual es el mensaje con el que se desea llegar; logrando que todos trabajen orientados a la consecución de las metas y objetivos planteados.

El proceso de comunicación implica que por lo menos existan dos personas en el mismo; la persona que trasmite la información y quien la recibe, es necesario que quien recibe la información también comprenda la misma, solo entendiendo lo que se transmitió se completa el proceso de comunicar. A este proceso se le puede atribuir cinco elementos esenciales:

---

<sup>70</sup> RABOUIN, R. *Op. Cit.* Pág. 29

1. Emisor o la fuente: quien inicia el proceso. Se refiere a la persona o medio por medio del cual se emite el mensaje.
2. Receptor: la persona que recibe el mensaje y lo descifra.
3. Código: es aquel conjunto de signos o reglas que se utilizan para transformar el mensaje de tal manera que sea entendible para quien recibe el mensaje.
4. Canal: es el medio que permite la conexión entre el emisor y receptor del mensaje.
5. Mensaje: es la información que se desea transmitir.

La comunicación no siempre se cumple con claridad; existen ciertos obstáculos o trabas que impiden que la comunicación finalice de la manera deseada; barreras como limitaciones personales, emociones, ruidos, distancia, lenguaje, culturas, entre muchas otras; “estas variables intervienen en el proceso de comunicación y lo afectan profundamente, de modo que el mensaje recibido es muy diferente del que fue enviado.”<sup>71</sup>

### **Relaciones Interpersonales en las organizaciones**

Uno de los factores más importantes en las organizaciones son sus empleados; de ahí la importancia de que en una organización existan buenas relaciones

---

<sup>71</sup> CHIAVENATO, I. (1998). *Administración de Recursos Humanos*. Pág. 93

interpersonales; es posible que si en una empresa la relaciones interpersonales fallan, la productividad baje y difícilmente sea exitosa.

Las organizaciones constituyen un conjunto de relaciones interpersonales; esto se podría fundamentar sobre la base de que el ser humano es social por naturaleza, aprende a vivir en sociedad y se desarrolla en ella. Una de las necesidades básicas del hombre posiblemente es mantener buenas relaciones en su lugar de trabajo, tanto con sus compañeros, así como también con sus jefes o supervisores.

Resulta de gran importancia para la organización y su desarrollo la disposición que cada miembro tenga para relacionarse con el entorno y con sus compañeros. “El líder debe, por tanto, establecer una situación de trabajo compatible, debe cuidar de sus hombres, debe comprender sus necesidades, volver por ellos y debe establecer relaciones estrechas y armoniosas con ellos”,<sup>72</sup>

### **Diversidad Cultural en las Organizaciones**

Para comprender mejor este enunciado se puede comenzar por definir qué se entiende por cultura: es el conjunto de normas, manifestaciones, rituales, valores compartidos y formas de pensar que marcan el comportamiento de las personas que componen un grupo, y que caracterizan o dan una imagen externa de dicho grupo ante el entorno general.

---

<sup>72</sup> SCHEIN, E. (2006). *Op. Cit.* Pág. 71

Actualmente las organizaciones multiculturales han crecido representativamente; expansión de empresas a otros países (sucursales), adquisición de empresas, fusiones, inversiones extranjeras; son algunas de causas para la diversidad de culturas en las organizaciones.

Los esfuerzos de un gerente deben orientarse a sacar provecho a esta diversidad cultural, que involucra no solo diferentes nacionalidades, religiones o razas, sino que también significa diversidad, experiencias, conocimientos, puntos de vista; lo que puede convertirse en ventajas para el desempeño de la organización.

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

A diario los gerentes se enfrentan a decisiones que pueden resultar de cierta manera difíciles y duras tanto para sí mismo como para la compañía o sociedad en general. Despedir a un viejo empleado; escoger entre dos programas, cada uno de los cuales han sido propuestos por sus subordinados de gran valor; invertir gran cantidad de dinero en un proyecto, sabiendo que el futuro de sus empleados dependerá del éxito o fracaso del mismo; delegar a los subordinados ciertos trabajos, dejando que ellos aprendan por sí mismos; finalizar un proyecto que quizá deje a cientos o miles de personas sin empleo; son algunos de los ejemplos sobre “duras” decisiones que los gerentes deben afrontar en rol dentro de la organización.

La habilidad emocional que debe poseer un gerente involucra “la capacidad que tenga para ser estimulado por problemas y crisis emocionales e

interpersonales, en lugar de ser desgastado o debilitado por ellos”.<sup>73</sup> Un gerente con habilidad emocional es capaz de soportar grandes niveles de responsabilidad sin dejar que estos le ganen; capaz de ejercer poder sobre sus subordinados y tomar esas difíciles decisiones, sin sentir culpa o vergüenza.

Un gerente que tiene la habilidad para controlar sus emociones tomará las decisiones necesarias para el bienestar de la compañía; a pesar de lo difícil que estas puedan resultar para otras personas; el gerente debe poseer la habilidad para manejar sus emociones pudiendo liberarse de ellas y continuar con su vida y desempeño como gerente y parte de la compañía.

- Delegación de trabajo
- Saber delegar para un gerente es de gran importancia para mejorar el desempeño e incrementar la productividad en la organización, contribuyendo al logro de objetivos y metas. “Delegar es el proceso que nos permite conferir a un colaborador un encargo a realizar una tarea, concediéndole la autoridad y la libertad necesarias, pero conservando siempre la responsabilidad final por el resultado”<sup>74</sup>
- Para que el proceso de delegación sea efectivo; Primero, debería expresarse de manera clara y amplia de tal manera que no existan confusiones; en segundo lugar, debe proporcionar a la persona los medios e instrumentos necesarios para que concluya la tarea; en tercer lugar debe

---

<sup>73</sup> *Ibíd.* Pág. 13

<sup>74</sup> PUCHOL, L. (2003). *Op. Cit.* Pág. 409

poseer cierto grado de libertad y autoridad para que el empleado por sí mismo pueda tomar decisiones y aprender durante el proceso.

- Administración de Conflictos
- Un conflicto puede definirse como cualquier traba, impedimento, obstáculo que se presenta al querer alcanzar una situación determinada.
- Dentro de la organización pueden presentarse conflictos por diferentes y variados motivos: por diferencias de pensamientos, por desacuerdos, por escasez de recursos, entre muchos otros.
- La habilidad de un gerente no está en eliminar estos conflictos; su rol va mucho más allá; convertir estos impedimentos en una oportunidad de mejora y aprendizaje, oportunidad de integración, de involucrar cada miembro en la solución y superación, oportunidad de buscar nuevos métodos, de innovar, de hacer participar a sus subordinados en el cambio.

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

Karl Emil Maximilian Weber, fue un sociólogo y economista político alemán que revolucionó la teoría e investigación social, creando la sociología de la burocracia. Fue profesor de las universidades de Heidelberg, Berlín y Göttingen.

Dentro de su trayectoria, Weber realizó importantes aportes a la administración. Llevo a cabo un análisis profundo de las organizaciones desde varios puntos de vista, entre ellos ciertos aspectos de la burocracia, democracia, autoridad y comportamiento humano.

Desarrolló el concepto de autoridad como una herramienta para imponer la voluntad de un individuo sobre otros, y la catalogó como una habilidad que no todos poseen. Además generó un modelo burocrático para la administración con aspectos positivos tanto como negativos.

### **HABILIDAD GERENCIAL: AUTORIDAD**

“Autoridad significa la probabilidad de que una orden específica sea obedecida”.<sup>75</sup>

La autoridad representa un poder legítimo u oficial, con esta base de poder el individuo que posea autoridad puede imponer su voluntad para con otros.

Weber centró sus estudios en las áreas en que la sociología y economía se fusionaban, es así que prestó mayor atención a la legitimización de la autoridad. En sus estudios distingue tres tipos de autoridad:

#### **Autoridad tradicional:**

Esta autoridad se basa en el principio de la costumbre, es decir se ve legitimada por el hecho de que siempre se procedió de una determinada manera. No se evidencia

---

<sup>75</sup> MAX, W. (1965). *Os Tres Aspectos da Autoridade Legítima, apud Amitai Etzioni*. Sao Paulo: Ed. Atlas. p. 17.

razón en el poder tradicional; se transmite por sucesión o puede ser de carácter hereditario, pero siempre en un marco extra conservador. Los individuos con este poder gozan de un reconocimiento especial por largos períodos de tiempo.

Los cambios sociales dentro de este poder son escasos, ya que siempre representan ruptura de las tradiciones. El más claro ejemplo de la autoridad tradicional se observa en las familias reales europeas.

### **Autoridad carismática:**

Esta autoridad se refleja en la persona cuyas capacidades e influencia de su personalidad y liderazgo, hacen que sus órdenes sean justificadas para con sus subordinados.

Un individuo alcanza el poder carismático, no por jerarquía sino por una persuasión mental hacia los demás y muestras de heroísmo. Weber señaló que la autoridad carismática con el tiempo puede convertirse en autoridad tradicional.

### **Autoridad legal - racional:**

Se habla de autoridad legal – racional cuando entran en escena normas que han de regir el derecho de las personas. Los subordinados reconocen la autoridad por racionalidad de las normas y hacen legítimo el poder legal – racional.

La autoridad legal utiliza como herramienta sanciones, en caso de incumplimiento de tareas, fundamentadas en la justicia de la ley.

### **MODELO BUROCRÁTICO DE WEBER**

El término burocracia se originó a través del tiempo por la combinación de términos latinos y franceses que en amplio sentido se usaba para denominar a las oficinas tanto públicas como privadas, en las cuales se evidenciaba poder u autoridad.

Weber fue el único sociólogo que analizó las organizaciones tomando como base un comportamiento ideal de los individuos, a partir de esto planteó un modelo burocrático, considerado por él como la organización eficiente por excelencia, y que se encuentra diseñada de una manera científica para obtener los fines para la cual fue establecida. Para alcanzar la eficiencia mencionada, la burocracia necesita describir anticipadamente y con los detalles la manera en que se realizaran las cosas.

Según Weber la burocracia tiene las siguientes características primordiales:

#### **Carácter legal de las normas y reglamentos:**

Dentro de una organización con estructura democrática existen normas y reglamentos por escrito que rigen el actuar, cubren los procesos, y todas las áreas dentro la organización; cuyo fin es establecer cómo ha de funcionar la misma, tratando de cubrir todos los posibles escenarios. Estas normas y reglamentos están relacionados de manera directa con los objetivos establecidos por la organización.

**Carácter formal de las comunicaciones:**

En la organización burocrática se debe llevar un registro escrito de las comunicaciones, de esta manera se garantiza las acciones, decisiones y demás. Por otro lado los registros escritos sirven de pruebas en caso de irregularidades en los procesos. Rige en la estructura burocrática la comunicación ascendente y descendente, es decir la única línea de comunicación es entre un superior y su subordinado o viceversa.

**Carácter racional y división del trabajo:**

Dentro del modelo burocrático de Weber se manejan ciertos criterios, entre ellos la denominación de “funcionario” para la persona que ocupa un determinado cargo. De esta manera un agente debe cumplir con operaciones y funciones asignadas con anterioridad, a lo que se conoce como: “la máxima división del trabajo”.

**Impersonalidad en las relaciones:**

Una organización con estructura burocrática, requiere de administradores sin afección a su cargo, se busca el cumplimiento formal.

.

Apoyado en los registros escritos de comunicaciones y trabajo, el sistema burocrático no depende de ningún funcionario, su fin es garantizar la continuidad y eficiencia del trabajo.

**Jerarquía de autoridad:**

El modelo burocrático de Weber se caracteriza por poseer una jerarquía de la autoridad, es decir que se hace evidente la existencia de autoridades y subordinados; esto para que exista un control de cada uno de los cargos, para evitar conflictos ya que el contacto es muy restringido. En una organización burocrática la autoridad recae en un individuo gracias al cargo que ocupa.

**Rutinas y procedimientos estandarizados:**

El trabajo de cada funcionario es delimitado de manera expresa por la organización burocrática, se fijan las competencias mediante reglas y normas que regulan la conducta del individuo en cada cargo determinado. Es requisito indispensable la coherencia en los procesos y la disciplina dentro de una organización burocrática; que se controlan según estándares fijados con anterioridad.

**Competencia técnica y meritocrática:**

Los cargos dentro de un sistema burocrático son llenados con una cuidadosa elección del personal, siempre basándose en las habilidades y competencia técnica de un individuo. Además la organización burocrática asegura el correcto desempeño del trabajo y de su eficiencia mediante evaluaciones periódicas.

**Especialización de la administración:**

“La burocracia es una organización que se basa en la separación entre la propiedad y la administración.”<sup>76</sup> Esto quiere decir que en una organización burocrática, el administrador no debe formar parte del grupo de accionistas o ser el propietario de la misma, esto para garantizar el correcto proceder. De esta manera un administrador burocrático se especializa en el dirigir la organización de acorde a los objetivos y metas propuestos.

**Profesionalización de los participantes:**

El modelo Weberiano sin duda alguna presenta beneficios para la empresa moderna, entre ellas la especialización de funcionarios y de los procesos de trabajo, la admisión y promoción en base a las habilidades y desempeño dentro de la organización; y la no duplicación de funciones.

**Completa previsión del funcionamiento:**

La meta final de un sistema burocrático, es llegar a controlar el actuar de todos los funcionarios, basado en la suposición de Weber de que el comportamiento puede ser previsible; con el fin de prever las posibles situaciones dentro de la organización para así garantizar la rutina de procesos y alcanzar la máxima eficiencia.

---

<sup>76</sup> CHIAVENATO, I. (1998). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw Hill. 7ma. Edición. Pág. 226.

### 5.3 ENFOQUE DE OTROS AUTORES SOBRE HABILIDADES GERENCIALES

Las habilidades y competencias que requiere un gerente para su desempeño dentro de la organización pueden ser muchas y muy variadas, dependiendo de los diferentes puntos de vista de cada autor.

Una importante clasificación de las habilidades gerenciales que abarca las mismas en tres grandes grupos es la siguiente:

Habilidades Gerenciales Técnicas

Habilidades Gerenciales Humanas

Habilidades Gerenciales Conceptuales<sup>77</sup>

#### **Habilidades Técnicas**

Dentro de esta clasificación se encuentran todas aquellas habilidades que un gerente, de acuerdo al cargo o área en la que se desempeña, necesita para cumplir con los diferentes procesos, técnicas e incluso con el uso de herramientas. Estas habilidades van a depender del grado de conocimiento y experiencia que posea cada gerente.<sup>78</sup>

#### **Habilidades Humanas**

De acuerdo a la naturaleza de su cargo, un gerente a diario se ve en la necesidad de tratar con otras personas; ya sea con sus subordinados, clientes, proveedores e

---

<sup>77</sup> DEGERENCIA.COM [<http://www.degerencia.com/area.php?areaid=1015>] Consulta 18/08/2011

<sup>78</sup> *Ibíd.*

incluso con los propios directivos. La capacidad con la que un gerente pueda interactuar con estas personas de una manera efectiva desarrollará sus habilidades humanas.<sup>79</sup>

### **Habilidades Conceptuales**

Estas habilidades conceptuales también son conocidas como habilidades de pensamiento, consisten en la capacidad de un gerente para entender, analizar, desarrollar y formular ideas o conceptos, encaminados a la solución de problemas, creaciones o entendimiento de la organización.<sup>80</sup>

La habilidad conceptual de un gerente, está en la capacidad para entender a la organización de una manera global, como un todo, donde cada parte se complementa y es importante. Un gerente debe tener la habilidad de ver a la organización no solo de manera interna, sino que también, analizar y comprender como los factores externos influyen en ella. Mantener un panorama claro de la organización en la actualidad, pero también conocer a la misma de una forma pasada y futura.

Las habilidades conceptuales en un gerente incluyen:

Pensar estratégicamente, lo cual implica recoger toda la información necesaria y oportuna que ayude a la toma de decisiones.

---

<sup>79</sup> ES.WIKIPEDIA.ORG [[http://es.wikipedia.org/wiki/Habilidades\\_gerenciales](http://es.wikipedia.org/wiki/Habilidades_gerenciales)] Consulta 18/08/2011

<sup>80</sup> REVISTAECONOMIA.PUJ.EDU.CO. [[http://revistaeconomia.puj.edu.co/html/articulos/Numero\\_1/art2](http://revistaeconomia.puj.edu.co/html/articulos/Numero_1/art2)]

Analizar los asuntos: buscar una relación lógica, mediante el análisis de información proveniente de diferentes medios, para los problemas o asuntos que se presenten.

Mantener el juicio: encontrar soluciones razonables de acuerdo a las condiciones y posibilidades.

Innovar: buscar nuevas ideas, soluciones, siendo creativo.

Una clasificación un poco más amplia sobre habilidades gerenciales se puede observar en el siguiente cuadro:

**Cuadro N° 3**

Habilidad	Alcance
Técnicas	Desarrollar tareas específicas
Interpersonales	Se refiere a la habilidad para trabajar en grupo, con espíritu de colaboración, cortesía y cooperación para resolver las necesidades de otras personas, incluso, para obtener objetivos comunes
Sociales	Son las acciones de uno con los demás y los demás con uno. Es donde se da el intercambio y la convivencia humana
Académicas	Capacidad y habilidad para hacer análisis, comparación, contratación, evaluación, juicio o crítica.
De Innovación	Inención, descubrimiento, suposición, formulación de hipótesis y teorización.
Prácticas	Aplicación, empleo e implementación (hábito).
Físicas	Auto eficiencia, flexibilidad, salud.
De pensamiento	Aprender a pensar y generar conocimiento.
Directivas	Saber dirigir, coordinar equipos de trabajo.
De liderazgo	Guiar, impulsar, motivar al equipo hacia un bien común.
Empresariales	Emprender una nueva idea, proyecto, empresa o negocio.

**Fuente:** MADRIGAL TORRES BERTA, Habilidades directivas, Segunda Edición.

## **Creatividad en la Gerencia**

En la actualidad, los entornos tan cambiantes, exigen a los gerentes alta creatividad en su desempeño. “La creatividad es la capacidad del ser humano de producir resultados del pensamiento, de cualquier género que estos sean, que son esencialmente nuevos y que antes eran desconocidos a aquél que los ha producido.”<sup>81</sup>

Para que un gerente pueda alcanzar los objetivos y metas planteados muchas veces tendrá que recurrir a su creatividad y buscar los caminos y estrategias oportunos. La habilidad para buscar respuestas novedosas y diferentes dependerá de esa capacidad para comprender el potencial de la organización, visualizándola en diferentes escenarios e integrándola con su entorno.

Un gerente que desea ser creativo buscará nuevas ideas en todos lados y proveniente de cualquier persona. Si existe un ambiente propicio para la comunicación y de confianza en la empresa, la participación de los empleados con ideas, críticas o sugerencias lograrán un ambiente creativo. “Existen múltiples formas en las que la creatividad puede expresarse en el ámbito laboral, entre éstas crear e innovar productos, brindar un mejor servicio, innovar los procesos administrativos y financieros e informar ampliamente a los trabajadores acerca de la situación económico-administrativo de la empresa.”<sup>82</sup>

---

<sup>81</sup> [[http://revistaeconomia.puj.edu.co/html/articulos/Numero\\_1/art2.pdf](http://revistaeconomia.puj.edu.co/html/articulos/Numero_1/art2.pdf)]

<sup>82</sup> MADRIGAL, B. *Habilidades directivas*. 2da. Edición. Pág. 103

## **La Negociación como Habilidad**

La negociación es un esfuerzo de interacción que se realiza a fin de generar beneficios.

Es un proceso por el cual las partes interesadas resuelven conflictos, acuerdan líneas de conducta, buscan ventajas individuales y/o colectivas, procuran obtener resultados que sirvan a sus intereses mutuos. Se contempla generalmente como una forma de resolución alternativa de conflictos o situaciones que impliquen acción multilateral.<sup>83</sup>

Un gerente debe poseer la habilidad para negociar a fin de conseguir los mejores resultados tanto dentro de la organización, con sus compañeros, subordinados; y fuera de la organización con sus clientes, competencia, bancos o proveedores.

La principal herramienta para una buena negociación es la comunicación; un gerente debe poseer la habilidad para comunicar y ser comunicado. La capacidad de entender lo que los demás necesitan o requieren le otorga al gerente las pautas para buscar soluciones con las que todos salgan beneficiados con el menor costo posible.

Lo que debe buscarse desde el punto gerencial es una negociación “ganar-ganar”; la finalidad es buscar la satisfacción de ambas partes; en las que los resultados sean beneficiosos y se logré entablar relaciones formales de cooperación y confianza.

## **Presentaciones Efectivas y la Gerencia**

Presentar se pueden definir como aquella situación en la que se presenta la necesidad de comunicar alguna idea, mensaje, información a otros; los cuales pueden ser empleados, clientes, compañeros, colaboradores, superiores, entre otros. Siempre

---

<sup>83</sup> [<http://es.wikipedia.org/wiki/Negociaci%C3%B3n>]

existe algún propósito determinado como la presentación de resultados, reportes, objetivos o metas.

La habilidad de un gerente para tener presentaciones efectivas implica que pueda comunicar y que sea comunicado. Es necesario organizar las ideas y pensamientos a comunicar, de tal manera que puedan ser interpretadas de manera correcta por los demás.

Los componentes de una presentación efectiva son los siguientes:

- Quien realiza la presentación: el presentador
- Quien recibe la idea o mensaje: denominado audiencia o público
- Y el contenido de la presentación: idea o pensamiento

Lo que hace que una presentación sea efectiva es que el objetivo o propósito por la que se realiza la presentación se cumpla de manera correcta; manteniendo la atención del público y llegando con el mensaje.

## **Coaching**

El coaching puede ser definido como el proceso por medio del cual se capacita, dirige, instruye y se da retroalimentación. La finalidad del coaching es llevar a la persona o grupo al cumplimiento de objetivos, metas o al desarrollo de habilidades.

La base del coaching es la premisa de que cada persona decide lo que va a hacer o dejar de hacer. Un empleado adquirirá las habilidades necesarias para desarrollar su trabajo siempre y cuando desee hacerlo. La habilidad de un gerente consiste en lograr que sus subordinados y compañeros se sientan motivados para mantener y mejorar su desempeño.

El proceso involucra el acompañamiento por parte del gerente; verificando el cumplimiento de metas y objetivos ya sean de cada persona, del grupo o institucionales. Resulta indispensable que exista retroalimentación; la finalidad es explotar al máximo las fortalezas de cada persona y reducir las debilidades.

#### 5.4 DEL BUROCRATA AL FUNCIONARIO PÚBLICO INNOVADOR

Un funcionario público; conocido también como servidor público, es aquella persona cuyo rol dentro del estado es el servicio a la ciudadanía ecuatoriana, los funcionarios públicos son quienes laboran en la administración pública y sus diversos organismos.

En la actualidad el término burócrata tiene un uso inadecuado, llegando incluso a ser una especie de sinónimo de lentitud, exceso de documentación, e ineficiencia por parte de los funcionarios. En el Ecuador la percepción de los funcionarios públicos y su trabajo ha sido en gran parte negativa; entre las principales causas se puede destacar temas como: la corrupción, deficiencia en servicios, rendición de cuentas o el encubrimiento de información.

Durante mucho tiempo el Ecuador ha podido evidenciar una dominación por parte del burócrata ecuatoriano, basado en su poder administrativo o en influencias políticas, que sirven como arma para resistirse al cambio, a la mejora, innovación en los procesos, a ejecutar los controles que la burocracia requiere para su eficiente funcionamiento. Es por estas razones que se ha visto la necesidad de buscar mejoras en las operaciones, procesos, uso de recursos, operación y gestión de las instituciones públicas en general. El uso de normas, políticas, lineamientos son estrictamente necesarias en el funcionario público para ajustar su comportamiento y alinear el mismo a la mejora esperada.

El gobierno en su afán por mejorar la calidad de los servicios brindados y alcanzar una mayor productividad del estado implementó la Ley Orgánica del Servidor Público, que exige a todo servidor público cubrir la necesidad de brindar un servicio eficiente y eficaz a toda la ciudadanía en general. Esta Ley se basa en algunos principios importantes como la responsabilidad, transparencia, igualdad, jerarquía, lealtad, calidad, descentralización, entre otros; por medio de los cuales se pretende alcanzar el objetivo por el que fue creada: “El servicio público y la carrera administrativa tienen por objetivo propender al desarrollo profesional, técnico y personal de las y los servidores públicos, para lograr el permanente mejoramiento, eficiencia, eficacia, calidad, productividad del Estado y de sus instituciones, mediante la conformación, el funcionamiento y desarrollo de un sistema de gestión del talento humano sustentado en la igualdad de derechos, oportunidades y la no discriminación”.<sup>84</sup>

---

<sup>84</sup> LEY ORGÁNICA DEL SERVICIO PÚBLICO. Título Primero. del Servidor Público.

Estas disfunciones del sistema burocrático antes mencionadas en las instituciones públicas del Ecuador, pueden ser solucionadas aplicando herramientas del propio modelo burocrático planteado por Weber; el cual forma parte de la actual Ley Orgánica del Servidor Público; especializaciones, capacitaciones y evaluaciones forman parte crucial tanto del modelo de Weber así como de la Ley Orgánica del Servidor Público.

El objetivo es conseguir funcionarios o servidores públicos que sean innovadores; que sientan la necesidad de ver los posibles cambios a realizar para satisfacer las necesidades de sus clientes; que busquen mejoramiento continuo a nivel personal, profesional y dentro de la organización o institución pública.

- **Especialización en los funcionarios públicos**

La especialización es el punto de partida para la mejora de los servicios de las instituciones públicas, en especial para ejercer altos cargos. Es innegable que para la administración de tal cantidad de recursos públicos y alcanzar los objetivos planteados, se requiere de conocimientos específicos, habilidades para guiar grupos de trabajo, creación de planes, etc. Además la competencia técnica por parte de las “autoridades” hace eficiente el control de los procesos, de los registros escritos; evitando así el exceso de documentación y la duplicación de funciones.

- **Evaluaciones**

La evaluación es un paso que se ha tomado ya en el país, como parte del plan del Gobierno actual para erradicar la vieja burocracia y gestionar el cambio en la administración pública y así contribuir a alcanzar el nombrado “buen vivir”. Estas evaluaciones han sido una herramienta precisa para sacar a la luz aquellas deficiencias en la prestación de servicios que se presentan dentro de este mundo cambiante y que requiere de un desempeño eficiente, capacidades y habilidades que satisfagan las necesidades de la ciudadanía.

- **Normas y lineamientos**

Por otro lado el desarrollo de normas de control flexibles al cambio, orientadas a promover una adecuada administración de los recursos públicos y a determinar el correcto funcionamiento administrativo de las entidades y organismos del sector público ecuatoriano, son necesarias para alcanzar la efectividad, eficiencia y economía en la gestión institucional.

- **Formación y capacitación**

Para garantizar un adecuado desempeño de los funcionarios en instituciones y organismos públicos se estableció el Plan Nacional de Formación y Capacitación de los Servidores Públicos; el cual mantiene como objetivo primordial dar un seguimiento continuo a sus resultados. El estado invertirá sus recursos en formación y capacitación constante en sus empleados

generando una responsabilidad de transmitir los conocimientos adquiridos y poner en práctica en sus labores diarias.<sup>85</sup>

---

<sup>85</sup> CHIAVENATO, I. (1998). *Op. Cit.* Pág. 226-228

## **6 HABILIDADES GERENCIALES IDENTIFICADAS EN LOS FUNCIONARIOS DEL MINISTERIO COORDINADOR DE SEGURIDAD INTERNA Y EXTERNA**

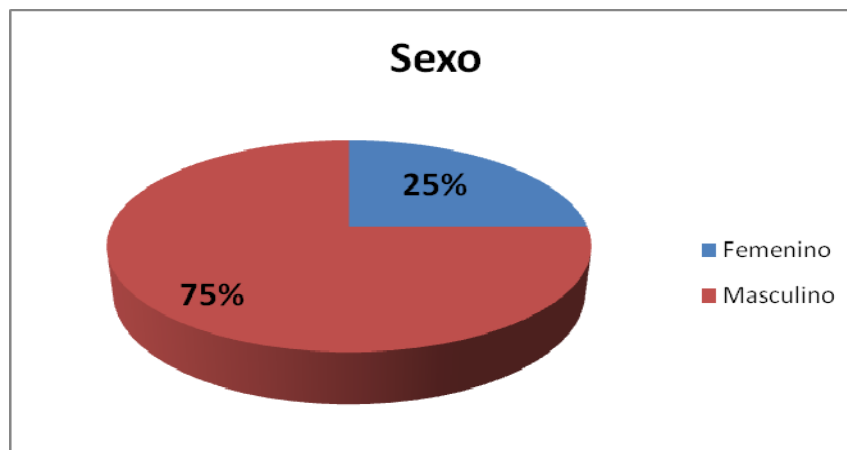
Una vez aplicadas las encuestas a funcionarios del Ministerio Coordinador de Seguridad, se procede a tabular los resultados y mostrarlos gráficamente para una mejor comprensión.

De las 10 primeras preguntas que contienen datos informativos se obtienen los siguientes resultados:

### **Sexo**

Del total de encuetados se evidencia que el 75% es de género masculino; por su parte el género femenino ocupa un 25%.

**Gráfico N° 3**

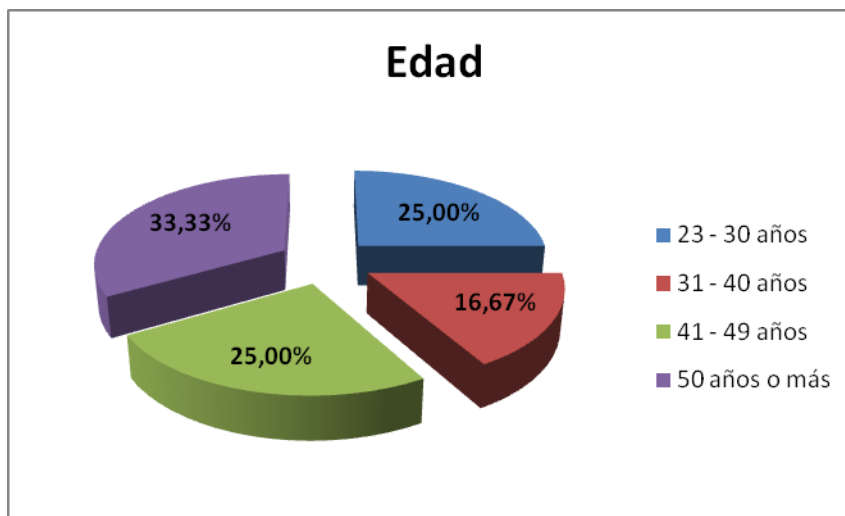


**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Sofía Ubidia

## Edad

El rango de edad con mayor participación con un 33,33% es de 50 años o más; seguido con igual porcentaje por los rangos de 23 a 30 años y de 41 a 49 años, con un 25% y en cuarto lugar con un 16,67% el rango de 31 a 40 años.

Gráfico N° 4



Fuente: Investigación realizada  
Elaborado por: Sofía Ubidia

### Años de experiencia en el cargo

La mayor concentración con respecto a los años de experiencia se encuentra en el rango de 0 a 3 años con un 75%; seguido por los rangos de 4 a 7 años y más de 8 años; con una participación de 16,67% y 8,33% respectivamente.

Gráfico N° 5

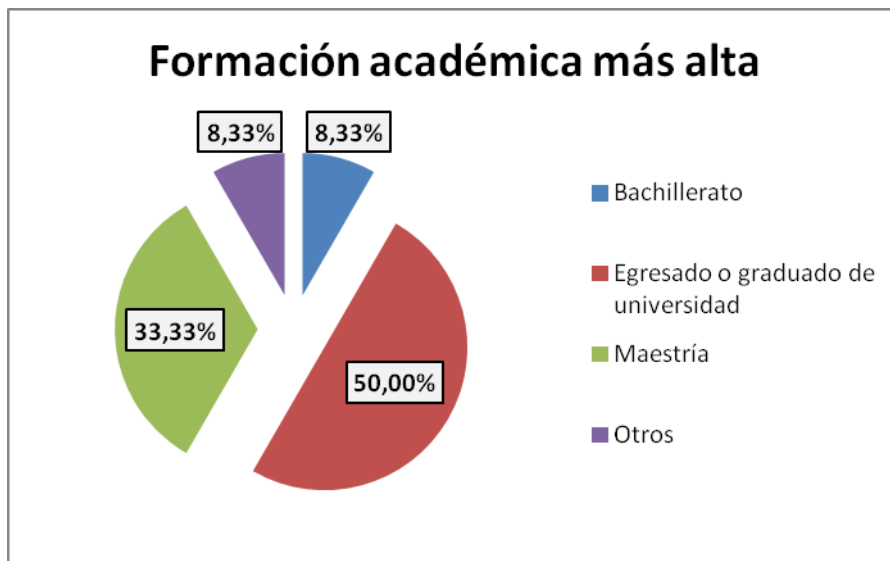


**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Sofía Ubidia

## Formación Académica más Alta

Predomina la formación universitaria con un 59%; seguido por títulos de 4to. Nivel con un 33,33%, y con el mismo porcentaje el bachillerato y otras.

Gráfico N° 6



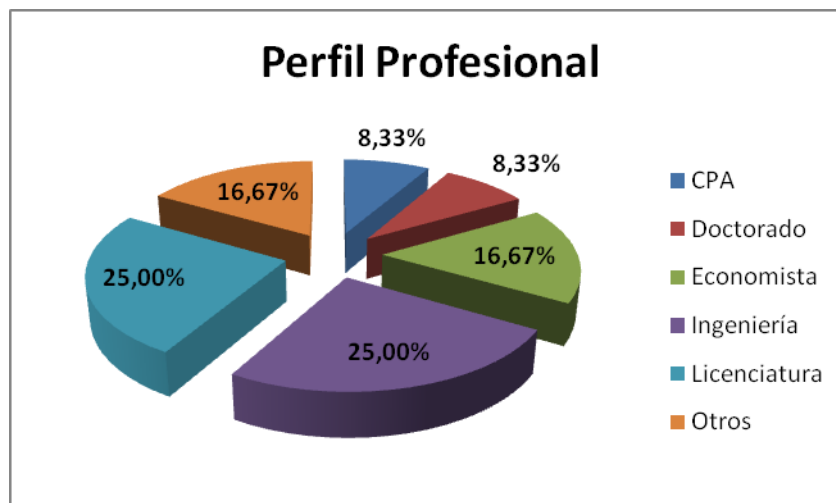
Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Sofía Ubidia

## Perfil Profesional

La mayor concentración de perfil profesional la observamos en ingenierías y licenciaturas con un 25% cada una, seguidos con un 16.67% cada uno, economistas y otros; y finalmente con un 8.33% CPA y Doctorado.

Gráfico N° 7

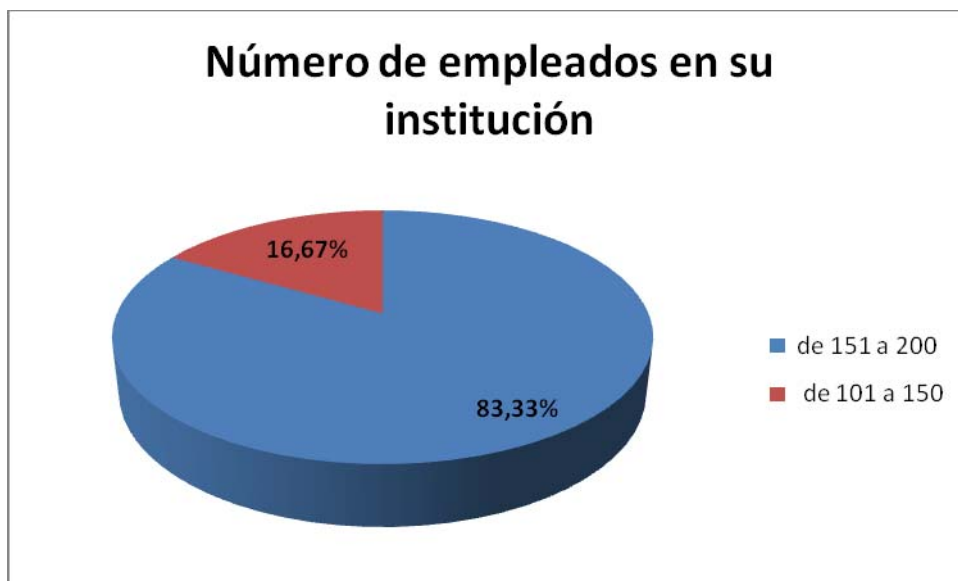


**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Sofía Ubida

## Número de empleados en la institución

La mayor concentración con relación al número de empleados esta en el rango de 151 a 200.

Gráfico N° 8

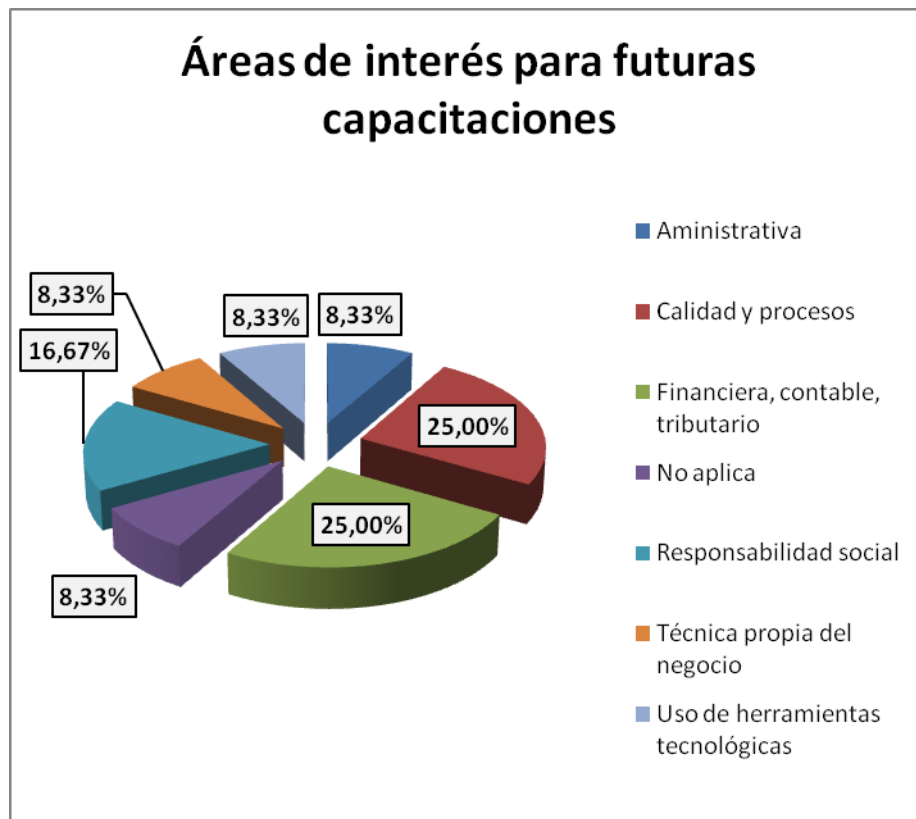


Fuente: Investigación realizada  
Elaborado por: Sofía Ubidia

## Áreas de interés para futuras capacitaciones

Con igual porcentaje el interés en capacitaciones se concentra en calidad y procesos, así como en el área financiera, contable y tributaria.

Gráfico N° 9



**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Sofía Ubidia

### Antigüedad en la Institución

Con un 83,33% la antigüedad se centraliza en el rango de 0 a 4 años; el 16,67% restante se encuentra en el rango de 5 a 9 años.

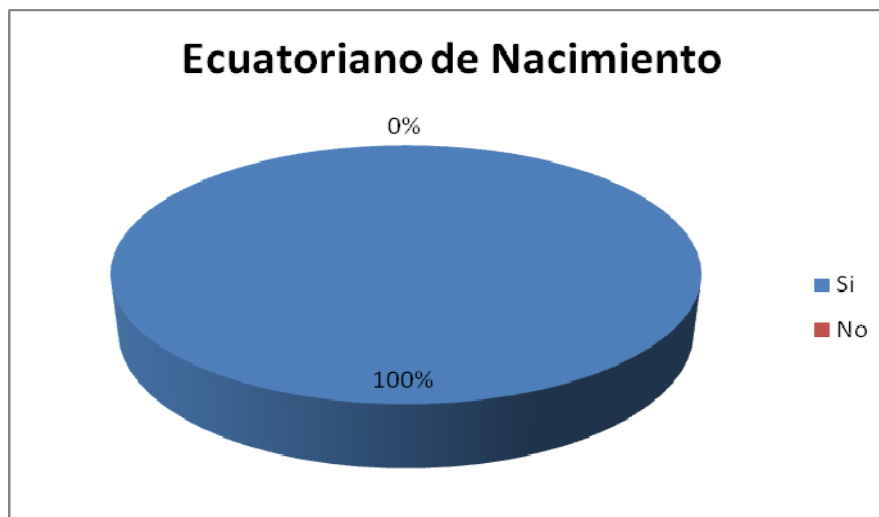
Gráfico N° 10



Fuente: Investigación realizada  
Elaborado por: Sofía Ubidia

## Ecuatoriano de Nacimiento

Gráfico N° 11



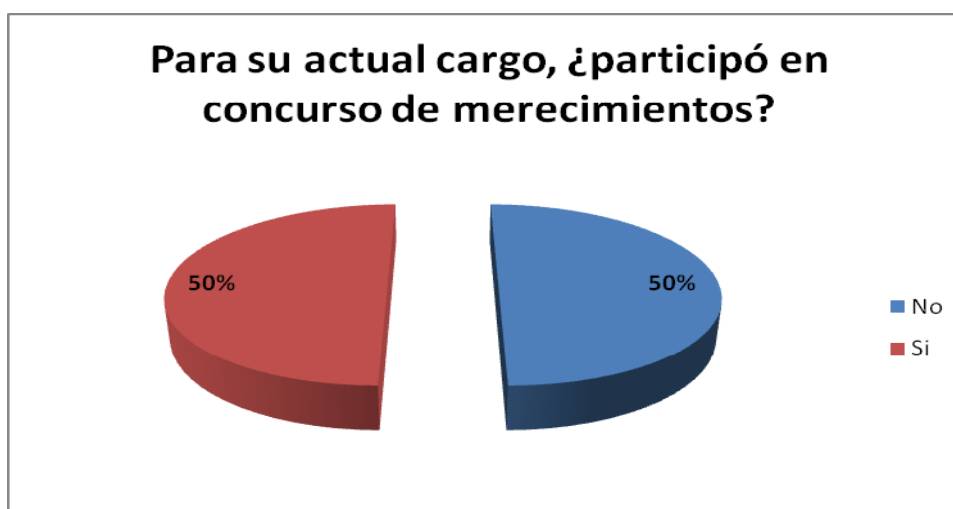
Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Sofía Ubidia

## Participación en concurso de merecimientos

La participación o no participación en concurso de merecimiento se encuentra dividida en partes iguales.

Gráfico N° 12



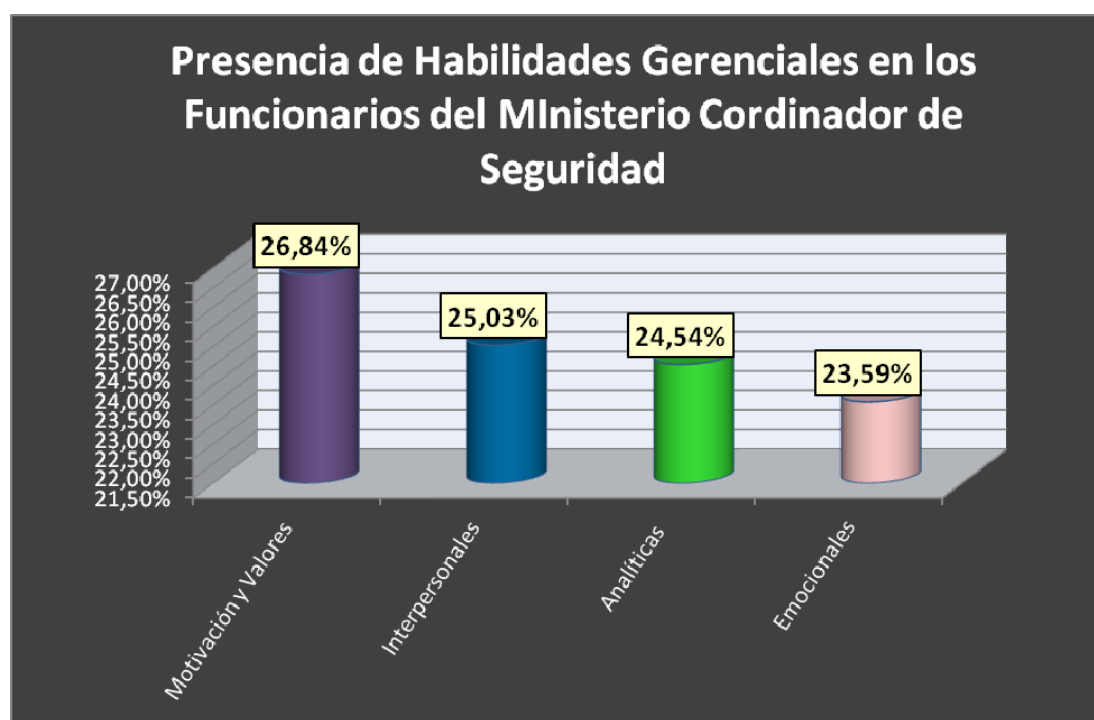
Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Sofía Ubidia

## 6.1 IDENTIFICACIÓN DE HABILIDADES

Como se puede observar en el siguiente gráfico; los resultados a partir de la tabulación nos muestran que en los funcionarios del Ministerio Coordinador de Seguridad Interna y Externa existe mayor presencia de habilidades de motivación y valores ocupando un 26,84%, le siguen las habilidades interpersonales con una participación del 25,03%, en tercer lugar se encuentran las habilidades analíticas con un 24,54% y finalmente las habilidades emocionales con un 23,59%.

**Gráfico N° 13**



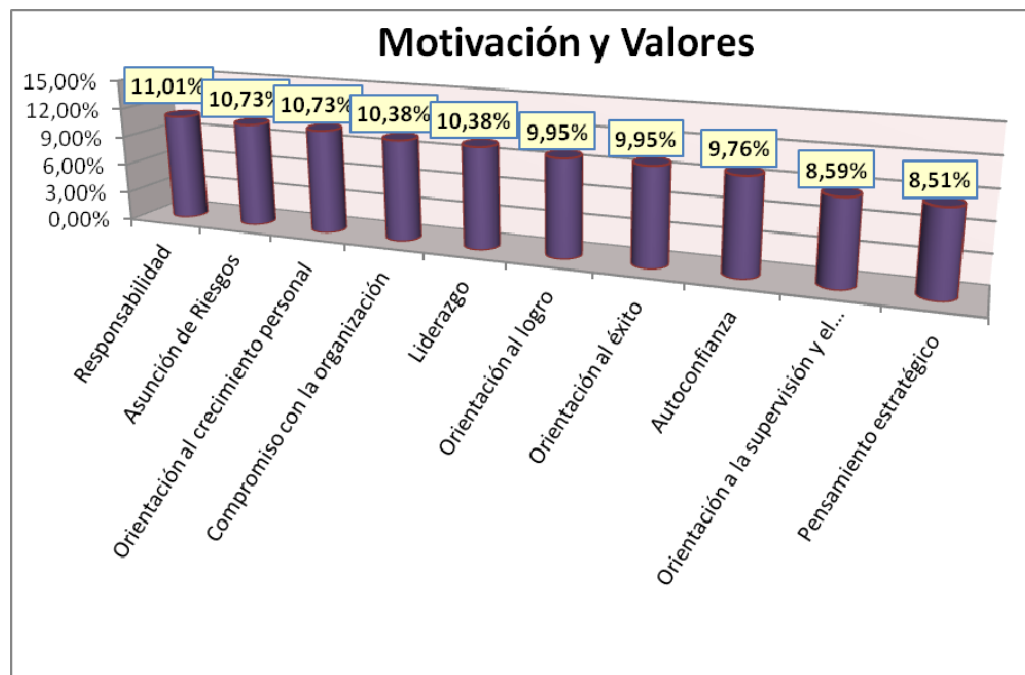
**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Sofía Ubidia

### 6.1.1 Motivación y Valores

Las presencia de sub-habilidades de Motivación y Valores tienen el siguiente orden:

1. Responsabilidad
2. Asunción de Riesgos
3. Orientación al crecimiento personal
4. Compromiso con la organización
5. Liderazgo
6. Orientación al Logro
7. Orientación al Éxito
8. Autoconfianza
9. Orientación a la Supervisión y el Control
10. Pensamiento Estratégico

Gráfico N° 14



**Fuente:** Investigación realizada

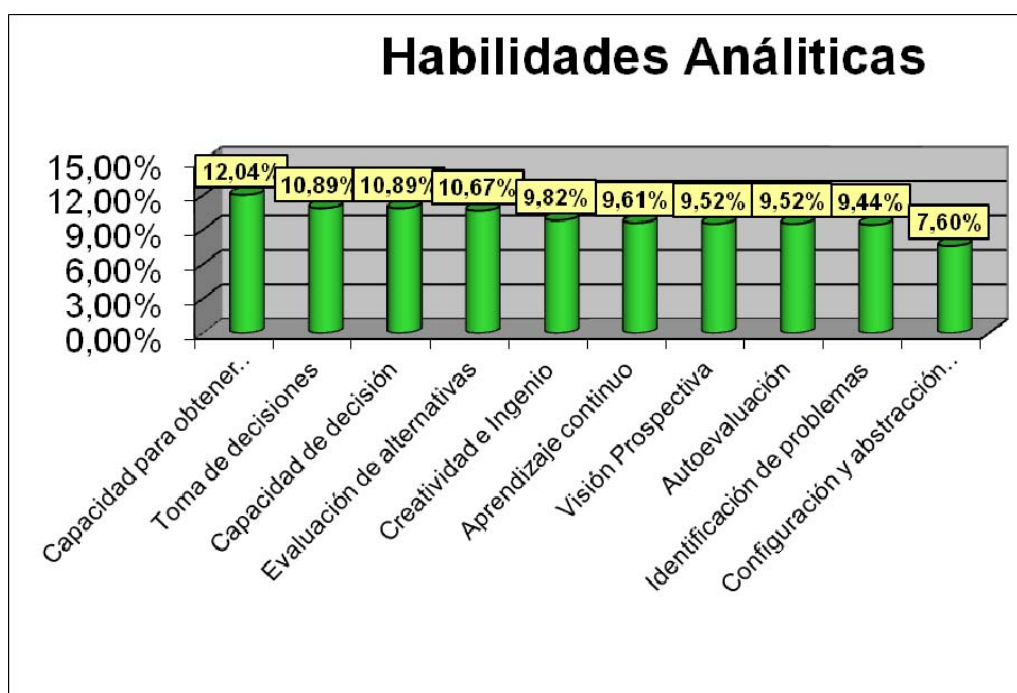
**Elaborado por:** Sofia Ubidia

### **6.1.2 Habilidades Analíticas**

De acuerdo su participación el orden de las sub-habilidades analíticas es el siguiente:

1. Capacidad para obtener información relevante
2. Toma de Decisiones
3. Capacidad de Decisión
4. Evaluación de alternativas
5. Creatividad e Ingenio
6. Aprendizaje Continuo
7. Visión Prospectiva
8. Autoevaluación
9. Identificación de Problemas
10. Configuración y abstracción de situaciones.

Gráfico N° 15



**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Sofía Ubidia

### 6.1.3 Habilidades Interpersonales

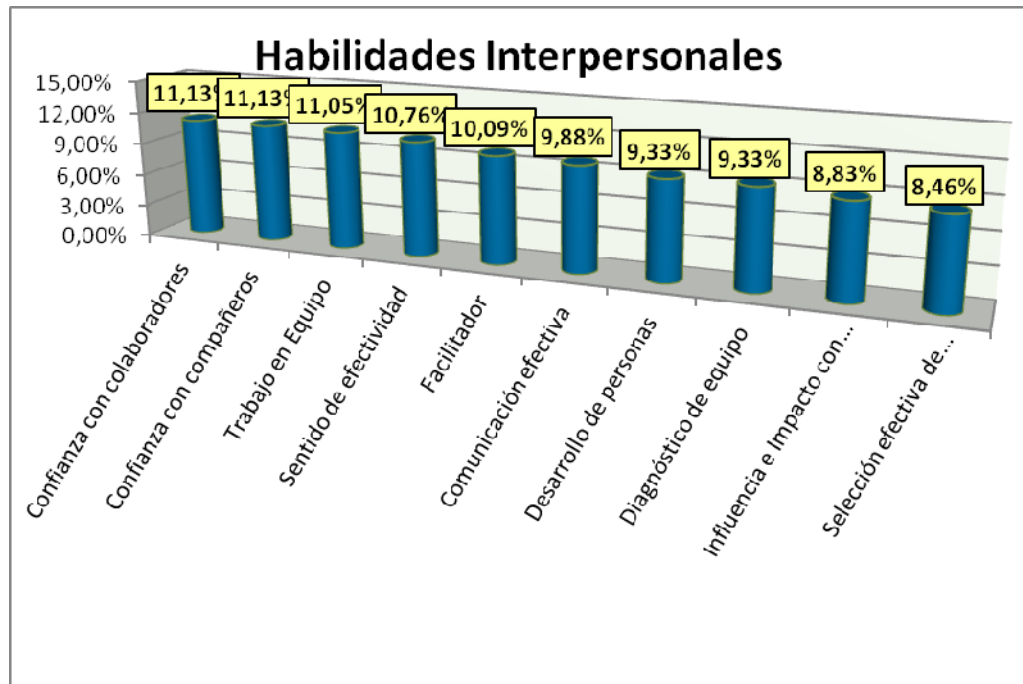
Como se observa en el gráfico el orden de las sub-habilidades interpersonales es el siguiente:

1. Confianza con Colaboradores
2. Confianza con Compañeros
3. Trabajo en Equipo
4. Sentido de Efectividad
5. Facilitador
6. Comunicación Efectiva
7. Desarrollo de Personas
8. Diagnostico de Equipo

9. Influencia e impacto con colaboradores

10. Selección efectiva de colaboradores

**Gráfico N° 16**



**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Sofía Ubidia

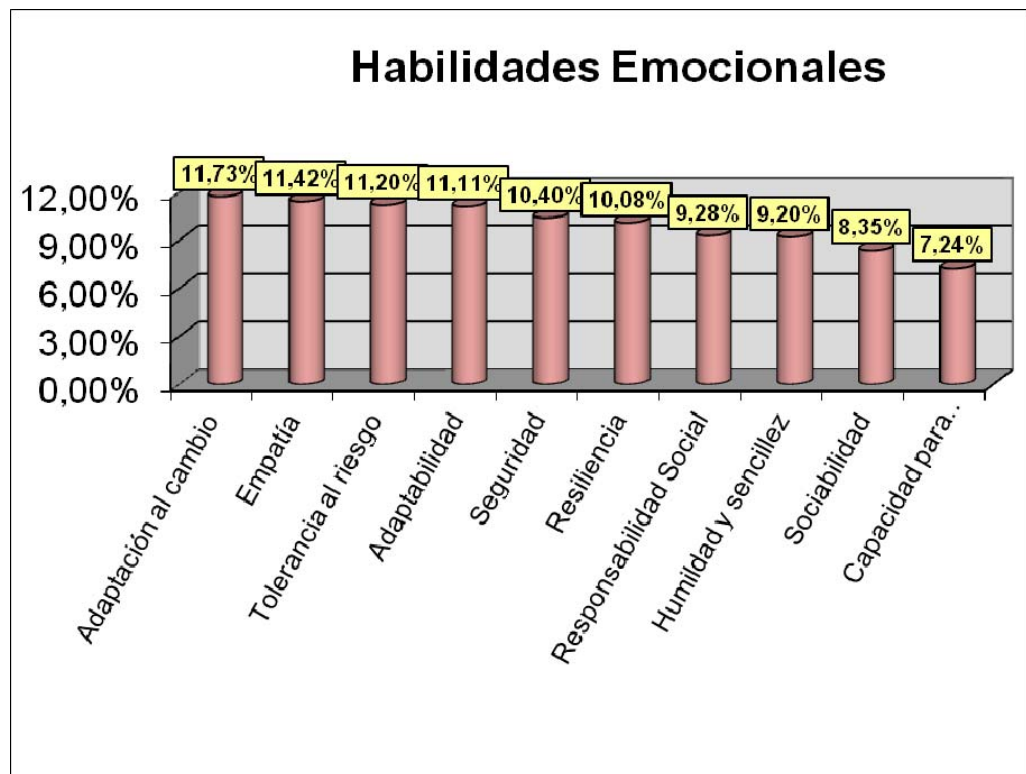
#### 6.1.4 Habilidades Emocionales

Como se observa en el siguiente gráfico; el orden de las sub-habilidades emocionales es:

1. Adaptación al cambio
2. Empatía
3. Tolerancia al Riesgo
4. Adaptabilidad
5. Seguridad
6. Resiliencia

7. Responsabilidad Social
8. Humildad y Sencillez
9. Sociabilidad
10. Capacidad para despedir personas

Gráfico N° 17



**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Sofía Ubidia

## 6.2 LISTADO DE HABILIDADES PREDOMINANTES

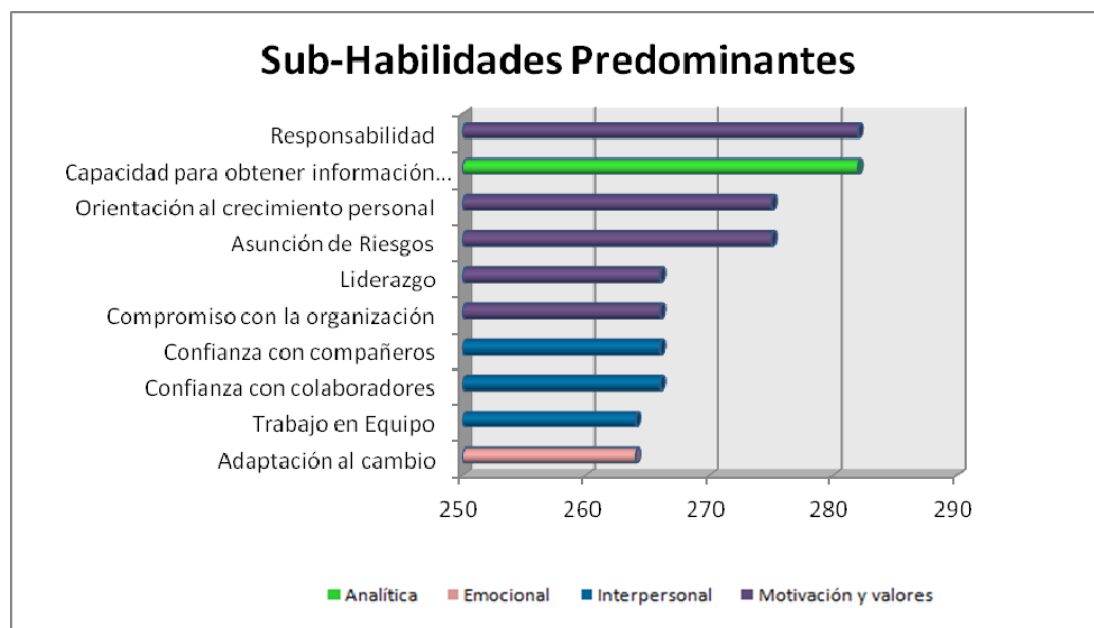
En base a su ponderación las habilidades predominantes se exponen en el siguiente cuadro:

**Cuadro N° 4**

Ranking	Habilidad	Sub-Habilidad	Total
1	Analítica	Capacidad para obtener información relevante	282
2	Motivación y valores	Responsabilidad	282
3	Motivación y valores	Asunción de Riesgos	275
4	Motivación y valores	Orientación al crecimiento personal	275
5	Interpersonal	Confianza con colaboradores	266
6	Interpersonal	Confianza con compañeros	266
7	Motivación y valores	Compromiso con la organización	266
8	Motivación y valores	Liderazgo	266
9	Emocional	Adaptación al cambio	264

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Sofía Ubidia

**Gráfico N° 18**

**Fuente:** Investigación realizada

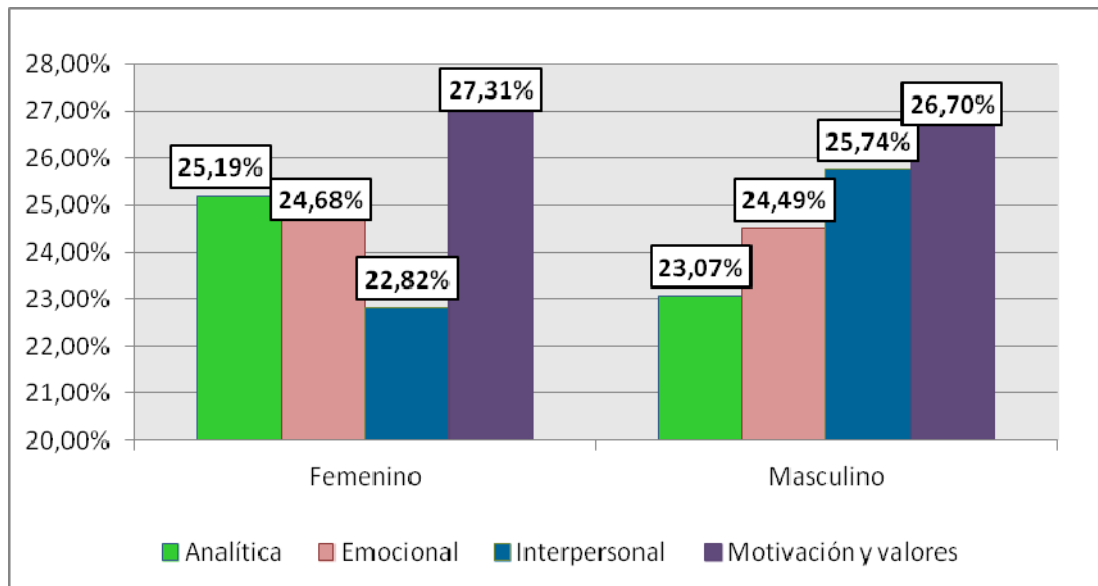
**Elaborado por:** Sofía Ubidia

### 6.3 COMBINACIÓN DE HABILIDADES POR VARIABLES

El análisis de la concentración de habilidades se realiza por cada una de las variables de preguntas informativas; se logra así diferentes perspectivas de la presencia de habilidades.

#### Presencia de Habilidades por Sexo

**Gráfico N° 19**

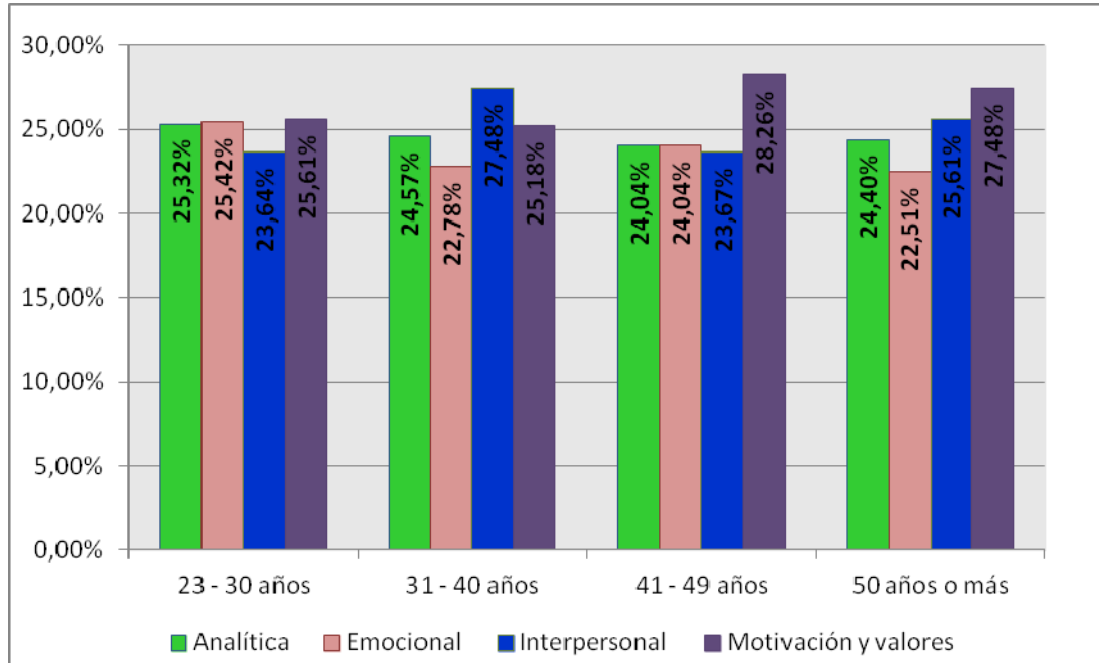


**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Sofía Ubidia

## Presencia de Habilidades por Edad

**Gráfico N° 20**

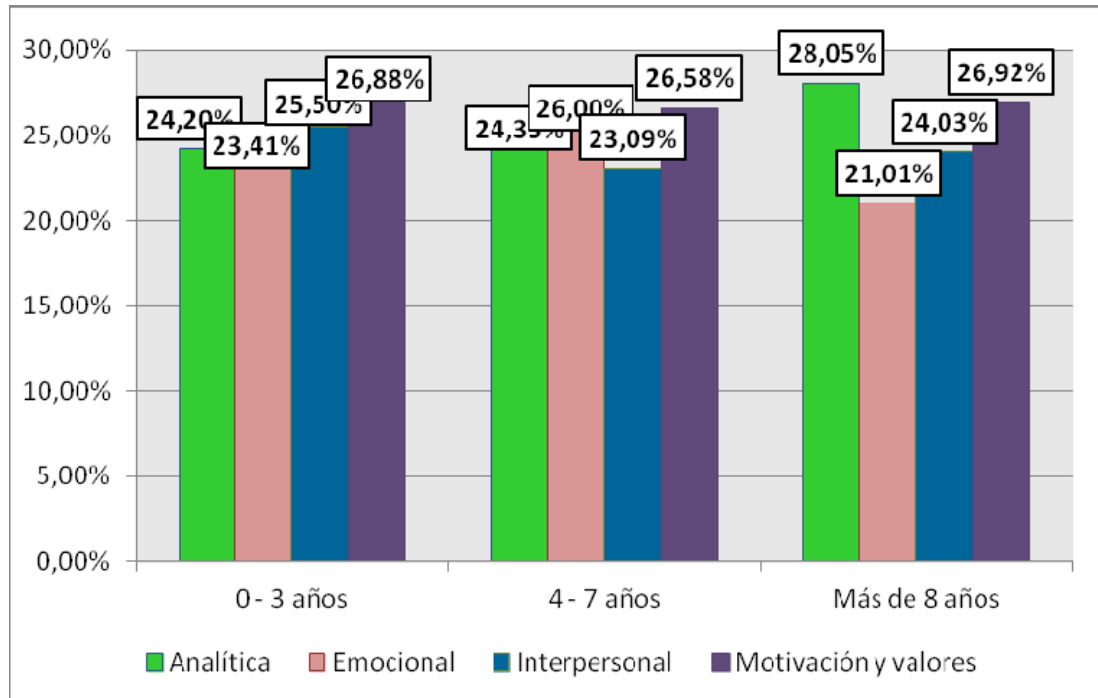


**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Sofía Ubidia

## Presencia de Habilidades por Experiencia

Gráfico N° 21

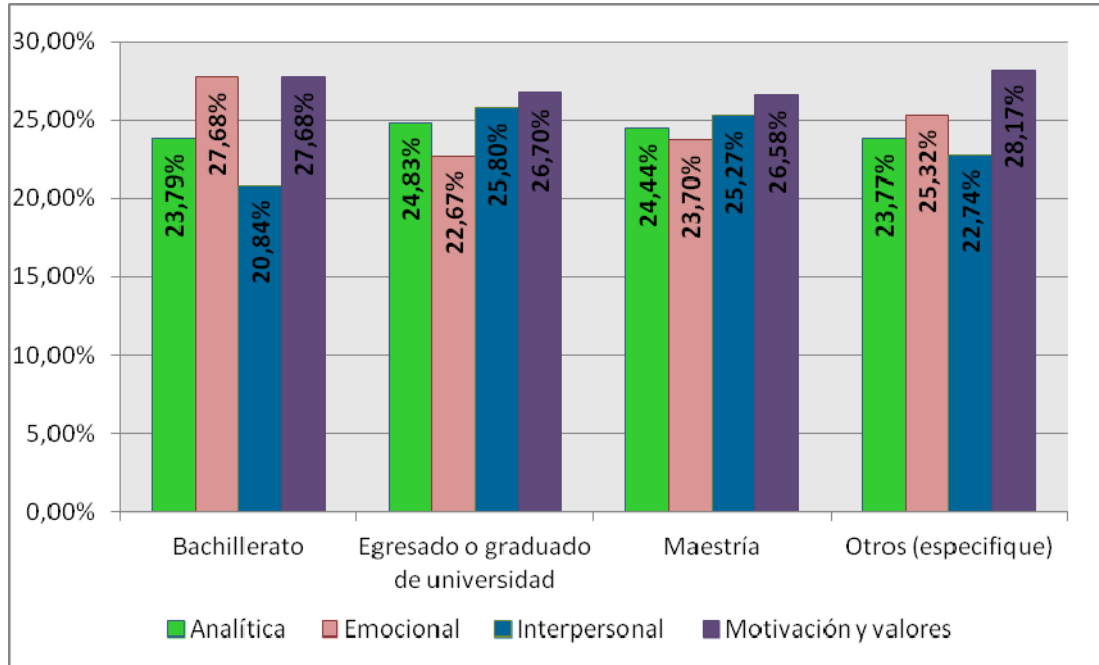


Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Sofía Ubidia

## Presencia de Habilidades por Formación Académica

**Gráfico N° 22**

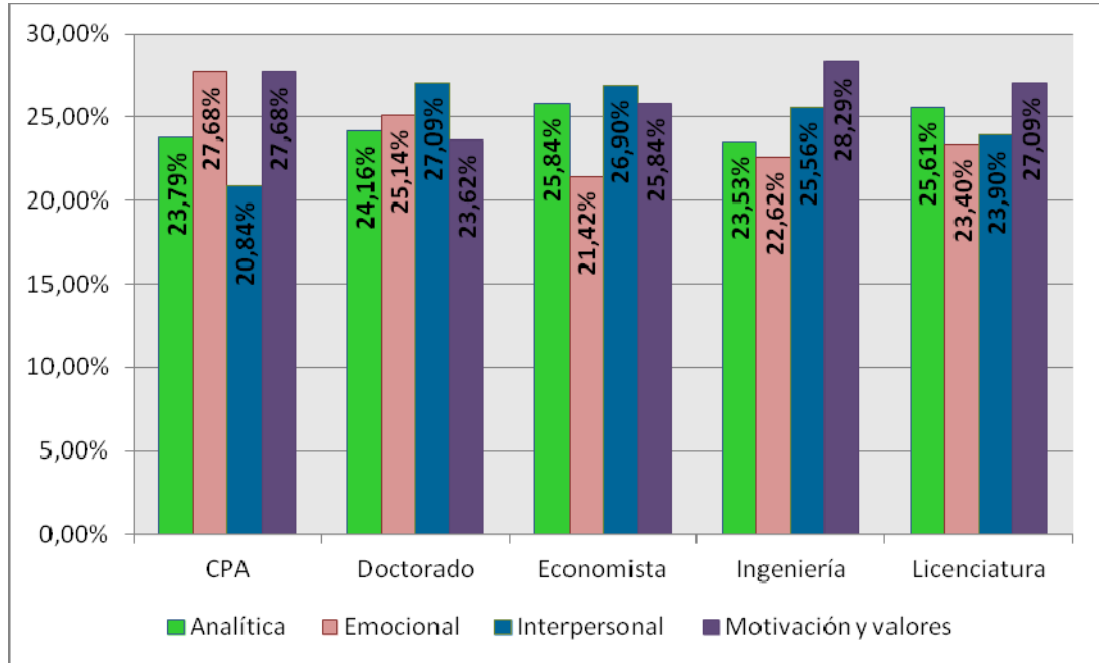


**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Sofía Ubidia

## Presencia de Habilidades por Perfil Profesional

**Gráfico N° 23**

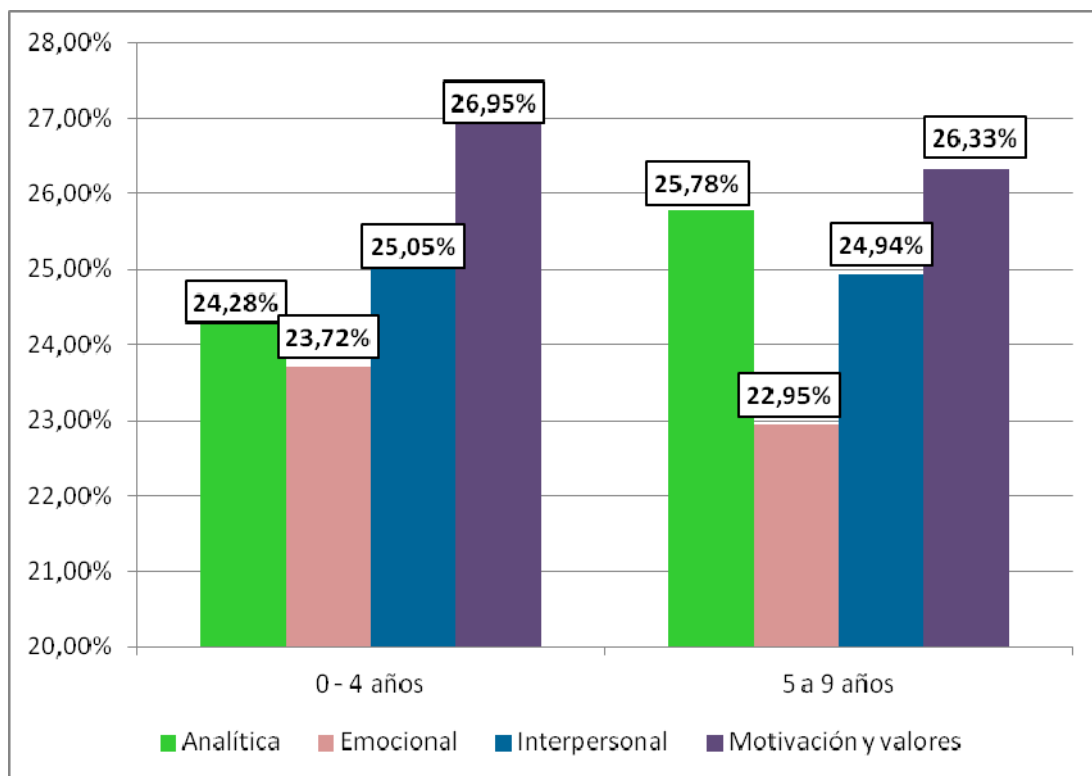


**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Sofía Ubidia

## Presencia de Habilidades por Antigüedad en la Institución

**Gráfico N° 24**



**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Sofía Ubidia

### 6.4 LISTADO DE HABILIDADES APARENTEMENTE MENOS APLICADAS

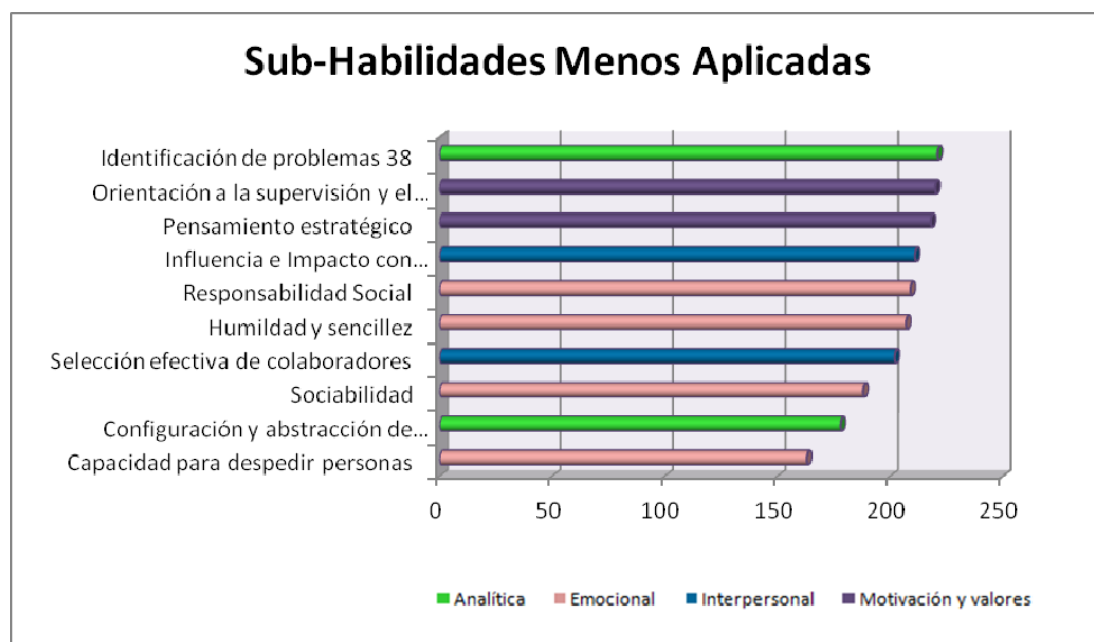
Para determinar las habilidades aparentemente menos aplicadas por los funcionarios del Ministerio Coordinador de Seguridad Interna y Externa se considera la puntuación obtenida por cada sub-habilidad.

**Cuadro N° 5**

Ranking	Habilidad	Sub-Habilidad	Total
1	Emocional	Capacidad para despedir personas	163
2	Analítica	Configuración y abstracción de situaciones	178
3	Emocional	Sociabilidad	188
4	Interpersonal	Selección efectiva de colaboradores	202
5	Emocional	Humildad y sencillez	207
6	Emocional	Responsabilidad Social	209
7	Interpersonal	Influencia e Impacto con colaboradores	211
8	Motivación y valores	Pensamiento estratégico	218
9	Motivación y valores	Orientación a la supervisión y el control	220
10	Analítica	Identificación de problemas 38	221

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Sofía Ubidia

**Gráfico N° 25**

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Sofía Ubidia

## 7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 7.1 CONCLUSIONES

- El proyecto de investigación desarrollado por la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad Católica, tuvo como objetivo identificar Habilidades Gerenciales en los funcionarios públicos de nivel jerárquico superior. Esta investigación en particular se enfocó al Ministerio Coordinador de Seguridad Interna y Externa; donde se identificó la presencia de habilidades de motivación y valores, analíticas, interpersonales y emocionales basadas en la propuesta de Edgar H. Schein.
- Los resultados obtenidos a partir de la presente investigación, nos indican que las habilidades gerenciales basadas en la propuesta de Edgar H. Schein; (habilidades de motivación y valores, habilidades analíticas, habilidades interpersonales y habilidades emocionales), son necesarias para que los funcionarios de nivel jerárquico superior del Ministerio Coordinador de Seguridad Interna y Externa, desempeñen sus funciones de acuerdo a las necesidades de las diferentes áreas o departamentos. A partir de los resultados obtenidos, esta investigación pretende contribuir con información de utilidad. El Ministerio Coordinador de Seguridad Interna y Externa podría considerar y analizar los resultados con la finalidad de buscar el desarrollo de todas las áreas o departamentos del Ministerio y a través del conocimiento de habilidades y

capacidades necesarias en los funcionarios que están a cargo de la gestión y administración de las entidades públicas.

- El éxito, obtención de resultados y buen desempeño de las instituciones públicas dependerá en gran medida de las habilidades gerenciales que posean los funcionarios para liderar las instituciones. La presencia y desarrollo de habilidades gerenciales desde el punto de vista científico propuestas por Edgar H. Schein (habilidades de motivación, analíticas, interpersonales y emocionales) son indispensables en el desempeño de funciones de los servidores públicos con nivel jerárquico superior. En concordancia con la cultura organizacional del Ministerio; y de acuerdo a sus objetivos, metas y necesidades.
- Toda institución ya sea pública o privada; por su situación misma de funcionamiento activa; pasa por diferentes etapas, ciclos o momentos de cambios. Estos cambios muchas veces afectan directamente al recurso humano. El Ministerio Coordinador de Seguridad no es la excepción; es por esta razón que a lo largo de este trabajo se pudo constatar el alto nivel de rotación laboral en el Ministerio.
- A partir de la puesta en vigencia de la Ley Orgánica de Empresas Públicas y la aprobación de la Ley Orgánica de Servicio Público se ha podido constatar una serie de despidos y “renuncias obligatorias” que ha afectado a la mayoría de los organismos del sector público. La permanencia del servidor público se ha visto afectado principalmente por factores como, los procesos de evaluación de

desempeño contemplados en el Reglamento General a la Ley Orgánica de Servicio Público; y el Decreto Ejecutivo 813, que reforma el Reglamento General a la Ley Orgánica de Servicio Público, incluyendo la figura de renuncia obligatoria. Estos y otros factores ponen en juego la estabilidad del trabajador público, en el cual está pasando por una especie de temor a ser removido de sus funciones.

- Es notable el actual interés del gobierno por lograr una mejora en la gestión y administración de las entidades públicas. El uso de nuevos planes, estrategias, normas y políticas buscan cambios en el uso de recursos, mejora en procesos y operaciones públicas. Los cambios propuestos buscan alinear la misión de las instituciones y organismos públicos a los objetivos del Plan Nacional para el Buen Vivir.
- Conforme a los resultados obtenidos, la habilidad de Motivación y Valores es la que tiene mayor presencia en los funcionarios públicos de nivel jerárquico superior del Ministerio Coordinador de Seguridad Interna y Externa. Conforme a dichos resultados existe una importante presencia de sub-habilidades como la Responsabilidad, Asunción de Riesgos y la Orientación al crecimiento profesional; lo cual posiblemente determina el alto nivel de compromiso de los funcionarios públicos de nivel jerárquico superior por incentivar al desarrollo y obtención de resultados tanto personales como organizacionales.

- Ocupando el segundo lugar en presencia, se encuentran las habilidades interpersonales. La confianza con colaboradores, la confianza con compañeros y el trabajo en equipo resultan de gran importancia para mantener un ambiente de trabajo oportuno, que incentive a las buenas relaciones entre los funcionarios públicos. La productividad de una organización está directamente relacionada con la capacidad de sus líderes para incentivar buenas relaciones en el lugar de trabajo.
- Las habilidades analíticas, las cuales involucran la capacidad del funcionario público para identificar, analizar, interpretar y resolver problemas que se puedan presentar en el Ministerio Coordinador de Seguridad; tienen una menor presencia en los resultados obtenidos en esta investigación. Este grupo de habilidades podría ser considerados en cierta manera, como una debilidad a ser estudiada en concordancia y de acuerdo a la cultura organizacional y a los objetivos y metas del ministerio.
- La menor presencia de habilidades se ubicó en el grupo de habilidades emocionales. La necesidad de que un líder pueda afrontar y sobreponerse ante posibles conflictos laborales; recae tanto en su bienestar personal como en el de la institución en general. En este grupo de habilidades el Ministerio Coordinador de Seguridad Interna y Externa, de acuerdo a sus necesidades y objetivos podría encontrar áreas para futuras capacitaciones.
- A partir del análisis de la información obtenida, se determinan las 10 habilidades con mayor presencia en los funcionarios, estas habilidades

muestran las fortalezas que tiene el funcionario público de Ministerio Coordinador de Seguridad Interna y externa. Las habilidades con mayor presencia son: Capacidad para obtener información relevante, responsabilidad, asunción de riesgos, orientación al crecimiento personal, confianza con colaboradores, confianza con compañeros, compromiso con la organización, liderazgo, adaptación al cambio y trabajo en equipo.

- Las habilidades de motivación y valores ocupan el primer lugar tanto en hombres como mujeres, los resultados son diferentes en las habilidades con menor presencia. En el caso de las mujeres el último lugar lo ocupan las habilidades interpersonales; para los varones las habilidades analíticas son las que tienen menos presencia. Estas diferencias sirven de pauta para enfocar capacitaciones de acuerdo a las diferentes necesidades.
- De los cuatro rangos de edad considerados en esta investigación, tres de estos presentan una mayor presencia de habilidades de motivación y valores; lo que corrobora la fortaleza que tienen los funcionarios del Ministerio en habilidades que mantienen a todo el equipo de trabajo alineado a los objetivos, estrategias y políticas; y motivado para el cumplimiento de los mismos.
- Al analizar la combinación de habilidades por el tiempo de experiencia, se puede resaltar el gran incremento que tienen las habilidades analíticas conforme aumentan los años de experiencia de los funcionarios; este resultado se puede presentar debido a que cuanto mayor es el tiempo en un cargo o

posición; el conocimiento del mismo incrementa, lo que trae consigo un mejor análisis y respuesta ante posibles problemas.

- La formación académica tiene una gran influencia en el desarrollo de habilidades en los funcionarios públicos de nivel jerárquico superior; es así que en formaciones de 3er y 4to nivel, (egresados o graduados de universidad y maestrías); se evidencia un mayor equilibrio entre las cuatro habilidades gerenciales propuestas por Edgar H. Schein; Motivación y valores, analíticas, interpersonales y emocionales.
- Las habilidades de motivación y valores constituyen una importante presencia en los diferentes rangos que determinan la antigüedad en la institución; la diferencia mas significativas se presenta nuevamente en el desarrollo de habilidades analíticas; las cuales al igual que en el tiempo de experiencia, están determinados por el mayor tiempo de antigüedad del funcionario.

## 7.2 RECOMENDACIONES

- Se recomienda al Ministerio Coordinador de Seguridad Interna y Externa considerar, analizar y estudiar la presente investigación; con el fin de que las autoridades encargadas determinen y ajusten el perfil profesional de sus funcionarios de acuerdo a las diferentes necesidades, áreas y a su cultura organizacional.

- Con la finalidad de mantener una información y resultados actualizados, se deberían realizar indagaciones frecuentes y periódicas sobre habilidades gerenciales en los funcionarios públicos. Debido al alto nivel de rotación es necesario tener datos actualizados que determinen el desarrollo, incremento o disminución de habilidades gerenciales en los funcionarios.
- La Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad Católica del Ecuador debería incluir dentro de su programan de estudios, cursos o talleres sobre la administración y gestión pública. La formación de los estudiantes debe abarcar el campo privado y público, con la finalidad de formar profesionales que puedan desempeñarse en diferentes ámbitos.
- Se recomienda el uso y análisis de los resultados obtenidos en esta investigación por parte de las personas y entidades encargadas de la selección y capacitación del personal público; con la finalidad de contribuir a la productividad y desarrollo de las instituciones públicas.
- Finalmente se recomienda a la Universidad Católica seguir impulsando a la realización de este tipo de investigaciones y proyectos, de manera que los resultados y hallazgos obtenidos sean de gran utilidad para el desarrollo académico y de la sociedad en general. El apoyo que la universidad brinde a la realización de las investigaciones es de gran importancia para que las mismas puedan concluirse.

## GLOSARIO DE TÉRMINOS

- **Administración:** Es definida como la ciencia, arte o técnica que se encarga de planificar, dirigir y controlar los recursos que posee la organización con la finalidad de alcanzar el máximo beneficio ya sea económico o social.
- **Dirección Administrativa Financiera de la Unidad de auditoría Interna del Ministerio Coordinador de Seguridad Interna y Externa:** Provee oportuna y eficientemente los recursos organizacionales, administrativos, financieros y tecnológicos; para que las unidades administrativas cuenten con elementos de apoyo necesarios para el cumplimiento de objetivos institucionales.
- **Dirección de Asesoría Jurídica del Ministerio Coordinador de Seguridad Interna y Externa:** Proporciona seguridad jurídica al Ministerio Coordinador de seguridad Interna y Externa, sobre la base de la aplicación del ordenamiento legal, en el ámbito de su competencia.
- **Dirección de Comunicación Social del Ministerio Coordinador de Seguridad Interna y Externa:** genera ámbitos de comunicación y difunde adecuada y oportunamente la gestión ministerial a través de los medios de comunicación social y otras formas de información alternativas.

- **Dirección:** Es el proceso mediante el cual se orienta y dirige a un grupo de personas en busca de un objetivo determinado.
- **Encuesta:** Constituye una serie de preguntas normalizadas que se aplican a una muestra tomada de toda una población, con la finalidad de conocer opiniones o hechos puntuales.
- **Estructura organizacional:** Estructura que divide el trabajo de una organización, asignando tareas puntuales a cada individuo o áreas determinadas dentro de la organización; además, coordina los diferentes procesos mediante la creación de vínculos formales y líneas de autoridad.
- **Gerente:** Persona que forma parte de una organización; el cual posee, de acuerdo a su posición dentro de la empresa, cierto nivel de autoridad que le permite la toma de decisiones que comprometen la misma.
- **Habilidad:** Es una aptitud inherente de un individuo, o a su vez puede definirse como una capacidad desarrollada; se la puede entender como la capacidad del ser humano para adquirir nuevas técnicas y/o crear destrezas.
- **Habilidades Gerenciales:** Son las capacidades, competencias y conocimientos que una persona debería poseer para realizar actividades de administración y liderazgo dentro de una organización determinada.

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

- Habilidades técnicas: involucra el conocimiento y experticia en determinados procesos, técnicas o herramientas propias del cargo o área específica que ocupa.
- Habilidades humanas: se refiere a la habilidad de interactuar efectivamente con la gente. Un gerente interactúa y coopera principalmente con los empleados a su cargo; muchos también tienen que tratar con clientes, proveedores, aliados, etc.
- Habilidades conceptuales: se trata de la formulación de ideas - entender relaciones abstractas, desarrollar nuevos conceptos, resolver problemas en forma creativa, etc.

Dependiendo del nivel gerencial, se vuelven más o menos importantes las distintas habilidades. Si bien en todos los niveles son importantes las habilidades humanas, en los altos niveles gerenciales se hacen más importantes las habilidades conceptuales (para poder ver a la organización como un todo, planificar, etc.), mientras que en los niveles más bajos, tienen mucha importancia las habilidades técnicas.”<sup>86</sup>

- **Líder**: Es la persona que tiene la capacidad de hacer que otras personas le sigan; una seguridad sobre sí mismo y sobre sus acciones; el conocimiento que le permite actuar

---

<sup>86</sup> [<http://www.degerencia.com/area.php?areaid=1015>]

con decisión y otras cualidades que se pueden reconocer distintas del resto de la población.

- **Liderazgo:** Se lo puede definir como el conjunto de capacidades que posee una persona para influir y motivar a los demás; haciendo que el grupo avance con dedicación y entusiasmo hacia el logro de objetivos y metas establecidas previamente.
- **Ministerio Coordinador de Seguridad Interna y Externa:** es el encargado de concertar: “Las políticas y las acciones, que en seguridad interna y externa adopten las siguientes instituciones: Ministerio de Gobierno y Policía, Ministerio de Relaciones Exteriores, Ministerio de Defensa, Secretaria General de la Administración Pública.”<sup>87</sup>
- **Ministerio:** Es una parte integral del gobierno de un país con la finalidad de distribuir las diferentes funciones necesarias para cumplir con las necesidades de la ciudadanía en general.
- **Ministro Coordinador de Seguridad Interna y Externa:** es el encargado de asegurar la coherencia estratégica y operativa entre los procesos de seguridad interna y externa con los principios y metas planteadas por el Gobierno Nacional.
- **Muestra:** es un grupo de individuos tomados de una población total, elegidos con un procedimiento específico; a fin de llevar a cabo un estudio. La muestra debe ser representativa para evitar errores en los resultados.

---

<sup>87</sup> [[http://www.movimientopaisusa.com/ny/index.php?option=com\\_content&view=article&id=256](http://www.movimientopaisusa.com/ny/index.php?option=com_content&view=article&id=256)]

- **Nivel Jerárquico:** Se refiere a las diferentes posiciones o cargos que posee un individuo dentro de una estructura organizacional para ejercer su autoridad, dirigir o controlar una o varias unidades administrativas.
- **Organización:** “Las organizaciones son sistemas sociales diseñados para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos o de la gestión del talento humano y de otro tipo. También se definen como un convenio sistemático entre personas para lograr algún propósito específico.”<sup>88</sup>
- **Secretaría Técnica del Ministerio Coordinador de Seguridad Interna y Externa:** Es la división encargada de ejecutar las acciones concertadas por las distintas áreas de trabajo del Ministerio, dirigidas a hacer efectivas las políticas y planes de seguridad interna y externa.
- **Sector Público:** hace referencia al conjunto de organizaciones administrativas pertenecientes al estado mediante los cuales se cumple, o hace cumplir la política o voluntad expresada en las leyes que hay en el País.
- **Unidad de Administración de Recursos Humanos del Ministerio Coordinador de Seguridad Interna y Externa:** Administra y garantiza el desarrollo integral del talento humano, considerado como factor clave del éxito del ministerio.
- **Unidad de Auditoría Interna del Ministerio Coordinador de Seguridad Interna y Externa:** Aplica auditorías económicas especiales; con sujeción a las disposiciones legales y normativas vigentes, tendientes a mejorar la gestión del ministerio.

---

<sup>88</sup> [<http://es.wikipedia.org/wiki/Organización>]

## BIBLIOGRAFÍA

- ÁVILA, RAMIRO. El neoconstitucionalismo transformador, El estado y el derecho en la Constitución de 2008. Universidad Andina Simón Bolívar. 1ra Edición. Quito-2011.
- AYALA, E. (2004). *Ecuador patria de todos*. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar – Corporación Editora Nacional. 2da Edición.
- CHIAVENATO, I. *Administración de Recursos Humanos*.
- CHIAVENATO, I. *Introducción a la teoría general de la investigación*. McGraw Hill. 7ma. Edición.
- CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR (CRE) 1998
- JARRIN, F. *Habilidades Gerenciales de los Funcionarios Públicos de Quito con nivel Jerárquico Superior*.
- LEY ORGÁNICA DEL SERVICIO PÚBLICO. Título Primero. Servidor Público.
- MADRIGAL, B. *Habilidades directivas*. 2da. Edición.
- MINISTERIO DE COORDINACIÓN DE SEGURIDAD. *Estatuto por Procesos*. Acuerdo Ministerial 42.
- PLAN NACIONAL DE SEGURIDAD INTEGRAL. (2011).
- PUCHOL, L (2003). *El Libro de las Habilidades Directivas*.
- RABOUIN, R. *Habilidades Directivas para un Nuevo Managment*.
- SCHEIN, E. (2006). *Career Anchors*.
- WEBER, M. (1965). *Los Tres Aspectos da Autoridade Legítima, apud Amitai Etzioni*. Sao Paulo: Ed. Atlas.
- [<http://definicion.de/decision/>]
- [<http://es.scribd.com/doc/52849878/2>]. *Métodos-y-técnicas-de-investigación*.
- [<http://es.wikipedia.org/wiki/Negociaci%C3%B3n>]
- [<http://es.wikipedia.org/wiki/Organización>]

- [<http://plan.senplades.gov.ec/web/guest/presentacion;jsessionid=66D69E9836A3A94E7BCA4075A77EAE5BÑ>]. ***Plan Nacional del Buen Vivir.***
- [[http://revistaeconomia.puj.edu.co/html/articulos/Numero\\_1/art2.pdf](http://revistaeconomia.puj.edu.co/html/articulos/Numero_1/art2.pdf)]
- [<http://www.definicion.org/decidir>]
- [<http://www.degerencia.com/area.php?areaid=1015>]. ***Habilidades Gerenciales.***
- [<http://www.elciudadano.gov.ec/index.php?option=com>]. ***Ministerios Coordinadores han tenido grandes resultados.***
- [<http://www.eumed.net/libros/2007b/286/3.htm>]. ***Tipos de Investigación.***
- [[http://www.movimientopaisusa.com/ny/index.php?option=com\\_content&view=article&id=256](http://www.movimientopaisusa.com/ny/index.php?option=com_content&view=article&id=256)]. ***Funciones del Ministerio.***

# **ANEXOS**



MINISTERIO  
DE COORDINACIÓN  
DE SEGURIDAD

MINISTERIO DE COORDINACION DE SEGURIDAD  
1) Parámetros Aplicables a la Información Administrativa  
B. Directorio de la Institución

Fecha de publicación: 01 de Mayo del 2012

No.	Nombres y Apellidos	Cargo o Puesto	Dirección institucional	Teléfono y extensión institucional	Correo Electrónico institucional
1	ARELLANO LASCANO JORGE HOMERO	MINISTRO	DESPACHO MINISTERIAL	2287666. Ext 3013	<a href="mailto:homero.arelano@mics.gob.ec">homero.arelano@mics.gob.ec</a>
2	ARIAS SANCHEZ IVAN ALEXANDER		COMISION DE SERVICIOS	2262719	
3	CARRILLO MANAY VENUSTIANO	ASESOR	DESPACHO MINISTERIAL	2287666. Ext. 2013	<a href="mailto:venustiano.carrillo@mics.gob.ec">venustiano.carrillo@mics.gob.ec</a>
4	PINTO CABRERA MAURICIO FERNANDO	ASESOR	DESPACHO MINISTERIAL	2287666. Ext.1019	<a href="mailto:mauricio.pinto@mics.gob.ec">mauricio.pinto@mics.gob.ec</a>
5	ROVAYO BOSCHETTI VANESSA ADRIANA	ASESOR	DESPACHO MINISTERIAL	2287666. Ext. 3005	<a href="mailto:vanessa.rovayo@mics.gob.ec">vanessa.rovayo@mics.gob.ec</a>
6	BASANTES MORENO JOSE STALIN	ASESOR	DESPACHO MINISTERIAL	2287666. Ext. 3014	<a href="mailto:stalin.basantes@mics.gob.ec">stalin.basantes@mics.gob.ec</a>
7	BUENANO RUGEL GLORIA LEONOR	ASESOR	DESPACHO MINISTERIAL	2284908. Ext. 2022	<a href="mailto:gloria.buenano@mics.gob.ec">gloria.buenano@mics.gob.ec</a>
8					
9	SILVA ESPINOSA MAYRA EDILMA	ASESOR	DESPACHO MINISTERIAL	2287666. Ext. 3005	<a href="mailto:mayra.silva@mics.gob.ec">mayra.silva@mics.gob.ec</a>
10	VACA FUENTES SUSANA ELIZABETH	ASESOR	DESPACHO MINISTERIAL	2287666. Ext 2018	<a href="mailto:susana.vaca@mics.gob.ec">susana.vaca@mics.gob.ec</a>
11	KRAULI WLADIMIR MAIGUA ANDRADE	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	DESPACHO MINISTERIAL	2287666. Ext.3006	<a href="mailto:krauli.maigua@mics.gob.ec">krauli.maigua@mics.gob.ec</a>
12	ACARO PEREZ LUCIA EUBENIA	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	SECRETARIA TECNICA	2287666. Ext. 2032	<a href="mailto:lucia.acaro@mics.gob.ec">lucia.acaro@mics.gob.ec</a>
13	CASTILLO ROMAN ENA MARIA	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	SECRETARIA TECNICA	2287666. Ext. 2003	<a href="mailto:ena.castillo@mics.gob.ec">ena.castillo@mics.gob.ec</a>
14	DELGADO RUIZ MARIA XIMENA	ANALISTA	COMISION DE SERVICIOS		
15					
16	ESCOBAR MELENDEZ WILSON NAPOLEON	ANALISTA	SECRETARIA TECNICA	2287666. Ext.2030	<a href="mailto:wilson.escobar@mics.gob.ec">wilson.escobar@mics.gob.ec</a>
17	FIERRO LUNA JOSEFINA ELIZABETH	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	SECRETARIA TECNICA	2284908. Ext: 3017	<a href="mailto:elizabeth.fierro@mics.gob.ec">elizabeth.fierro@mics.gob.ec</a>
18	MARTIN OCHOA CARLA VERONICA	TÉCNICO	SECRETARIA TECNICA	2287666. Ext.2004	<a href="mailto:carla.martins.gob.ec">carla.martins.gob.ec</a>
19	MORALES MARURI NELLY GERMANIA	ANALISTA	SECRETARIA TECNICA	2287666. Ext.2009	<a href="mailto:nelly.morales@mics.gob.ec">nelly.morales@mics.gob.ec</a>
20	CUESTA HOLGUIN CARLOS LUIS	ANALISTA GPR	SECRETARIA TECNICA	2287666. Ext. 2039	<a href="mailto:carlos.cuesta@mics.gob.ec">carlos.cuesta@mics.gob.ec</a>
21	FERRETI BALSECA MARIA AUXILIADORA	ASESOR	SECRETARIA TECNICA	2287666. Ext.2021	<a href="mailto:maria.ferreti@mics.gob.ec">maria.ferreti@mics.gob.ec</a>
22	HADATHY MENA MARIA BELEN	ASESOR	SECRETARIA TECNICA	2287666. Ext. 3009	<a href="mailto:maria.hadathy@mec.gob.ec">maria.hadathy@mec.gob.ec</a>
23	MOLINA TOAPANTA DIEGO ANDRES	ANALISTA GPR	SECRETARIA TECNICA	2287666. Ext.2025	<a href="mailto:diego.molina@mics.gob.ec">diego.molina@mics.gob.ec</a>
24	SANCHEZ SALCEDO CARLOS XAVIER	ANALISTA GPR	SECRETARIA TECNICA	2287666. Ext. 2011	<a href="mailto:carlos.sanchez@mics.gob.ec">carlos.sanchez@mics.gob.ec</a>
25	SUNTA RUIZ MARCIA CECILIA	ASESOR	SECRETARIA TECNICA	2287666. Ext.2035	<a href="mailto:maria.sunta@mics.gob.ec">maria.sunta@mics.gob.ec</a>
26	POLASTRI AMAT GLORIA MARIA	SECRETARIO TECNICO	SECRETARIA TECNICA	2287666. Ext.2014	<a href="mailto:nelson.iamarillo@mics.gob.ec">nelson.iamarillo@mics.gob.ec</a>
27	AYALA HAPPE PATRICIA JOSEFINA	COORDINADORA	SECRETARIA TECNICA	2287666. EXT. 2014	<a href="mailto:patricia.ayala@mics.gob.ec">patricia.ayala@mics.gob.ec</a>
28	ACURIO BELTRAN SANDRA JACQUELINE	ASESOR	SERIE DOCUMENTACION Y ARCHIVO	2287666. Ext.1021	<a href="mailto:sandra.acurio@mics.gob.ec">sandra.acurio@mics.gob.ec</a>
29	RAMÓN ZAMBRANO DARWIN GIOVANNY	DESARROLLADOR INFORMÁTICO	SERIE DOCUMENTACION Y ARCHIVO	2284908. Ext. 2002	<a href="mailto:darwin.ramon@mics.gob.ec">darwin.ramon@mics.gob.ec</a>
30	ASIMBAYA QUILLUPANGUI DEYSI VIVIANA	CONSERJE	SERIE DOCUMENTACION Y ARCHIVO	2287666. Ext.1101	<a href="mailto:deysi.asimbaya@mics.gob.ec">deysi.asimbaya@mics.gob.ec</a>
31	AREVALO HERRERA KARLA MELISSA	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	SERIE DOCUMENTACION Y ARCHIVO	2287666. Ext.1101	<a href="mailto:karla.arevalo@mics.gob.ec">karla.arevalo@mics.gob.ec</a>
32	TERAN PARRA JESSICA IVONNE	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	SERIE DOCUMENTACION Y ARCHIVO	2287666. Ext.1025	<a href="mailto:jessica.teran@mics.gob.ec">jessica.teran@mics.gob.ec</a>

33	DEMERA ROSADO ROSA CARMEN	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	SERIE DOCUMENTACION Y ARCHIVO	2287666. Ext.1025	<a href="mailto:carmen.demera@mics.gob.ec">carmen.demera@mics.gob.ec</a>
34	ALMEIDA CRUZ CESAR ANIBAL	ESPECIALISTA	UNIDAD DE INFORMACION CLASIFICADA	2287666. Ext. 1025	<a href="mailto:cesar.almeida@mics.gob.ec">cesar.almeida@mics.gob.ec</a>
35	CARRILLO JIMENEZ GONZALO HERNAN	ESPECIALISTA	AUDITORIA INTERNA	2287666. Ext. 1004	<a href="mailto:gonzalo.carrillo@mics.gob.ec">gonzalo.carrillo@mics.gob.ec</a>
36	SALAZAR MONCAYO KRUGER ARCESIO	DIRECTOR TECNICO DE AREA	AUDITORIA INTERNA	2287666. Ext.1012	<a href="mailto:kruger.salazar@mics.gob.ec">kruger.salazar@mics.gob.ec</a>
37	VERDESOTO MANTILLA DIANA CAROLINA	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	COORDINACION DE PROYECTOS ESPECIALES	2287666. Ext.2016	<a href="mailto:diana.verdsoto@mics.gob.ec">diana.verdsoto@mics.gob.ec</a>
38	VILLOTA LOPEZ JACKSON ARMANDO	DIRECTOR TECNICO DE AREA	COORDINACION DE PROYECTOS ESPECIALES	2284908. Ext. 2001	<a href="mailto:jackson.villota@mics.gob.ec">jackson.villota@mics.gob.ec</a>
39	ROSERO AGUIRRE LILIANA DEL CARMEN	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	COORDINACION GENERAL DE POLITICAS Y PLANES DE SEGURIDAD EXTERNA	2284908. Ext. 2015	<a href="mailto:tomas.guayasamin@mics.gob.ec">mailto:tomas.guayasamin@mics.gob.ec</a>
40	SAMANIEGO CAMPOS SONIA REBECA	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	DE POLITICAS Y PLANES DE SEGURIDAD EXTERNA	2287666.	<a href="mailto:sonia.samaniego@mics.gob.ec">sonia.samaniego@mics.gob.ec</a>
41	BETANCOURT GARCIA WILSON POLIVIO	ASESOR	COORDINACION GENERAL DE POLITICAS Y PLANES DE SEGURIDAD EXTERNA	2284908. Ext. 2015	<a href="mailto:wilson.betancourt@mics.gob.ec">wilson.betancourt@mics.gob.ec</a>
42	GUAYASAMÍN MOGROVEJO TOMÁS GUSTAVO	ANALISTA	COORDINACION GENERAL DE POLITICAS Y PLANES DE SEGURIDAD EXTERNA	2284908. Ext. 2012	<a href="mailto:tomas.guayasamin@mics.gob.ec">tomas.guayasamin@mics.gob.ec</a>
43	MOLINA BARREIRO SANDRA PATRICIA	ESPECIALISTA	COORDINACION GENERAL DE POLITICAS Y PLANES DE SEGURIDAD EXTERNA	2287666. Ext.1007	<a href="mailto:sandra.molina@mics.gob.ec">sandra.molina@mics.gob.ec</a>
44	MIRYAM ALEXANDRA PACHECO MENA	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	COORDINACION GENERAL DE POLITICAS Y PLANES DE SEGURIDAD EXTERNA	2287666. Ext.2014	<a href="mailto:miryam.pacheco@mics.gob.ec">miryam.pacheco@mics.gob.ec</a>
45	CAMPOS GALLEGOS MAX GUILLERMO	COORDINADOR	COORDINACION GENERAL DE POLITICAS Y PLANES DE SEGURIDAD INTERNA	2284908. ext: 2004	<a href="mailto:max.campos@mics.gob.ec">max.campos@mics.gob.ec</a>
46	FLORES PICO CRISTINA DEL CARMEN	ANALISTA	COMISION DE SERVICIOS		
47	MESIAS ANDRADE ANA CRISTINA	ANALISTA	COORDINACION GENERAL DE POLITICAS Y PLANES DE SEGURIDAD INTERNA	2284908.	<a href="mailto:ana.mesias@mics.gob.ec">ana.mesias@mics.gob.ec</a>
48	TANICUCHI JORGE ARTURO	ANALISTA	COORDINACION GENERAL DE POLITICAS Y PLANES DE SEGURIDAD INTERNA	2284908. Ext. 2039	<a href="mailto:jorge.tanicuchi.gob.ec">jorge.tanicuchi.gob.ec</a>
49	VACA PAVON CARLOS GERMAN PATRICIO	ASESOR	COORDINACION GENERAL DE POLITICAS Y PLANES DE SEGURIDAD INTERNA	2284908. Ext: 2040	<a href="mailto:carlos.vaca@mics.gob.ec">carlos.vaca@mics.gob.ec</a>
50	VEGA RONQUILLO SOFÍA MONSERRATH	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	COORDINACION GENERAL DE POLITICAS Y PLANES DE SEGURIDAD INTERNA	2284908. Ext. 2037	<a href="mailto:sofia.vega@mics.gob.ec">sofia.vega@mics.gob.ec</a>
51	RIVADENEIRA POLO JAIME MARCELO	ASESOR	COORDINACION GENERAL DE POLITICAS Y PLANES DE SEGURIDAD INTERNA	2284908. Ext. 2041	<a href="mailto:jaime.rivadeneira@mics.gob.ec">jaime.rivadeneira@mics.gob.ec</a>

52	FLORES SAGBOY LUIS ARTURO	ANALISTA	COORDINACION GENERAL DE POLITICAS Y PLANES DE SEGURIDAD INTERNA	2284908. Ext. 2042	<a href="mailto:arturo.flores@mics.gob.ec">arturo.flores@mics.gob.ec</a>
53	BELDUMA MARIA PEREGRINA	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA	2284908. Ext. 1006	<a href="mailto:maria.belduma@mics.gob.ec">maria.belduma@mics.gob.ec</a>
54	MARTINEZ MONTENEGRO JAIME ESTUARDO	ANALISTA	DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA	2284908. Ext. 1003	<a href="mailto:jaime.martinez@mics.gob.ec">jaime.martinez@mics.gob.ec</a>
55	AGUIRRE ALVAREZ JOSE RAMIRO	DIRECTOR TECNICO DE AREA	JURIDICA	2287666. Ext.2031	<a href="mailto:jose.aguirre@mics.gob.ec">jose.aguirre@mics.gob.ec</a>
56	DUQUE TOBAR DAVID GILMER	ANALISTA ADMINISTRATIVO	DIRECCION DE ASESORIA JURIDICA	2287666. Ext.2028	<a href="mailto:david.duque@mics.gob.ec">david.duque@mics.gob.ec</a>
57	SANCHEZ CASTILLO ANA MARIA	ABOGADA	DIRECCION DE ASESORIA JURIDICA	2287666. Ext. 2019	<a href="mailto:ana.sanchez@mics.gob.ec">ana.sanchez@mics.gob.ec</a>
58	VERA RAMIREZ MARIA LUISA	ANALISTA	DIRECCION DE ASESORIA JURIDICA	2284908. Ext. 2010	<a href="mailto:maria.vera@mics.gob.ec">maria.vera@mics.gob.ec</a>
59	MALDONADO REYES GUSTAVO ADOLFO	ABOGADO	DIRECCION DE ASESORIA JURIDICA	2284908 Ext. 2006	<a href="mailto:gustavo.maldonado@mics.gob.ec">gustavo.maldonado@mics.gob.ec</a>
60	ORDONEZ CRETENIER MARIA DOLORES	COMUNICADORA SOCIAL	DIRECCION DE COMUNICACIÓN SOCIAL	2284908	<a href="mailto:maria.ordonez@mics.gob.ec">maria.ordonez@mics.gob.ec</a>
61	ORTIZ ORTIZ LUIS OSWALDO	DIRECTOR TECNICO DE AREA	DIRECCION DE COMUNICACIÓN SOCIAL	2284908 Ext.3016	<a href="mailto:luis.ortiz@mics.gob.ec">luis.ortiz@mics.gob.ec</a>
62	AIZAGA ROMERO CHRISTIAN DAVID	DISEÑADOR GRÁFICO	DIRECCION DE COMUNICACIÓN SOCIAL	2284908 Ext 3010	<a href="mailto:christian.aizaga@mics.gob.ec">christian.aizaga@mics.gob.ec</a>
63	FIALLO MEZA MARÍA EUGENIA	TÉCNICO EN COMUNICACIÓN	DIRECCION DE COMUNICACIÓN SOCIAL	2284908 Ext.3017	<a href="mailto:maria.fiallo@mics.gob.ec">maria.fiallo@mics.gob.ec</a>
64	RIVADULA PEREZ ELADIO	ASESOR	DIRECCION DE COMUNICACIÓN SOCIAL	2284908 Ext. 3011	<a href="mailto:eladio.rivadulla@mics.gob.ec">eladio.rivadulla@mics.gob.ec</a>
65	VALERIA MARGARITA HURTADO IZURIETA	TÉCNICO EN COMUNICACIÓN	DIRECCION DE COMUNICACIÓN SOCIAL	2284908 ext. 3020	<a href="mailto:valeria.hurtado@mics.gob.ec">valeria.hurtado@mics.gob.ec</a>
66	GABRIELA PATRICIA PROAÑO SOTOMAYOR	TÉCNICO EN COMUNICACIÓN	DIRECCION DE COMUNICACIÓN SOCIAL	2284908 Ext. 3017	<a href="mailto:gabriela.proano@mics.gob.ec">gabriela.proano@mics.gob.ec</a>
67	PAMELA BELEN RAMON NAVARRETA	TÉCNICO EN COMUNICACIÓN	DIRECCION DE COMUNICACIÓN SOCIAL	2284908	<a href="mailto:pamela.ramon@mics.gob.ec">pamela.ramon@mics.gob.ec</a>
68	ESTEFANIA ELIZABETH MORENO CADENA	TÉCNICO EN COMUNICACIÓN	DIRECCION DE COMUNICACIÓN SOCIAL	2284908 ext. 3019	<a href="mailto:estefania.moreno@mics.gob.ec">estefania.moreno@mics.gob.ec</a>
69	NARVAEZ LAINES OLGA MARICELA	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	DIRECCION DE COMUNICACIÓN SOCIAL	2284908 Ext. 3015	<a href="mailto:olga.narvaez@mics.gob.ec">olga.narvaez@mics.gob.ec</a>
70	SAMANIEGO CISNEROS NELSON EDUARDO	DIRECTOR ADMINISTRATIVO FINANCIERO	DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA	2284908. Ext. 2005	<a href="mailto:nelson.samaniego@mics.gob.ec">nelson.samaniego@mics.gob.ec</a>
71	RUGEL RETTO ISABEL PAOLA	DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA	ASISTENTE ADMINISTRATIVA	2284908. Ext.2006	<a href="mailto:paola.rugel@mics.gob.ec">paola.rugel@mics.gob.ec</a>
72	LOPEZ LLIVICHUZCA MARCIA ISABEL	DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA	ASISTENTE ADMINISTRATIVA	2284908. Ext. 2006	<a href="mailto:isabel.lopez@mics.gob.ec">isabel.lopez@mics.gob.ec</a>
73	AUQUI HURTADO EDWIN BALTAZAR	MANTENIMIENTO	GESTION ADMINISTRATIVA	2284908 Ext.1025	<a href="mailto:edwin.auqui@mics.gob.ec">edwin.auqui@mics.gob.ec</a>
74	BORJA BURBANO WASHINGTON EFRAIN	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	GESTION ADMINISTRATIVA	2284908. Ext. 1002	<a href="mailto:washington.borja@mics.gob.ec">washington.borja@mics.gob.ec</a>
75	MERCHAN ROMERO FLAVIO BURBANO	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	GESTION ADMINISTRATIVA	2284908	
76	MORALES YACELGA LIGIA MARIBEL	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	GESTION ADMINISTRATIVA	2284908. Ext. 2032	<a href="mailto:ligia.morales@mics.gob.ec">ligia.morales@mics.gob.ec</a>
77	MORENO SERRANO ALEJANDRA DENISSE	ANALISTA ADMINISTRATIVO	GESTION ADMINISTRATIVA	2284908. Ext. 2027	<a href="mailto:alejandra.moreno@mics.gob.ec">alejandra.moreno@mics.gob.ec</a>
78	ORTIZ DELGADO CESAR OSWALDO	CONDUCTOR	GESTION ADMINISTRATIVA	2284908	
79	ZULETA FERNANDEZ GIOVANNY	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	GESTION ADMINISTRATIVA	2284908. Ext. 2029	<a href="mailto:giovanny.zuleta@mics.gob.ec">giovanny.zuleta@mics.gob.ec</a>
80	QUIÑA GUAÑA JAIME EDUARDO	TECNICO DE SERVICIOS INSTITUCIONALES	GESTION ADMINISTRATIVA	2284908. Ext. 1005	<a href="mailto:jaime.quina@mics.gob.ec">jaime.quina@mics.gob.ec</a>

81	ACOSTA VALENCIA ANA MARIA	CONSERJE	GESTION ADMINISTRATIVA	2284908	
82	ARIAS VIVANCO EDUARDO ALCIVAR	CONSERJE	GESTION ADMINISTRATIVA	2284908	
83	BERMEO OROZCO MENTOR RAFAEL	CHOFER	GESTION ADMINISTRATIVA	2284908	
84	BUSTOS MOLINA CESAR MILTON	CONSERJE	GESTION ADMINISTRATIVA	2284908	
85	LUCERO PROANO MARCO PATRICIO	CONSERJE	GESTION ADMINISTRATIVA	2284908	
86	MITES DIAZ NORMA DEL ROSARIO	CONSERJE	GESTION ADMINISTRATIVA	2284908	
87	SANTAMARIA GARCIA ANGEL MARCELINO	CONSERJE	GESTION ADMINISTRATIVA	2284908	
88	ZARATE ROMERO ALVARO VLADIMIR	CHOFER	GESTION ADMINISTRATIVA	2284908	
89	HEREDIA MANUEL ALONSO	CHOFER	GESTION ADMINISTRATIVA	2284908	
90	HERRERA LLUMIQUINGA LUIS FLORESMILO	CHOFER	GESTION ADMINISTRATIVA	2284908	
91	MURILLO MENDOZA JACINTO ELADIO	CHOFER	GESTION ADMINISTRATIVA	2284908	
92	OBANDO REYES MARIA GABRIELA	CONSERJE	GESTION ADMINISTRATIVA	2284908	
93	QUINZO GUAMAN LUIS CORAZON	CHOFER	GESTION ADMINISTRATIVA	2284908	
94	TAPIA VILLAGOMEZ JOSE IGNACIO	CHOFER	GESTION ADMINISTRATIVA	2284908	
95	ALVAREZ NUÑEZ LUCIA YADIRA	ANALISTA TALENTO HUMANO	GESTION DEL TALENTO HUMANO	2284908 Ext: 3003	<a href="mailto:lucia.alvarez@mics.gob.ec">lucia.alvarez@mics.gob.ec</a>
96	MORALES BULLA MELBA MARLENE	RESPONSABLE TALENTO HUMANO	GESTION DEL TALENTO HUMANO	2284908 Ext: 3001	<a href="mailto:melba.morales@mics.gob.ec">melba.morales@mics.gob.ec</a>
97	NOBLECILLA CAMPOVERDE VICTORIA DEL CARMEN	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	COORDINACION DE PROYECTOS ESPECIALES	2284908 Ext: 2033	<a href="mailto:victoria.noblecilla@mics.gob.ec">victoria.noblecilla@mics.gob.ec</a>
98	CARRILLO BENALCÁZAR MARÍA ELENA	ANALISTA DE TALENTO HUMANO	GESTION DEL TALENTO HUMANO	2284908 Ext: 3002	<a href="mailto:maria.carrillo@mics.gob.ec">maria.carrillo@mics.gob.ec</a>
99	CHUQUIMARCA CARDENAS SANDRA PAULINA	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	GESTION DEL TALENTO HUMANO	2284908 Ext: 3004	<a href="mailto:sandra.chuquimarca@mics.gob.ec">sandra.chuquimarca@mics.gob.ec</a>
100	AYALA ALARCON WILMA CECILIA	PRESUPUESTO	GESTION FINANCIERA	2284908 Ext: 2025	<a href="mailto:wilma.ayala@mics.gob.ec">wilma.ayala@mics.gob.ec</a>
101	CARDENAS FALCONI MONICA CECILIA	ANALISTA FINANCIERO	GESTION FINANCIERA	2284908 Ext: 2021	<a href="mailto:monica.cardenas@mics.gob.ec">monica.cardenas@mics.gob.ec</a>
102	TELPIS MARCIA	RESPONSABLE FINANCIERO	GESTION FINANCIERA	2284908 Ext: 2022	<a href="mailto:marcia.telpis@mics.gob.ec">marcia.telpis@mics.gob.ec</a>
103	CORAL CASTRO ERNESTO EFRAIN	PRESUPUESTO	GESTION FINANCIERA	2284908 Ext: 2019	<a href="mailto:ernesto.coral@mics.gob.ec">ernesto.coral@mics.gob.ec</a>
104	MOREJON GARCES NELY YOLANDA	ANALISTA FINANCIERO	GESTION FINANCIERA	2284908 Ext: 2024	<a href="mailto:nely.morejon@mics.gob.ec">nely.morejon@mics.gob.ec</a>
105	CARRERA CASTRO MARCOS ANTONIO	ANALISTA FINANCIERO	GESTION FINANCIERA	2284908 Ext: 2023	<a href="mailto:marcos.carrera@mics.gob.ec">marcos.carrera@mics.gob.ec</a>
106	VELASQUEZ BONILLA CESAR AUGUSTO	TESORERO	GESTION FINANCIERA	2284908 Ext: 2020	<a href="mailto:cesar.velasquez@mics.gob.ec">cesar.velasquez@mics.gob.ec</a>
107	DE LA TORRE DUQUE JUANA CONSUELO	INFORMÁTICO	GESTION TECNOLÓGICA	2284908 Ext: 3008	<a href="mailto:consuelo.delatorre@mics.gob.ec">consuelo.delatorre@mics.gob.ec</a>
108					
109	MIRANDA CHECA FANNY LUCÍA	ANALISTA INFORMÁTICO	GESTION TECNOLÓGICA	2284908 Ext: 3006	<a href="mailto:fanny.miranda@mics.gob.ec">fanny.miranda@mics.gob.ec</a>
110	NAVAS VERA CESAR ANTONIO	COORDINADOR	PROYECTO ECU-911-GUAYAQUIL	2287666.	<a href="mailto:cesar.navas@mics.gob.ec">cesar.navas@mics.gob.ec</a>
111	TORRES HARO MIGUEL ANGEL	DIRECTOR TECNICO DE AREA	PROYECTO ECU-911-GUAYAQUIL	2287666.	<a href="mailto:miguel.torres@mics.gob.ec">miguel.torres@mics.gob.ec</a>
112					
113	VIZCAINO VANONI JORGE ANTONIO	ASESOR	PROYECTO ECU-911-GUAYAQUIL	2287666.	<a href="mailto:jorge.vizcaino@mics.gob.ec">jorge.vizcaino@mics.gob.ec</a>
114	ESCOBAR LARENAS LUIS MIGUEL	ASESOR	PROYECTO ECU-911-GUAYAQUIL	2287666.	<a href="mailto:luis.escobar@mics.gob.ec">luis.escobar@mics.gob.ec</a>
115	REDÍN BENÍTEZ FRANCISCO XAVIER-	ASESOR	PROYECTO ECU-911-GUAYAQUIL	2287666.	<a href="mailto:francisco.redin@mics.gob.ec">francisco.redin@mics.gob.ec</a>
116	YEPEZ ANDRADE LUIS ALBERTO	PROYECTO SIS INFRAESTRUCTURA FISICA	PROYECTO ECU-911-GUAYAQUIL	2287666.	<a href="mailto:luis.yepez@mics.gob.ec">luis.yepez@mics.gob.ec</a>

117	ACUÑA CAMPUZANO EDITH ARACELY	ASISTENTE DEL GERENTE DE PROYECTO	PROYECTO ECU-911-GUAYAQUIL	2287666.	<a href="mailto:edith.acuna@mics.gob.ec">edith.acuna@mics.gob.ec</a>
118	AGUIRRE ALVAREZ IRENE	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	PROYECTO ECU-911-QUITO	2287666.	<a href="mailto:irene.aguirre@mics.gob.ec">irene.aguirre@mics.gob.ec</a>
119	SANCHEZ ARTEAGA JUAN MIGUEL	ANALISTA DE PROYECTOS	PROYECTO ECU-911-QUITO	2287666.	<a href="mailto:juan.sanchez@mics.gob.ec">juan.sanchez@mics.gob.ec</a>
120	GALLO MOYA DAVID ALEJANDRO	ANALISTA DE PROYECTOS	PROYECTO ECU-911-QUITO	2287666.	<a href="mailto:david.gallo@mics.gob.ec">david.gallo@mics.gob.ec</a>
121	PAREDES AGUIRRE XAVIER SIGIFREDO	ANALISTA DE PROYECTOS	PROYECTO ECU-911-QUITO	2287666.	<a href="mailto:xavier.paredes@mics.gob.ec">xavier.paredes@mics.gob.ec</a>
122	RODRIGUEZ CRUZ KARLA XIOMARA	ANALISTA DE PROCESOS ESTADISTICA	PROYECTO ECU-911-GUAYAQUIL	2287666	<a href="mailto:karla.rodriquez@mics.gob.ec">karla.rodriquez@mics.gob.ec</a>
123	MUÑIZ PIONCE MARCOS JULIO	ANALISTA ESTADISTICO Y EVALUACIÓN	PROYECTO ECU-911-GUAYAQUIL	2287666	<a href="mailto:marcos.muñiz@mics.gob.ec">marcos.muñiz@mics.gob.ec</a>
124	BAJAÑA ANDRADE LEONOR CARMEN	ASISTENTE DE CONTROL DE CALIDAD	PROYECTO ECU-911-GUAYAQUIL	2287666	<a href="mailto:leonor.bajaña@mics.gob.ec">leonor.bajaña@mics.gob.ec</a>
125	AGUILERA ARREAGA CHRISTIAN RONALD	EVALUADOR DE LLAMADAS DE EMERGENCIA	PROYECTO ECU-911-GUAYAQUIL	2287666	<a href="mailto:chistian.aguilera@mics.gob.ec">chistian.aguilera@mics.gob.ec</a>
126	ANDRADE GRANDA MILTON DANIEL	EVALUADOR DE LLAMADAS DE EMERGENCIA	PROYECTO ECU-911-GUAYAQUIL	2287666	<a href="mailto:milton.andrade@mics.gob.ec">milton.andrade@mics.gob.ec</a>
127	ANDRADE VARGAS JUAN CARLOS	EVALUADOR DE LLAMADAS DE EMERGENCIA	PROYECTO ECU-911-GUAYAQUIL	2287666	<a href="mailto:juan.andrade@mics.gob.ec">juan.andrade@mics.gob.ec</a>
128	CARRERA ESPINOZA NAGLIA PAOLA	EVALUADOR DE LLAMADAS DE EMERGENCIA	PROYECTO ECU-911-GUAYAQUIL	2287666	<a href="mailto:naglia.carrera@mics.gob.ec">naglia.carrera@mics.gob.ec</a>
129	CASTRO CABRERA NELLY AURORA	EVALUADOR DE LLAMADAS DE EMERGENCIA	PROYECTO ECU-911-GUAYAQUIL	2287666	<a href="mailto:nelly.castro@mics.gob.ec">nelly.castro@mics.gob.ec</a>
130	CEDEÑO RAMIREZ SONNIA GUISELLE	EVALUADOR DE LLAMADAS DE EMERGENCIA	PROYECTO ECU-911-GUAYAQUIL	2287666	<a href="mailto:sonnia.cedeno@mics.gob.ec">sonnia.cedeno@mics.gob.ec</a>
131	CHÁVEZ JALÓN KATHERINE KARENINA	EVALUADOR DE LLAMADAS DE EMERGENCIA	PROYECTO ECU-911-GUAYAQUIL	2287666	<a href="mailto:katherine.chavez@mics.gob.ec">katherine.chavez@mics.gob.ec</a>
132	CHIQUITO HINOJOSA CRISTIAN DANIEL	EVALUADOR DE LLAMADAS DE EMERGENCIA	PROYECTO ECU-911-GUAYAQUIL	2287666	<a href="mailto:cristian.chiquito@mics.gob.ec">cristian.chiquito@mics.gob.ec</a>
133	COELLO YAGUAL STEFANIA JUDITH	EVALUADOR DE LLAMADAS DE EMERGENCIA	PROYECTO ECU-911-GUAYAQUIL	2287666	<a href="mailto:stefania.coello@mics.gob.ec">stefania.coello@mics.gob.ec</a>
134	DÍAZ BALLADARES MARIELA BELÉN	EVALUADOR DE LLAMADAS DE EMERGENCIA	PROYECTO ECU-911-GUAYAQUIL	2287666	<a href="mailto:maricela.belen@mics.gob.ec">maricela.belen@mics.gob.ec</a>
135	ESPARZA MEJIA KEYSHA MONIQUE	EVALUADOR DE LLAMADAS DE EMERGENCIA	PROYECTO ECU-911-GUAYAQUIL	2287666	<a href="mailto:keysha.esparza@mics.gob.ec">keysha.esparza@mics.gob.ec</a>
136	ESTUPIÑAN BRITO ISRAEL	EVALUADOR DE LLAMADAS DE EMERGENCIA	PROYECTO ECU-911-GUAYAQUIL	2287666	<a href="mailto:israel.estupinan@mics.gob.ec">israel.estupinan@mics.gob.ec</a>
137	LARREA VERGARA MELINA NATHALIA	EVALUADOR DE LLAMADAS DE EMERGENCIA	PROYECTO ECU-911-GUAYAQUIL	2287666	<a href="mailto:melina.larrea@mics.gob.ec">melina.larrea@mics.gob.ec</a>
138	LÓPEZ MACIAS PAOLA MARÍA	EVALUADOR DE LLAMADAS DE EMERGENCIA	PROYECTO ECU-911-GUAYAQUIL	2287666	<a href="mailto:paola.lopez@mics.gob.ec">paola.lopez@mics.gob.ec</a>
139	MENDEZ WONG GIOVANNY ANDRÉS	EVALUADOR DE LLAMADAS DE EMERGENCIA	PROYECTO ECU-911-GUAYAQUIL	2287666	<a href="mailto:giovanny.mendez@mics.gob.ec">giovanny.mendez@mics.gob.ec</a>
140	MERIZALDE REYES JOSÉ RAFAEL	EVALUADOR DE LLAMADAS DE EMERGENCIA	PROYECTO ECU-911-GUAYAQUIL	2287666	<a href="mailto:iose.merizalde@mics.gob.ec">iose.merizalde@mics.gob.ec</a>
141	NAVAS VERA CESAR ALEJANDRO	EVALUADOR DE LLAMADAS DE EMERGENCIA	PROYECTO ECU-911-GUAYAQUIL	2287666	<a href="mailto:cesar.navas@mics.gob.ec">cesar.navas@mics.gob.ec</a>
142	OLEAS MANRIQUE MARCO ANTONIO	EVALUADOR DE LLAMADAS DE EMERGENCIA	PROYECTO ECU-911-GUAYAQUIL	2287666	<a href="mailto:marco.oleas@mics.gob.ec">marco.oleas@mics.gob.ec</a>
143	PÁEZ PITA RONNY DAVID	EVALUADOR DE LLAMADAS DE EMERGENCIA	PROYECTO ECU-911-GUAYAQUIL	2287666	<a href="mailto:ronny.paez@mics.gob.ec">ronny.paez@mics.gob.ec</a>
144	PASHMA BURGOS JONATHAN ALEX	EVALUADOR DE LLAMADAS DE EMERGENCIA	PROYECTO ECU-911-GUAYAQUIL	2287666	<a href="mailto:jonathan.pashma@mics.gob.ec">jonathan.pashma@mics.gob.ec</a>
145	PEÑAFIEL PEREIRA ALVARO CHRYSYTIAN	EVALUADOR DE LLAMADAS DE EMERGENCIA	PROYECTO ECU-911-GUAYAQUIL	2287666	<a href="mailto:alvaro.penafiel@mics.gob.ec">alvaro.penafiel@mics.gob.ec</a>
146	PESANTEZ AGUILERA JANETT YOLANDA	EVALUADOR DE LLAMADAS DE EMERGENCIA	PROYECTO ECU-911-GUAYAQUIL	2287666	<a href="mailto:janett.pesantez@mics.gob.ec">janett.pesantez@mics.gob.ec</a>
147	PRADO FARFÁN BRAULIO ISRAEL	EVALUADOR DE LLAMADAS DE EMERGENCIA	PROYECTO ECU-911-GUAYAQUIL	2287666	<a href="mailto:braulio.prado@mics.gob.ec">braulio.prado@mics.gob.ec</a>

148	SERRANO PAZ JESSICA JOHANNA	EVALUADOR DE LLAMADAS DE EMERGENCIA	PROYECTO ECU-911-GUAYAQUIL	2287666	<a href="mailto:jessica_serrano@mics.gob.ec">jessica_serrano@mics.gob.ec</a>
149	SUAREZ HERRERA ROBERTO	EVALUADOR DE LLAMADAS DE EMERGENCIA	PROYECTO ECU-911-GUAYAQUIL	2287666	<a href="mailto:roberto_suarez@mics.gob.ec">roberto_suarez@mics.gob.ec</a>
150	SUÉSCUM GUEVARA FERNANDO ISAAC	EVALUADOR DE LLAMADAS DE EMERGENCIA	PROYECTO ECU-911-GUAYAQUIL	2287666	<a href="mailto:fernando_suescum@mics.gob.ec">fernando_suescum@mics.gob.ec</a>
151	VILLÓN RIVADENEIRA LUIS ENRIQUE	EVALUADOR DE LLAMADAS DE EMERGENCIA	PROYECTO ECU-911-GUAYAQUIL	2287666	<a href="mailto:luis_villon@mics.gob.ec">luis_villon@mics.gob.ec</a>
152	ZAMBRANO SOSA JUAN ANTONIO	EVALUADOR DE LLAMADAS DE EMERGENCIA	PROYECTO ECU-911-GUAYAQUIL	2287666	<a href="mailto:juan_zambrano@mics.gob.ec">juan_zambrano@mics.gob.ec</a>
153	FLORES CEDEÑO DAVID ORLANDO	EVALUADOR DE LLAMADAS DE EMERGENCIA	PROYECTO ECU-911-GUAYAQUIL	2287666	<a href="mailto:david_flores@mics.gob.ec">david_flores@mics.gob.ec</a>
154	OLVERA LIMONES VILMA MARÍA	EVALUADOR DE LLAMADAS DE EMERGENCIA	PROYECTO ECU-911-GUAYAQUIL	2287666	<a href="mailto:vilma_olvera@mics.gob.ec">vilma_olvera@mics.gob.ec</a>
155	Tinoco Campoverde Maria Alexandra	Analista de Recursos Humanos	PROYECTO ECU-911-CUENCA	2287666	<a href="mailto:maria_tinoco@mics.gob.ec">maria_tinoco@mics.gob.ec</a>
156	Quito Samiento Zoila del Rocío	Asistente de Operaciones	PROYECTO ECU-911-CUENCA	2287666	<a href="mailto:zoila_quito@mics.gob.ec">zoila_quito@mics.gob.ec</a>
157	Hinojoza Cordero Liana Alexandra	Evaluador de Llamadas de Emergencia	PROYECTO ECU-911-CUENCA	2287666	<a href="mailto:liliana_hinojoza@mics.gob.ec">liliana_hinojoza@mics.gob.ec</a>
158	Pesantez Figueroa Diana Mariela	Analista de Adquisiciones	PROYECTO ECU-911-CUENCA	2287666	<a href="mailto:diana_pesantez@mics.gob.ec">diana_pesantez@mics.gob.ec</a>
159	UCHO MONTAÑO VERONICA CATALINA	EVALUADOR DE LLAMADAS DE EMERGENCIA	PROYECTO ECU-911-CUENCA	2287666	<a href="mailto:veronica_ucho@mics.gob.ec">veronica_ucho@mics.gob.ec</a>
160	CABRERA LANDI MARCELO VICENTE	EVALUADOR DE LLAMADAS DE EMERGENCIA	PROYECTO ECU-911-CUENCA	2287666	<a href="mailto:marcelo_cabrera@mics.gob.ec">marcelo_cabrera@mics.gob.ec</a>
161	CASTILLO CANDO ROBERTO ANTONIO	EVALUADOR VISUAL DE EMERGENCIA	PROYECTO ECU-911-CUENCA	2287666	<a href="mailto:roberto_castillo@mics.gob.ec">roberto_castillo@mics.gob.ec</a>
162	CABRERA PACHARI JAIME RENE	EVALUADOR VISUAL DE EMERGENCIA	PROYECTO ECU-911-CUENCA	2287666	<a href="mailto:jaime_cabrera@mics.gob.ec">jaime_cabrera@mics.gob.ec</a>
163	ALARCON OCEJO DAVID ABEL	EVALUADOR DE LLAMADAS DE EMERGENCIA	PROYECTO ECU-911-GUAYAQUIL	2287666	<a href="mailto:david_alarcon@mics.gob.ec">david_alarcon@mics.gob.ec</a>
164	ALVARADO CEDEÑO ALEJANDRA ISABEL	EVALUADOR DE LLAMADAS DE EMERGENCIA	PROYECTO ECU-911-GUAYAQUIL	2287666	<a href="mailto:alejandra_alvarado@mics.gob.ec">alejandra_alvarado@mics.gob.ec</a>
165	ARIAS CARDOSO JOHN LEONARDO	EVALUADOR DE LLAMADAS DE EMERGENCIA	PROYECTO ECU-911-GUAYAQUIL	2287666	<a href="mailto:john_arias@mics.gob.ec">john_arias@mics.gob.ec</a>
166	AROCA PENA NEWTON EMILIO	EVALUADOR VISUAL DE EMERGENCIA	PROYECTO ECU-911-GUAYAQUIL	2287666	<a href="mailto:newton_aroca@mics.gob.ec">newton_aroca@mics.gob.ec</a>
167	ARROBA DELGADO LUIS MARCELO	EVALUADOR VISUAL DE EMERGENCIA	PROYECTO ECU-911-GUAYAQUIL	2287666	<a href="mailto:luis_arroba@mics.gob.ec">luis_arroba@mics.gob.ec</a>
168	AUCAPIÑA SANDOVAL LUIS FERNANDO	SUPERVISOR DE VIDEO VIGILANCIA Y MONITOREO	PROYECTO ECU-911-GUAYAQUIL	2287666	<a href="mailto:luis_aucapina@mics.gob.ec">luis_aucapina@mics.gob.ec</a>
169	AVILES TOBAR ERWIN GREGORIO	EVALUADOR VISUAL DE EMERGENCIA	PROYECTO ECU-911-GUAYAQUIL	2287666	<a href="mailto:erwin_aviles@mics.gob.ec">erwin_aviles@mics.gob.ec</a>
170	AYALA QUINDE WILLIAM JOSEPH	EVALUADOR DE LLAMADAS DE EMERGENCIA	PROYECTO ECU-911-GUAYAQUIL	2287666	<a href="mailto:william_ayala@mics.gob.ec">william_ayala@mics.gob.ec</a>
171	AYLLON RAMIREZ SEGUNDO LIZANDRO	EVALUADOR VISUAL DE EMERGENCIA	PROYECTO ECU-911-GUAYAQUIL	43709440	<a href="mailto:segundo_ayllon@mics.gob.ec">segundo_ayllon@mics.gob.ec</a>
172	AYOVI VASQUEZ WASHINGTON BOLIVAR	EVALUADOR DE LLAMADAS DE EMERGENCIA	PROYECTO ECU-911-GUAYAQUIL	43709440	<a href="mailto:washington_ayovo@mics.gob.ec">washington_ayovo@mics.gob.ec</a>
173	BUSQUETS IZURIETA JULIO ALBERTO	EVALUADOR DE LLAMADAS DE EMERGENCIA	PROYECTO ECU-911-GUAYAQUIL	43709440	<a href="mailto:julio_busquets@mics.gob.ec">julio_busquets@mics.gob.ec</a>
174	CALDERON MEDINA LUIS OSWALDO	GUARDALMACEN	PROYECTO ECU-911-GUAYAQUIL	43709440	<a href="mailto:luis_calderon@mics.gob.ec">luis_calderon@mics.gob.ec</a>
175	CARDENAS PINEDA JEFFERSON PAUL	EVALUADOR DE LLAMADAS DE EMERGENCIA	PROYECTO ECU-911-GUAYAQUIL	43709440	<a href="mailto:jefferson_cardenas@mics.gob.ec">jefferson_cardenas@mics.gob.ec</a>
176	CARRERA SANCHEZ FREDDY ANDRES	TÉCNICO DE REDES LAN	PROYECTO ECU-911-GUAYAQUIL	43709440	<a href="mailto:freddy_carrera@mics.gob.ec">freddy_carrera@mics.gob.ec</a>
177	CASTRO ARELLANO JOHANNA IRENE	EVALUADOR DE LLAMADAS DE EMERGENCIA	PROYECTO ECU-911-GUAYAQUIL	43709440	<a href="mailto:johanna_castro@mics.gob.ec">johanna_castro@mics.gob.ec</a>
178	CEDEÑO BAILON YOMAIRA ELIZABETH	EVALUADOR DE LLAMADAS DE EMERGENCIA	PROYECTO ECU-911-GUAYAQUIL	43709440	<a href="mailto:yomaira_cedeno@mics.gob.ec">yomaira_cedeno@mics.gob.ec</a>

179	CHINGA CORNEJO ANDRES	EVALUADOR VISUAL DE EMERGENCIA	PROYECTO ECU-911-GUAYAQUIL	43709440	<a href="mailto:andres.chinga@mics.gob.ec">andres.chinga@mics.gob.ec</a>
180	CONCHA RODRIGUEZ VICENTE FRANCISCO	EVALUADOR DE LLAMADAS DE EMERGENCIA	PROYECTO ECU-911-GUAYAQUIL	43709440	<a href="mailto:vicente.concha@mics.gob.ec">vicente.concha@mics.gob.ec</a>
181	CONSTANTE SAAVEDRA CRISTHIAN DANIEL	EVALUADOR DE LLAMADAS DE EMERGENCIA	PROYECTO ECU-911-GUAYAQUIL	43709440	<a href="mailto:cristhian.constante@mics.gob.ec">cristhian.constante@mics.gob.ec</a>
182	CONTRERAS FUENTES CINDY CORINA	EVALUADOR DE LLAMADAS DE EMERGENCIA	PROYECTO ECU-911-GUAYAQUIL	43709440	<a href="mailto:ciondy.contreras@mics.gob.ec">ciondy.contreras@mics.gob.ec</a>
183	CONTRERAS GALLO CARLOS ALONSO	ESPECIALISTAS PROYECTO SIS	PROYECTO ECU-911-GUAYAQUIL	43709440	<a href="mailto:carlos.contreras@mics.gob.ec">carlos.contreras@mics.gob.ec</a>
184	COQUE FABARA DEALEMBERTH LUCIANO	EVALUADOR VISUAL DE EMERGENCIA	PROYECTO ECU-911-GUAYAQUIL	43709440	<a href="mailto:dealemberth.coque@mics.gob.ec">dealemberth.coque@mics.gob.ec</a>
185	CORDOVA LEON JOSE RENATO	VIGILANCIA Y MONITOREO	GUAYAQUIL	43709440	<a href="mailto:jose.cordova@mics.gob.ec">jose.cordova@mics.gob.ec</a>
186	COSTA CRESPO TOMAS ALBERTO	INVENTARIADOR	PROYECTO ECU-911-GUAYAQUIL	43709440	<a href="mailto:tomas.costa@mics.gob.ec">tomas.costa@mics.gob.ec</a>
187	CRUZ ANGEL XAVIER KLEBER	EVALUADOR VISUAL DE EMERGENCIA	PROYECTO ECU-911-GUAYAQUIL	43709440	<a href="mailto:xavier.cruz@mics.gob.ec">xavier.cruz@mics.gob.ec</a>
188	CRUZ SANTANA BOLIVAR MELECIO	EVALUADOR DE LLAMADAS DE EMERGENCIA	PROYECTO ECU-911-GUAYAQUIL	43709440	<a href="mailto:bolivar.cruz@mics.gob.ec">bolivar.cruz@mics.gob.ec</a>
189	CURAY POLANCO CARLOS LUIS	EVALUADOR VISUAL DE EMERGENCIA	PROYECTO ECU-911-GUAYAQUIL	43709440	<a href="mailto:carlos.curay@mics.gob.ec">carlos.curay@mics.gob.ec</a>
190	DOMINGUEZ CORDOVA ANA MARIA	ESPECIALISTA EN ADQUISICIONES	PROYECTO ECU-911-GUAYAQUIL	43709440	<a href="mailto:ana.dominquez@mics.gob.ec">ana.dominquez@mics.gob.ec</a>
191	ENCALADA LOPEZ JOSELYN KATHERINE	EVALUADOR DE LLAMADAS DE EMERGENCIA	PROYECTO ECU-911-GUAYAQUIL	43709440	<a href="mailto:joselyn.encalada@mics.gob.ec">joselyn.encalada@mics.gob.ec</a>
192	ESPINOZA ASTUDILLO CESAR AUGUSTO	ADMINISTRADOR DE BASE DE DATOS	PROYECTO ECU-911-GUAYAQUIL	43709440	<a href="mailto:cesar.espinoza@mics.gob.ec">cesar.espinoza@mics.gob.ec</a>
193	ESPINOZA INFANTE MICHEL FRANCISCO	SUPERVISOR DE DESPACHO DE EMERGENCIAS	PROYECTO ECU-911-GUAYAQUIL	43709440	<a href="mailto:michel.espinoza@mics.gob.ec">michel.espinoza@mics.gob.ec</a>
194	FILIAN ORTEGA NATHALI PATRICIA	EVALUADOR DE LLAMADAS DE EMERGENCIA	PROYECTO ECU-911-GUAYAQUIL	43709440	<a href="mailto:patricia.filian@mics.gob.ec">patricia.filian@mics.gob.ec</a>
195	FLORES OLVERA KAREN GEOMAYRA	EVALUADOR DE LLAMADAS DE EMERGENCIA	PROYECTO ECU-911-GUAYAQUIL	43709440	<a href="mailto:karen.flores@mics.gob.ec">karen.flores@mics.gob.ec</a>
196	FONSECA CARRASCO KATHIUSKA MARIBEL	EVALUADOR DE LLAMADAS DE EMERGENCIA	PROYECTO ECU-911-GUAYAQUIL	43709440	<a href="mailto:katuska.fonseca@mics.gob.ec">katuska.fonseca@mics.gob.ec</a>
197	FRIAS RAMIREZ ELIANA DANELLA	ANALISTA DE EVALUACION ESTADISTICA	PROYECTO ECU-911-GUAYAQUIL	43709440	<a href="mailto:eliana.frias@mics.gob.ec">eliana.frias@mics.gob.ec</a>
198	GAIBOR LOAIZA FRANK ROMMEL	EVALUADOR VISUAL DE EMERGENCIA	PROYECTO ECU-911-GUAYAQUIL	43709440	<a href="mailto:frank.gaibor@mics.gob.ec">frank.gaibor@mics.gob.ec</a>
199	GAIBOR ORTIZ JUAN DAVID	EVALUADOR VISUAL DE EMERGENCIA	PROYECTO ECU-911-GUAYAQUIL	43709440	<a href="mailto:juan.gaigor@mics.gob.ec">juan.gaigor@mics.gob.ec</a>
200	GARCIA BRAVO JORGE FABRICIO	EVALUADOR DE LLAMADAS DE EMERGENCIA	PROYECTO ECU-911-GUAYAQUIL	43709440	<a href="mailto:jorge.garcia@mics.gob.ec">jorge.garcia@mics.gob.ec</a>
201	GUERRERO OLEAS DIEGO PAUL	EVALUADOR VISUAL DE EMERGENCIA	PROYECTO ECU-911-GUAYAQUIL	43709440	<a href="mailto:diego.querrero@mics.gob.ec">diego.querrero@mics.gob.ec</a>
202	HERRANZ VASQUEZ JOSE JAVIER	EVALUADOR DE LLAMADAS DE EMERGENCIA	PROYECTO ECU-911-GUAYAQUIL	43709440	<a href="mailto:jose.herranz@mics.gob.ec">jose.herranz@mics.gob.ec</a>
203	HERRERA QUIMI ANGEL MEDARDO	EVALUADOR VISUAL DE EMERGENCIA	PROYECTO ECU-911-GUAYAQUIL	43709440	<a href="mailto:angel.herrera@mics.gob.ec">angel.herrera@mics.gob.ec</a>
204	LAMA TAPIA STALIN MINJOI	EVALUADOR VISUAL DE EMERGENCIA	PROYECTO ECU-911-GUAYAQUIL	43709440	<a href="mailto:stalin.lama@mics.gob.ec">stalin.lama@mics.gob.ec</a>
205	LLAGUNO VERA CESAR GABRIEL	SUPERVISOR DE VIDEO VIGILANCIA Y MONITOREO	PROYECTO ECU-911-GUAYAQUIL	43709440	<a href="mailto:cesar.llaguno@mics.gob.ec">cesar.llaguno@mics.gob.ec</a>
206	LOPEZ BORJA FRANCISCO JAVIER	ADMINISTRADOR DEL SISTEMA	PROYECTO ECU-911-GUAYAQUIL	43709440	<a href="mailto:francisco.lopez@mics.gob.ec">francisco.lopez@mics.gob.ec</a>
207	LUNA GARCIA LEOPOLDO ISRAEL	EVALUADOR VISUAL DE EMERGENCIA	PROYECTO ECU-911-GUAYAQUIL	43709440	<a href="mailto:leopoldo.luna@mics.gob.ec">leopoldo.luna@mics.gob.ec</a>
208	MACIAS GUERRERO ALBERTO DARWIN	EVALUADOR DE LLAMADAS DE EMERGENCIA	PROYECTO ECU-911-GUAYAQUIL	43709440	<a href="mailto:alberto.macias@mics.gob.ec">alberto.macias@mics.gob.ec</a>
209	MACIAS MUNIZAGA HECTOR ROBERTO	SUPERVISOR DE VIDEO VIGILANCIA Y MONITOREO	PROYECTO ECU-911-GUAYAQUIL	43709440	<a href="mailto:hector.macias@mics.gob.ec">hector.macias@mics.gob.ec</a>

210	MARIÑO MIRANDA JORGE ALBERTO	EVALUADOR VISUAL DE EMERGENCIA	PROYECTO ECU-911-GUAYAQUIL	43709440	<a href="mailto:jorge.marino@mics.gob.ec">jorge.marino@mics.gob.ec</a>
211	MATIZ ZAMBRANO MARIA ELENA	EVALUADOR DE LLAMADAS DE EMERGENCIA	PROYECTO ECU-911-GUAYAQUIL	43709440	<a href="mailto:maria.matiz@mics.gob.ec">maria.matiz@mics.gob.ec</a>
212	MENENDEZ CHILAN WASHINGTON ERNESTO	EVALUADOR DE LLAMADAS DE EMERGENCIA	PROYECTO ECU-911-GUAYAQUIL	43709440	<a href="mailto:washington.menendez@mics.gob.ec">washington.menendez@mics.gob.ec</a>
213	MERINO SANCHEZ MARIA GABRIELA	EVALUADOR DE LLAMADAS DE EMERGENCIA	PROYECTO ECU-911-GUAYAQUIL	43709440	<a href="mailto:maria.merino@mics.gob.ec">maria.merino@mics.gob.ec</a>
214	MONAR CALDERON MIGUEL ANGEL	EVALUADOR VISUAL DE EMERGENCIA	PROYECTO ECU-911-GUAYAQUIL	43709440	<a href="mailto:miguel.monar@mics.gob.ec">miguel.monar@mics.gob.ec</a>
215	MONCAYO RUIZ JHONNY DIEGO	EVALUADOR DE LLAMADAS DE EMERGENCIA	PROYECTO ECU-911-GUAYAQUIL	43709440	<a href="mailto:jhony.moncayo@mics.gob.ec">jhony.moncayo@mics.gob.ec</a>
216	MONTALVAN VEAS NANCY ADRIANA	EVALUADOR DE LLAMADAS DE EMERGENCIA	PROYECTO ECU-911-GUAYAQUIL	43709440	<a href="mailto:nancy.montalvan@mics.gob.ec">nancy.montalvan@mics.gob.ec</a>
217	MONTIEL REVELO FELIX JACOB	EVALUADOR VISUAL DE EMERGENCIA	PROYECTO ECU-911-GUAYAQUIL	43709440	<a href="mailto:felix.montiel@mics.gob.ec">felix.montiel@mics.gob.ec</a>
218	MORALES ZAVALA JOHANNA LIDIS	EVALUADOR VISUAL DE EMERGENCIA	PROYECTO ECU-911-GUAYAQUIL	43709440	<a href="mailto:johanna.morales@mics.gob.ec">johanna.morales@mics.gob.ec</a>
219	MOREIRA GARCIA KEVIN ANDRES	EVALUADOR VISUAL DE EMERGENCIA	PROYECTO ECU-911-GUAYAQUIL	43709440	<a href="mailto:kevin.moreira@mics.gob.ec">kevin.moreira@mics.gob.ec</a>
220	MOSCOSO CARRILLO VICTOR ENRIQUE	EVALUADOR DE LLAMADAS DE EMERGENCIA	PROYECTO ECU-911-GUAYAQUIL	43709440	<a href="mailto:victor.moscoso@mics.gob.ec">victor.moscoso@mics.gob.ec</a>
221	MUÑOZ GARCIA GINA VANESSA	ASISTENTE DEL DIRECTOR DE OPERACIONES	PROYECTO ECU-911-GUAYAQUIL	43709440	<a href="mailto:gina.muñoz@mics.gob.ec">gina.muñoz@mics.gob.ec</a>
222	NAVAS MERINO RONALD ARTURO	EVALUADOR VISUAL DE EMERGENCIA	PROYECTO ECU-911-GUAYAQUIL	43709440	<a href="mailto:ronald.navas@mics.gob.ec">ronald.navas@mics.gob.ec</a>
223	NOBOA VITERI JESSICA PAOLA	SUPERVISOR DE DESPACHO DE EMERGENCIAS	PROYECTO ECU-911-GUAYAQUIL	43709440	<a href="mailto:jessica.noboa@mics.gob.ec">jessica.noboa@mics.gob.ec</a>
224	OBANDO CASTRO ADRIAN XAVIER	EVALUADOR DE LLAMADAS DE EMERGENCIA	PROYECTO ECU-911-GUAYAQUIL	43709440	<a href="mailto:adrian.obando@mics.gob.ec">adrian.obando@mics.gob.ec</a>
225	OJEDA ALARCON ROBERTO PAUL	EVALUADOR DE LLAMADAS DE EMERGENCIA	PROYECTO ECU-911-GUAYAQUIL	43709440	<a href="mailto:roberto.oieda@mics.gob.ec">roberto.oieda@mics.gob.ec</a>
226	ORELLANA MENDEZ JUAN MANUEL	EVALUADOR DE LLAMADAS DE EMERGENCIA	PROYECTO ECU-911-GUAYAQUIL	43709440	<a href="mailto:juan.orellana@mics.gob.ec">juan.orellana@mics.gob.ec</a>
227	ORTEGA POZO ROBERTO JACINTO	EVALUADOR VISUAL DE EMERGENCIA	PROYECTO ECU-911-GUAYAQUIL	43709440	<a href="mailto:roberto.ortega@mics.gob.ec">roberto.ortega@mics.gob.ec</a>
228	ORTIZ ESPINOZA JAIME EDUARDO	EVALUADOR DE LLAMADAS DE EMERGENCIA	PROYECTO ECU-911-GUAYAQUIL	43709440	<a href="mailto:jaime.ortiz@mics.gob.ec">jaime.ortiz@mics.gob.ec</a>
229	ORTIZ MOSQUERA CARLOS IVAN	TECNICO DATA CENTER	PROYECTO ECU-911-GUAYAQUIL	43709440	<a href="mailto:carlos.ortiz@mics.gob.ec">carlos.ortiz@mics.gob.ec</a>
230	PILLANA YANTALEMA JOSE FERNANDO	EVALUADOR DE LLAMADAS DE EMERGENCIA	PROYECTO ECU-911-GUAYAQUIL	43709440	<a href="mailto:jose.pillana@mics.gob.ec">jose.pillana@mics.gob.ec</a>
231	PISCO YOZA VERONICA ELIZABETH	EVALUADOR DE LLAMADAS DE EMERGENCIA	PROYECTO ECU-911-GUAYAQUIL	43709440	<a href="mailto:veronica.pisco@mics.gob.ec">veronica.pisco@mics.gob.ec</a>
232	PROAÑO CHIRIBOGA PAMELA LISSETH	EVALUADOR DE LLAMADAS DE EMERGENCIA	PROYECTO ECU-911-GUAYAQUIL	43709440	<a href="mailto:pamela.proano@mics.gob.ec">pamela.proano@mics.gob.ec</a>
233	RANGEL MORLA MARTHA IVETTE	EVALUADOR DE LLAMADAS DE EMERGENCIA	PROYECTO ECU-911-GUAYAQUIL	43709440	<a href="mailto:martha.rangel@mics.gob.ec">martha.rangel@mics.gob.ec</a>
234	REIMER CARRASCO DAVID FRANZ	EVALUADOR DE LLAMADAS DE EMERGENCIA	PROYECTO ECU-911-GUAYAQUIL	43709440	<a href="mailto:david.reimer@mics.gob.ec">david.reimer@mics.gob.ec</a>
235	REINA NARANJO RONALD ALEXANDER	EVALUADOR VISUAL DE EMERGENCIA	PROYECTO ECU-911-GUAYAQUIL	43709440	<a href="mailto:ronald.reina@mics.gob.ec">ronald.reina@mics.gob.ec</a>
236	RIOFRIO GOMEZ JOSE ADRIAN	EVALUADOR DE LLAMADAS DE EMERGENCIA	PROYECTO ECU-911-GUAYAQUIL	43709440	<a href="mailto:jose.riofrio@mics.gob.ec">jose.riofrio@mics.gob.ec</a>
237	ROBLES CHANG JUAN ALFREDO	SUPERVISOR DE LLAMADAS DE EMERGENCIA	PROYECTO ECU-911-GUAYAQUIL	43709440	<a href="mailto:juan.robles@mics.gob.ec">juan.robles@mics.gob.ec</a>
238	RODRIGUEZ ESTEVES VERONICA CATALINA	ASISTENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	PROYECTO ECU-911-GUAYAQUIL	43709440	<a href="mailto:veronica.rodriguez@mics.gob.ec">veronica.rodriguez@mics.gob.ec</a>
239	ROMO GARCIA RONNY IVAN	EVALUADOR DE LLAMADAS DE EMERGENCIA	PROYECTO ECU-911-GUAYAQUIL	43709440	<a href="mailto:ronny.romo@mics.gob.ec">ronny.romo@mics.gob.ec</a>

240	ROSALES MAZZINI CESAR HUGO	SUPERVISOR DE DESPACHO DE EMERGENCIAS	PROYECTO ECU-911-GUAYAQUIL	43709440	<a href="mailto:cesar.rosales@mics.gob.ec">cesar.rosales@mics.gob.ec</a>
241	RUALES RIOS ANTONIO JAVIER	ESPECIALISTAS PROYECTO SIS	PROYECTO ECU-911-GUAYAQUIL	43709440	<a href="mailto:antonio.ruales@mics.gob.ec">antonio.ruales@mics.gob.ec</a>
242	SABANDO REINEL CHRISTOPHER JOSUE	EVALUADOR DE LLAMADAS DE EMERGENCIA	PROYECTO ECU-911-GUAYAQUIL	43709440	<a href="mailto:christopher.sabando@mics.gob.ec">christopher.sabando@mics.gob.ec</a>
243	SABANDO RODRIGUEZ MARIA JOSE	SUPERVISOR DE LLAMADAS DE EMERGENCIA	PROYECTO ECU-911-GUAYAQUIL	43709440	<a href="mailto:maria.sabando@mics.gob.ec">maria.sabando@mics.gob.ec</a>
244	SALAZAR IZQUIERDO PAOLA FERNANDA	COMUNICADORAS SOCIAL	PROYECTO ECU-911-GUAYAQUIL	43709440	<a href="mailto:paola.salazar@mics.gob.ec">paola.salazar@mics.gob.ec</a>
245	SALGADO ROSADO JAIME ENRIQUE	EVALUADOR DE LLAMADAS DE EMERGENCIA	PROYECTO ECU-911-GUAYAQUIL	43709440	<a href="mailto:jaime.salgado@mics.gob.ec">jaime.salgado@mics.gob.ec</a>
246	SALTOS BONILLA FERNANDO JAVIER	EVALUADOR DE LLAMADAS DE EMERGENCIA	PROYECTO ECU-911-GUAYAQUIL	43709440	<a href="mailto:femado.saltos@mics.gob.ec">femado.saltos@mics.gob.ec</a>
247	SANCHEZ ZUNIGA EDUARDO JOSE	EVALUADOR VISUAL DE EMERGENCIA	PROYECTO ECU-911-GUAYAQUIL	43709440	<a href="mailto:eduardo.sanchez@mics.gob.ec">eduardo.sanchez@mics.gob.ec</a>
248	SANDOVAL VARGAS CÉSAR ANDRÉS	ESPECIALISTAS PROYECTO SIS	PROYECTO ECU-911-GUAYAQUIL	43709440	<a href="mailto:cesar.sandoval@mics.gob.ec">cesar.sandoval@mics.gob.ec</a>
249	SARCO FLORES LUIS FELIPE	EVALUADOR VISUAL DE EMERGENCIA	PROYECTO ECU-911-GUAYAQUIL	43709440	<a href="mailto:luis.sarco@mics.gob.ec">luis.sarco@mics.gob.ec</a>
250	SOTOMAYOR GUEVARA ZAIDA ANDREA	SUPERVISOR DE LLAMADAS DE EMERGENCIA	PROYECTO ECU-911-GUAYAQUIL	43709440	<a href="mailto:saida.sotomayor@mics.gob.ec">saida.sotomayor@mics.gob.ec</a>
251	TASCON UNDA PABLO JOSUE	SUPERVISOR DE DESPACHO DE EMERGENCIAS	PROYECTO ECU-911-GUAYAQUIL	43709440	<a href="mailto:pablo.tascon@mics.gob.ec">pablo.tascon@mics.gob.ec</a>
252	VALENZUELA TOALA CRISTHIAN ALFREDO	EVALUADOR VISUAL DE EMERGENCIA	PROYECTO ECU-911-GUAYAQUIL	43709440	<a href="mailto:christina.valenzuela@mics.gob.ec">christina.valenzuela@mics.gob.ec</a>
253	VALLEJO BALLADARES JENNIFER MAGDALENA	EVALUADOR DE LLAMADAS DE EMERGENCIA	PROYECTO ECU-911-GUAYAQUIL	43709440	<a href="mailto:jennifer.vallejo@mics.gob.ec">jennifer.vallejo@mics.gob.ec</a>
254	VALLEJO LALANGUI JUAN PABLO	TÉCNICO LED/LCD/DLP	PROYECTO ECU-911-GUAYAQUIL	43709440	<a href="mailto:juan.vallejo@mics.gob.ec">juan.vallejo@mics.gob.ec</a>
255	VALLEJO MOREIRA RONALD JAVIER	EVALUADOR DE LLAMADAS DE EMERGENCIA	PROYECTO ECU-911-GUAYAQUIL	43709440	<a href="mailto:ronald.vallejo@mics.gob.ec">ronald.vallejo@mics.gob.ec</a>
256	VAZQUEZ MOROCHO VICTOR GABRIEL	EVALUADOR VISUAL DE EMERGENCIA	PROYECTO ECU-911-GUAYAQUIL	43709440	<a href="mailto:victor.vazquez@mics.gob.ec">victor.vazquez@mics.gob.ec</a>
257	VERA AGUIRRE DICK MARCOS	TÉCNICO DE REDES WAN	PROYECTO ECU-911-GUAYAQUIL	43709440	<a href="mailto:dick.vera@mics.gob.ec">dick.vera@mics.gob.ec</a>
258	VERA LOOR GIMMIN ENDRIX	EVALUADOR VISUAL DE EMERGENCIA	PROYECTO ECU-911-GUAYAQUIL	43709440	<a href="mailto:gimmin.vera@mics.gob.ec">gimmin.vera@mics.gob.ec</a>
259	VERA MEJIA CARLOS MAURICIO	EVALUADOR DE LLAMADAS DE EMERGENCIA	PROYECTO ECU-911-GUAYAQUIL	43709440	<a href="mailto:carlos.vera@mics.gob.ec">carlos.vera@mics.gob.ec</a>
260	VERA VERA ANNABELL DE JESUS	EVALUADOR DE LLAMADAS DE EMERGENCIA	PROYECTO ECU-911-GUAYAQUIL	43709440	<a href="mailto:anabell.vera@mics.gob.ec">anabell.vera@mics.gob.ec</a>
261	VERDUGA GONZALEZ JOSE VICENTE	EVALUADOR DE LLAMADAS DE EMERGENCIA	PROYECTO ECU-911-GUAYAQUIL	43709440	<a href="mailto:jose.verduga@mics.gob.ec">jose.verduga@mics.gob.ec</a>
262	VIERA ESPINALES FERNANDO DAVID	EVALUADOR DE LLAMADAS DE EMERGENCIA	PROYECTO ECU-911-GUAYAQUIL	43709440	<a href="mailto:femando.viera@mics.gob.ec">femando.viera@mics.gob.ec</a>
263	VILLALBA RIVERA CHRISTIAN JAVIER	EVALUADOR VISUAL DE EMERGENCIA	PROYECTO ECU-911-GUAYAQUIL	43709440	<a href="mailto:christian.villalba@mics.gob.ec">christian.villalba@mics.gob.ec</a>
264	VITERI VITERI GALO EDUARDO	ANALISTA ESTADISTICO	PROYECTO ECU-911-GUAYAQUIL	43709440	<a href="mailto:galo.voteri@mics.gob.ec">galo.voteri@mics.gob.ec</a>
265	YAGUAL PINARGOTE VICTOR HUGO	SUPERVISOR DE LLAMADAS DE EMERGENCIA	PROYECTO ECU-911-GUAYAQUIL	43709440	<a href="mailto:victor.yaqual@mics.gob.ec">victor.yaqual@mics.gob.ec</a>
266	ZEVALLS NAVARRO MARIA CRISTINA	EVALUADOR DE LLAMADAS DE EMERGENCIA	PROYECTO ECU-911-GUAYAQUIL	43709440	<a href="mailto:maria.zevallos@mics.gob.ec">maria.zevallos@mics.gob.ec</a>
267	RODRIGUEZ RAMOS VICTOR ANGEL	EVALUADOR DE LLAMADAS DE EMERGENCIA	PROYECTO ECU-911-GUAYAQUIL	43709440	<a href="mailto:victor.rodriguez@mics.gob.ec">victor.rodriguez@mics.gob.ec</a>



# REGISTRO OFICIAL

## ORGANO DEL GOBIERNO DEL ECUADOR

Administración del Sr. Ec. Rafael Correa Delgado  
Presidente Constitucional de la República

Año II -- Quito, Viernes 17 de Septiembre del 2010 -- Nº 71

ING. HUGO ENRIQUE DEL POZO BARREZUETA  
DIRECTOR

Quito: Avenida 12 de Octubre N 16-114 y Pasaje Nicolás Jiménez  
Dirección: Telf. 2901 - 629 -- Oficinas centrales y ventas: Telf. 2234 - 540  
Distribución (Almacén): 2430 - 110 -- Mañosa Nº 201 y Av. 10 de Agosto  
Sucursal Guayaquil: Malecón Nº 1606 y Av. 10 de Agosto - Telf. 2527 - 107  
Suscripción anual: US\$ 400 + IVA -- Impreso en Editora Nacional  
250 ejemplares -- 16 páginas -- Valor US\$ 1.25 + IVA

**EDICION ESPECIAL**



Ministerio de  
Coordinación de Seguridad

## MINISTERIO DE COORDINACION DE SEGURIDAD

ACUERDO No. 042

### ESTATUTO ORGÁNICO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR PROCESOS

No. 042

**EL MINISTRO DE COORDINACION DE  
SEGURIDAD****Considerando:**

Que, la Ley de Seguridad Pública y del Estado, publicada en el Suplemento del Registro Oficial No. 35 de 28 de septiembre del 2009, en su artículo 9 faculta al Ministerio de Coordinación de Seguridad la elaboración de las políticas públicas, la planificación integral y la coordinación de los organismos que conforman el Sistema de Seguridad Pública y del Estado, así como también el seguimiento y evaluación de las acciones aprobadas en materias de seguridad;

Que, en el artículo 10 de la Ley de Seguridad Pública y del Estado se establecen las nuevas competencias al Ministerio de Coordinación de Seguridad;

Que, de conformidad con lo establecido en el Capítulo IV artículo 3 de la Ley de Seguridad Pública y del Estado, forman parte de los órganos permanentes de coordinación, apoyo técnico y asesoría, la Secretaría Nacional de Inteligencia;

Que, mediante Decreto Ejecutivo No. 117-A, publicado en el Registro Oficial No. 33 de 5 de marzo del 2007, se incorpora al Art. 16 de Estatuto del Régimen Jurídico Administrativo de la Función Ejecutiva al Ministerio de Coordinación de la Producción, Ministerio de Coordinación de la Política Económica, Ministerio de Coordinación de la Seguridad Interna y Externa, Ministerio de Coordinación de Patrimonio Natural y Cultural, y Ministerio de Coordinación de la Política;

Que, con Decreto Ejecutivo No. 980 de fecha 25 de marzo del 2008 se agrega al Estatuto de Régimen Jurídico Administrativo el siguiente inciso: "De igual manera, los Ministerios Coordinadores de Seguridad Interna y Externa y de la Política, funcionarán de manera desconcentrada, y para el cumplimiento de sus fines gozarán de autonomía administrativa y financiera para lo cual el Ministerio de Finanzas efectuará las reasignaciones presupuestarias que correspondan";

Que, mediante Acuerdo Ministerial No. 001, publicado en el Suplemento del Registro Oficial No. 361 de 17 de junio del 2008 el Ministerio de Coordinación de Seguridad Interna y Externa emite su Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos;

Que, mediante Decreto Ejecutivo No. 1787 del 18 de junio del 2009, cambia el nombre del Ministerio Coordinador de Seguridad Interna y Externa por Ministerio de Coordinación de Seguridad;

Que, en el artículo 17.3 del Decreto Ejecutivo No. 109 de 23 de octubre del 2009, se expiden las reformas al Estatuto del Régimen Jurídico Administrativo de la Función Ejecutiva, en el que se establecen las funciones de los ministerios de coordinación;

Que, dentro del proceso de reforma democrática del Estado es necesario homologar las estructuras

Decreto Ejecutivo 195, publicado en el Suplemento del Registro Oficial No. 111 del 19 de enero del 2010;

Que, mediante oficio No. SENPLADES-SRDEGP-2009-348 de 23 de diciembre del 2009, la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo SENPLADES, de conformidad con el artículo 5, literal e) del Decreto Ejecutivo No. 1577 de 11 de febrero del 2009, publicado en el Registro Oficial No. 535 de 26 de febrero del 2009, emite informe favorable para la elaboración del Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Ministerio de Coordinación de Seguridad;

Que, mediante informe técnico la UARHs institucional ha emitido informe favorable para la expedición del presente Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos;

Que, con oficio No. MRL-FI-2010- 0006290 de fecha 28 de julio del 2010, el Ministerio de Relaciones Laborales, acorde con lo que establece el Art. 113 inciso tercero del reglamento a la mencionada ley orgánica, ha emitido el dictamen favorable, previo a la expedición de la presente reforma al estatuto orgánico;

Que, con oficio No. MF-SP-DR-2010-502080 de 20 de julio del 2010, el Ministerio de Finanzas acorde con lo que establece el Art. 113 inciso tercero del Reglamento de la Codificación de Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público, LOSCCA, ha emitido el dictamen presupuestario favorable, previo a la expedición de la presente reforma al estatuto orgánico;

Que, la filosofía de una gestión por procesos se fundamenta en el análisis permanente y mejoramiento continuo de los procesos institucionales y su correspondencia con las políticas nacionales; y,

En ejercicio de las atribuciones que le confiere el numeral 1 del artículo 154 de la Constitución de la República del Ecuador y los artículos 17 y 20 del Estatuto del Régimen Jurídico Administrativo de la Función Ejecutiva,

**Acuerda:**

**Art. 1.-** Sustituir el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Ministerio de Coordinación de Seguridad, publicado en el Registro Oficial No. 361 de 17 de junio del 2008, por el siguiente:

**ESTATUTO ORGANICO DE GESTION  
ORGANIZACIONAL POR PROCESOS DEL  
MINISTERIO DE COORDINACION DE  
SEGURIDAD**

**Artículo 1.- Estructura Organizacional por Procesos.-** La estructura organizacional del Ministerio de Coordinación de Seguridad, se alinea con su misión y se sustenta en la filosofía y enfoque de productos, servicios y procesos, con el propósito de asegurar su ordenamiento orgánico.

**Artículo 2.-** El Ministerio de Coordinación de Seguridad, concertará las políticas y las acciones, que en seguridad interna y externa adopten las siguientes instituciones:

• Ministerio del Interior, \*

- Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración. ✱
- Ministerio de Defensa Nacional. ✱
- Ministerio de Justicia, Derechos Humanos y Cultos. ✱
- Secretaría Nacional de Transparencia de Gestión. ✱
- Secretaría Técnica de Plan Ecuador. ✱
- Secretaría Nacional de Gestión de Riesgos. ✱
- Secretaría Nacional de Inteligencia. ✱
- Y, todas aquellas que por la ley se determinen.

**Artículo 3.- Procesos del Ministerio de Coordinación de Seguridad.-** Los procesos que elaboran los productos y servicios del Ministerio de Coordinación de Seguridad se ordenan y clasifican en función de su grado de contribución o valor agregado al cumplimiento de la misión institucional.

**3.1. Los Procesos Gobernantes,** orientan la gestión institucional a través de la formulación de políticas y la expedición de normas e instrumentos para poner en funcionamiento a la organización.

**3.1.1 Los Procesos Agregadores de Valor,** implementan políticas, administran y controlan la generación de los productos y servicios destinados a usuarios externos y permiten cumplir con la misión institucional, denotan su especialización y constituyen la razón de ser de la institución.

**3.1.2. Los Procesos Habilitantes,** implementan políticas y generan productos y servicios para los procesos gobernantes, agregadores de valor y para sí mismos, contribuyendo a la consecución de la misión institucional.

**3.1.2.1. Los Procesos Habilitantes de Asesoría,** asesoran y fortalecen con sus conocimientos especializados a los procesos, en el momento que estos lo requieran.

**3.1.2.2. Los Procesos Habilitantes de Apoyo,** permiten que los procesos se ejecuten, su función es proveer y administrar los recursos, facilitando todo lo necesario para la operatividad de los procesos, lo que facilita el cumplimiento de la misión de la organización.

**Artículo 4.- Puestos Directivos.-** Los puestos directivos establecidos en la estructura organizacional son: Ministro Coordinador de Seguridad, Secretario Técnico, coordinadores generales y directores técnicos de área.

**Artículo 5.- Comité de Gestión de Desarrollo Institucional.-** El Ministerio de Coordinación de Seguridad de conformidad a lo dispuesto en el Art. 115 del

Reglamento a la LOSCCA, mantiene un Comité de Gestión de Desarrollo Institucional, conformado por el Ministro, el/la Secretario/a Técnico, coordinadores generales y directores técnicos de área.

**Artículo 6.- Responsabilidades del Comité de Gestión de Desarrollo Institucional.-** El Comité de Gestión de Desarrollo Institucional, a más de lo establecido en el Art. 115 del Reglamento de la LOSCCA, tendrá las siguientes responsabilidades:

1. Conocer y analizar los proyectos de políticas.
2. Conocer el plan operativo anual y el presupuestado del Ministerio Coordinador de Seguridad.
3. Evaluar el impacto de la gestión institucional del Ministerio Coordinador de Seguridad.

Este comité se reunirá ordinariamente cada trimestre y extraordinariamente cuando el Ministro de Coordinación de Seguridad lo requiera.

**Artículo 7.- Estructura Organizacional.-** La estructura organizacional del Ministerio de Coordinación de Seguridad se sustenta en su misión y objetivos institucionales:

**a) Misión:**

Coordinar, investigar, planificar, concertar, gestionar y evaluar las políticas y acciones que adopten las entidades que integran el Sistema de Seguridad Integral y asegurar la coherencia estratégica y operativa entre los procesos de seguridad interna y externa, con los objetivos planteados en el Plan Nacional de Desarrollo, Plan Nacional de Seguridad Integral y políticas establecidas por el Gobierno Nacional.

**b) Objetivos estratégicos:**

1. Coordinar, concertar, dirigir y articular la estrategia nacional de seguridad externa e interna, que permita optimizar la eficiencia del Sistema de Seguridad, sobre la base del desarrollo humano y la profundización de la democracia.
2. Preparar el Plan Nacional de Seguridad Integral; así como propuestas de políticas de seguridad pública en coordinación con los organismos que conforman el Sistema de Seguridad Pública y del Estado.
3. Proponer estudios e investigaciones permanentes en materia de seguridad pública y del Estado, que permitan consolidar el Plan Nacional de Seguridad Integral.
4. Ejecutar y proponer planes y proyectos en el ámbito de su competencia, conformar grupos de enlace y diálogo permanente para conservar la interacción y la consistencia de acción entre las instituciones y áreas de trabajo asignadas a su coordinación.
5. Armonizar y asegurar la implementación de políticas y acciones en materia de seguridad, manejar eficientemente las complejidades estructurales de cada institución o área de trabajo, eliminar la

- duplicación de funciones, y facilitar la gestión general de la estrategia nacional de seguridad externa e interna.
6. Efectuar el seguimiento y evaluación de las acciones aprobadas en materias de seguridad.

**Artículo 8.- Estructura básica alineada a la misión.-** El Ministerio Coordinador de Seguridad, para el cumplimiento de su misión y responsabilidades, gestiona procesos internos, conformado por:

1. **PROCESO GOBERNANTE**
  - 1.1 **DIRECCIONAMIENTO Y COORDINACION ESTRATEGICA DE LA SEGURIDAD DEL ESTADO**
2. **PROCESO AGREGADOR DE VALOR**
  - 2.1 **GESTION ESTRATEGICA DE LAS POLITICAS PUBLICAS DE SEGURIDAD DEL ESTADO**
    - 2.1.1 COORDINACION GENERAL DE PROYECTOS ESPECIALES
    - 2.1.2 COORDINACION GENERAL DE POLITICAS Y PLANES DE SEGURIDAD INTERNA
      - 2.1.2.1 DIRECCION NACIONAL DE MOVILIZACION

2.1.3 COORDINACION GENERAL DE POLITICAS Y PLANES DE SEGURIDAD EXTERNA

3. **PROCESOS HABILITANTES**

3.1 **PROCESOS HABILITANTES DE ASESORIA**

3.1.1 DIRECCION DE ASESORIA JURIDICA

3.1.2 AUDITORIA INTERNA

3.1.3 DIRECCION DE COMUNICACION SOCIAL

3.2 **PROCESOS HABILITANTES DE APOYO**

3.2.1 DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA

3.2.1.1 GESTION DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

3.2.1.2 GESTION FINANCIERA

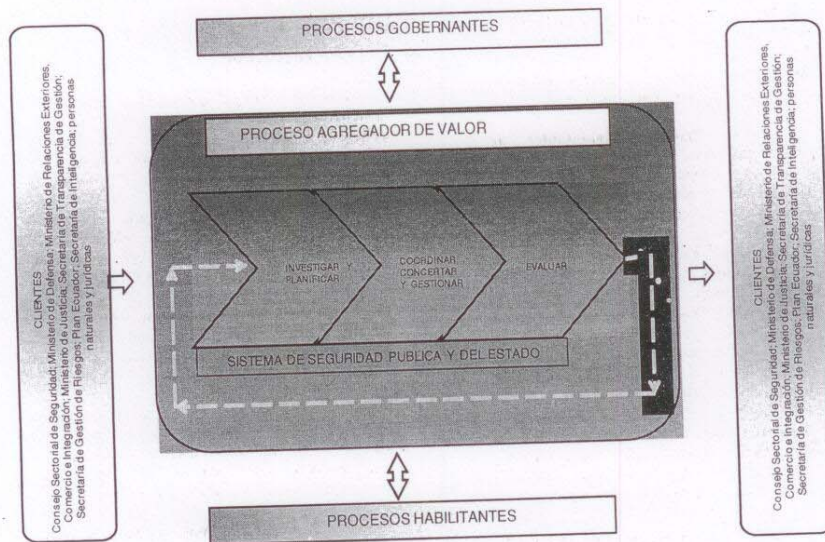
3.2.1.3 GESTION ADMINISTRATIVA

3.2.1.4 GESTION TECNOLOGICA

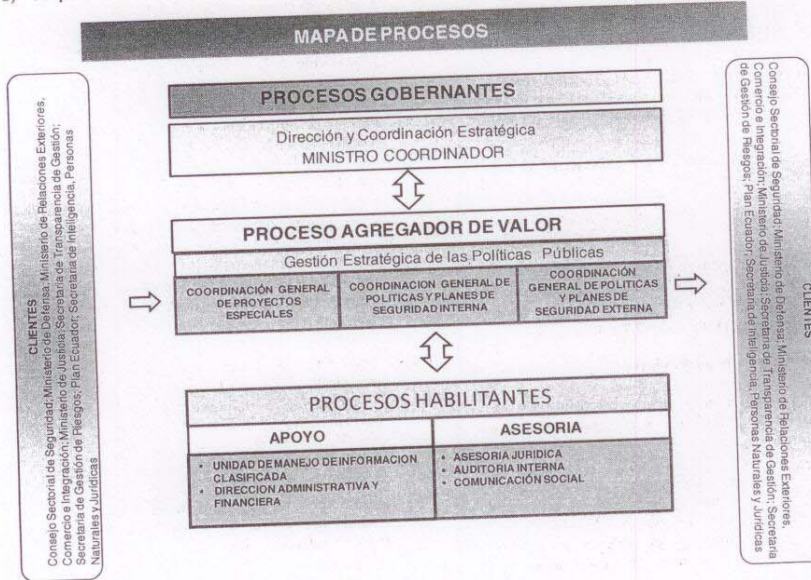
3.2.2 MANEJO DE INFORMACION CLASIFICADA

**Artículo 9.- Representaciones gráficas.-** Se definen las siguientes representaciones gráficas:

a) Cadena de Valor



b) Mapa de Procesos



c) Estructura Orgánica

