

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

**HABILIDADES GERENCIALES DE FUNCIONARIOS  
PÚBLICOS DE QUITO BASADOS EN LA PROPUESTA DE EDGAR  
SCHEIN  
CASO: SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS**

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

**GIANNELA MARIENNE BONITO RIVADENEIRA**

**DIRECTORA: ING. FABIOLA JARRÍN**

**QUITO, SEPTIEMBRE 2012**

**DIRECTORA DE DISERTACIÓN:**

Ing. Fabiola Jarrín

**INFORMANTES:**

Ing. Jackeline Arellano

Ing. Irina Verkovich

## DEDICATORIA

Dedico este proyecto y demás logros hasta ahora alcanzados, a Dios, quien siempre ha caminado a mi lado, dándome fortaleza, salud, fe y sabiduría para seguir adelante cada día a pesar de los obstáculos que se han presentado; porque *“todo lo puedo en Cristo que me fortalece”*.

A mi madre, mi mayor tesoro y ejemplo de fortaleza, mujer luchadora, emprendedora y amorosa, quien supo ser mi amiga y acompañarme en cada momento de mi vida; quien con sus consejos me levantó de mis caídas, secó mis lágrimas y me dio fuerzas para seguir adelante. A usted porque es la mejor madre del mundo.

A mi padre, quien a pesar de sus errores es mi adoración, quien estuvo conmigo siempre, evitándome sentir su ausencia a pesar de la distancia que nos separaba; quien supo entenderme y amarme; quien me animaba cuando me sentía derrotada y con sus palabras me levantaba, a él; para quien nunca dejé de ser la niña de sus ojos.

A mis hermanos Jorge Luis, Francis y Jean Carlo; porque me han regalado momentos hermosos como familia; porque estuvieron a mi lado en los buenos y los malos momentos; porque me apoyaron desde la distancia y sobre todo por ese amor y gratitud tan sincera que siempre me brindaron.

A Nahomi, mi hermanita, quien con sus palabras y lágrimas al despedirse me daba fuerzas para alcanzar mis sueños.

A mis amigos; quienes pusieron su granito de arena con sus consejos y su compañía; a esos verdaderos hermanos que no pudieron evitar que tropiece pero me ofrecieron su mano para sujetarme y evitar que caiga. Aquellos que no pudieron evitar mis sufrimientos, pero lloraron conmigo, quienes me levantaron y estuvieron a mi lado para caminar junto a mí.

*Giannela*

## **AGRADECIMIENTO**

A mis padres, por ser mi ejemplo, mis guías y mi fuerza para conseguir mis sueños. A ellos porque me dieron la opción y la oportunidad de estudiar y ser quien soy.

A mis hermanos y mi hermanita; quienes lloraron mi ausencia, sufrieron mis caídas y celebraron mis triunfos.

A mis amigos que fueron mi familia en el transcurso de estos años y que me apoyaron como tal.

A Fabiola Jarrín, quien puso su confianza en mí, abrió mi mente a nuevas expectativas y me dio ciertos empujones y oportunidades. Gracias por el tiempo dedicado a guiarme en el desarrollo de ésta investigación.

A la universidad y docentes quienes se convirtieron en amigos y además de su cátedra me enseñaron las cosas buenas de la vida, alentaron mis pequeños pasos y me brindaron el conocimiento necesario para superarme profesionalmente y como persona.

*Giannela*

## INDICE

### INTRODUCCIÓN, 1

#### **1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACION, 3**

- 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, 3
- 1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA, 5
- 1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA, 5
- 1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN, 6
  - 1.4.1 Objetivo general, 6**
  - 1.4.2 Objetivos específicos, 6**
- 1.5 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN, 7
  - 1.5.1 Importancia del Proyecto, 7**
  - 1.5.2 Justificación Teórica, 10**
  - 1.5.3 Justificación Metodológica, 11**
  - 1.5.4 Justificación Práctica, 12**
- 1.6 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN, 13
- 1.7 MARCO REFERENCIAL, 19
  - 1.7.1 Marco Teórico, 19**

#### **2. MARCO METODOLOGICO, 25**

- 2.1 METODOLOGÍA, 25
  - 2.1.1 Métodos de Investigación, 25**
  - 2.1.2 Método Estadístico, 30**
  - 2.1.3 Fuentes de información, 33**
    - 2.1.3.1 Fuentes Primarias, 33
    - 2.1.3.2 Fuentes Secundarias, 35
    - 2.1.3.3 Procesamiento de Datos, 36
- 2.2 HIPÓTESIS DE TRABAJO, 38

#### **3. NUEVA ESTRUCTURA DEL ESTADO ECUATORIANO VS LA ANTERIOR, 39**

- 3.1 CAMBIO INSTITUCIONAL, 39
  - 3.1.1 Presupuesto general del Estado, 41**
  - 3.1.2 Políticas y legislación, 43**
  - 3.1.3 Servicios, 44**
  - 3.1.4 Migración, 46**
- 3.2 COSTOS ADICIONALES DEL CAMBIO, 48

- 3.3 BENEFICIOS DERIBADOS DEL CAMBIO, 49
- 4. ORGANISMO DE CONTROL: SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS, 51**
  - 4.1. ORGANIGRAMA ESTRUCTURA, 51
    - 4.1.1 Plan estratégico institucional, 61**
    - 4.1.2 Funcionarios públicos, 72**
      - 4.1.2.1 Funcionarios de nivel jerárquico superior, 72
      - 4.1.2.2 Otros funcionarios, 78
    - 4.1.3 Políticas institucionales, 90**
    - 4.1.4 Escala salarial, 93**
  - 4.2 CONTEXTO ECONOMICO, 96
  - 4.3 CONTEXTO SOCIAL, 99
  - 4.4 CONTEXTO POLITICO, 102
- 5. HABILIDADES GERENCIALES, 103**
  - 5.1 PROPUESTA DE EDGAR SCHEIN, 103
    - 5.1.1 Enfoque de Motivación y Valores, 104**
    - 5.1.2 Enfoque de Habilidades Analíticas, 107**
    - 5.1.3 Enfoque de Habilidades Interpersonales, 110**
    - 5.1.4 Enfoque de Habilidades Emocionales, 113**
  - 5.2 ENFOQUE DE HABILIDADES DE MAX WEBER, 118
  - 5.3 ENFOQUE DE OTROS AUTORES SOBRE HABILIDADES GERENCIALES, 129
  - 5.4 DEL BUROCRATA AL FUNCIONARIO PÚBLICO INNOVADOR, 147
- 6. HABILIDADES GERENCIALES IDENTIFICADAS EN LOS FUNCIONARIOS DEL ORGANISMO DE CONTROL, SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS, 153**
  - 6.1 Identificación de Habilidades, 166
    - 6.1.1 Motivación y Valores, 167**
    - 6.1.2 Habilidades Analíticas, 169**
    - 6.1.3 Habilidades Interpersonales, 171**
    - 6.1.4 Habilidades Emocionales, 172**
  - 6.2 Listado de habilidades predominantes, 174
  - 6.3 Combinación de Habilidades por Variables, 176
  - 6.4 Listado de habilidades aparentemente menos aplicadas, 192
- 7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 195**
  - 7.1 CONCLUSIONES, 195
  - 7.2 RECOMENDACIONES, 198

**BIBLIOGRAFIA, 200**

**ANEXOS, 203**

**Organigrama**  
**Directorio Completo**  
**Distributivo del Personal**

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Las instituciones públicas; Ministerios y Organismos de Control enfrentan actualmente un reto importante frente a la Globalización y sobre todo a los cambios constantes que el estado ecuatoriano se encuentra impulsando en la sociedad. En nuestro medio resulta común observar la mala dirección que los funcionarios públicos han venido desempeñando, debido a que no poseen las habilidades requeridas para liderar y administrar un cargo de alto nivel jerárquico.

Es así que ésta investigación se orienta a identificar cuáles son las habilidades que poseen los funcionarios de alto nivel jerárquico que desempeñan sus actividades en la Superintendencia de Compañías, Organismo de Control; basado en lo que expone Edgar Schein.

Con el fin de recabar la información necesaria para éste proyecto, se ha realizado una investigación de campo, encuestas entre los funcionarios que componen los cuatro primeros niveles jerárquicos de la Superintendencia de Compañías, en las cuales se analizan las cuatro habilidades propuestas por Schein, además de las subhabilidades que se derivan de cada grupo de habilidades.

Una vez recolectada la información, se procedió a analizar los resultados con el fin de identificar las habilidades de mayor presencia en los funcionarios de alto nivel jerárquico que fueron encuestados, así mismo las habilidades que menos predominan al momento de realizar sus labores. De éstos resultados se obtuvieron conclusiones acerca del grupo humano que

labora en la Superintendencia de Compañías en cuanto a sus capacidades para desempeñar las funciones que tienen a su cargo y lograr una comparación de cuáles son las debilidades que poseen de acuerdo a la propuesta de Edgar Schein.

## INTRODUCCIÓN

Actualmente, junto con los cambios estructurales que el Gobierno del Ecuador está implementando en el país, las instituciones públicas han retomado cierta credibilidad en cuanto a la labor que desempeñan, obligaciones y funciones frente al desarrollo que involucra todo un país.

Los organismos de control que rigen en nuestro país, se encuentran implementando nuevas tendencias y procesos que benefician a todos, además de exponer las actividades y responsabilidad social que tienen ligadas a sus funciones con el fin de conseguir el bien común de los ecuatorianos.

Frente al avance que ha venido presentando el Ecuador, el Presidente de la República se ha planteado varios retos, mismos que se han plasmado en las reformas realizadas en la nueva constitución, “Plan Nacional del Buen Vivir”, uno de los principios básicos, el cual se basa en la mejora de calidad de vida de todos los grupos vulnerables del país, basado en una redistribución de la riqueza.

El común denominador al momento de alcanzar un cargo de alto nivel jerárquico, sobretudo en una institución pública, se ha basado en años de experiencia, antigüedad en la institución y cualquier otro factor ligado a la relación mantenida con la institución y los colaboradores que dirigen dicho organismo.

Hoy en día, junto con los cambios impuestos para dejar de lado el supuesto control de poder, se puede manifestar que los funcionarios que actualmente ejercen cargos de alto nivel jerárquico han sido capaces de ajustarse al cambio propuesto y desarrollarse en varios aspectos como en las habilidades y destrezas que se requieren para liderar un cargo público, ya que de el desempeño de sus funciones y la toma de decisiones depende una organización y hasta todo un país.

Por lo antes mencionado, se puede establecer que el objetivo fundamental de ésta investigación es identificar las habilidades que se presentan en los funcionarios de alto nivel jerárquico que laboran en un organismo de control y realizar una comparación para ver en que difiere de la propuesta de Edgar Schein y con esa base poder plantear alguna alternativa de mejora si la institución desea acogerla.

Es así como inicia este proyecto de investigación, presentando la problemática que se aborda en cuanto al desempeño de los cargos en las instituciones públicas en nuestro país, como en el caso específico de la Superintendencia de Compañías, para luego exponer los resultados que recopilaron de las encuestas realizadas a los funcionarios del ente regulador, a partir de los cuales se pudo obtener conclusiones que ayudan a visualizar un cambio.

## **1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACION**

### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En Ecuador, un país en vías de desarrollo es poco notable ante los ojos de las grandes potencias y de quienes compiten dentro de nuestro mismo país, las habilidades que un funcionario de alto nivel jerárquico dentro de un organismo de control tiene como base para manejar su organización y alcanzar junto a sus subordinados un crecimiento importante.

Dentro de toda organización, es evidente la gestión que realiza aquella persona que tiene a su cargo la gerencia o dirección de la empresa, sin embargo es aún más perceptible los errores que dicho personaje comete durante la ejecución de su labor, razón que lleva a la connotación de si las destrezas que posee un funcionario de alto nivel jerárquico son o no las apropiadas para ostentar un cargo directivo.

Liderar una empresa no es un trabajo fácil, pero hacerlo significa un reconocimiento entre todos quienes forman parte de la organización, sin importar que sea por los logros obtenidos o por aspectos erróneos. Tener a su cargo la dirección de una institución pública es aún más difícil, por la responsabilidad que conlleva cumplir con los

compromisos o por la toma de decisiones que no solo afecta a un sector sino a todo un país.

Como una institución pública, se refiere a un organismo de control y dentro de ellos, específicamente a la Superintendencia de Compañías, entidad encargada de controlar la actividad empresarial y el mercado de valores inclusive.

La siguiente investigación pretende indagar en el desempeño de los directivos del sector público a medida que se desenvuelven en un mundo cada vez más competitivo en la administración organizacional, analizar la necesidad de poseer determinadas características para dirigir y dar a conocer las destrezas que, según Edgar Schein, un profesional debe adquirir y mejorar si aspira a un cargo de alto nivel jerárquico.

Con el desarrollo de este estudio se desea obtener toda la información de los niveles jerárquicos de la Superintendencia de Compañías con respecto a las habilidades gerenciales que estos funcionarios tienen y desarrollan al momento de desempeñar sus funciones.

Lograr con un análisis exhaustivo de la información recopilada que se conozcan los puntos positivos y negativos que en la actualidad tiene un funcionario de alto nivel jerárquico en el desempeño de su cargo dentro de la Superintendencia de Compañías.

## **1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA**

¿Cómo se manifiestan las habilidades gerenciales de los funcionarios públicos de nivel jerárquico superior en la Superintendencia de Compañías, de acuerdo a la propuesta de Edgar Schein?

## **1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

- ¿Porqué las habilidades gerenciales pueden marcar la diferencia en el liderazgo de los funcionarios públicos con nivel jerárquico superior de la Superintendencia de Compañías?
- ¿Cuál de las habilidades propuestas por Edgar Schein tiene menos presencia en los funcionarios públicos con nivel jerárquico superior de la Superintendencia de Compañías?
- ¿Cuál habilidad tiene mayor presencia en los funcionarios públicos con nivel jerárquico superior de la Superintendencia de Compañías?

## **1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.4.1 Objetivo general**

Identificar las habilidades gerenciales que ostentan los funcionarios públicos de nivel jerárquico superior en la Superintendencia de Compañías.

### **1.4.2 Objetivos específicos**

- Identificar las habilidades gerenciales con mayor y menor presencia en los funcionarios de alto nivel jerárquico en la Superintendencia de Compañías.
- Identificar cuáles son las habilidades interpersonales, emocionales, analíticas y motivacionales requeridas en un funcionario público basándose en la propuesta de Schein.
- Conocer las habilidades gerenciales de los funcionarios públicos de nivel jerárquico superior, relacionadas con el género, nivel jerárquico, formación académica y años de experiencia en la Superintendencia de Compañías.
- Determinar las áreas de interés de capacitación de los funcionarios de alto nivel jerárquico de la Superintendencia de Compañías.

## **1.5 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.5.1 Importancia del Proyecto**

Actualmente con base en la nueva constitución, el país está atravesando por una etapa de cambios que tiene por objeto alcanzar el buen vivir a través de una mejor distribución de la riqueza. Para llevar a cabo este objetivo, es necesario que el personal humano que labora en entidades gubernamentales posea ciertas habilidades gerenciales.

El propósito al momento de desarrollar esta investigación se enfocó principalmente en buscar una referencia que sirva de apoyo a la organización investigada y al crecimiento sostenido de todas las áreas, referencia que fue evidente al momento de evidenciar las habilidades gerenciales que poseen los funcionarios de alto nivel jerárquico de la Superintendencia de Compañías.

La Superintendencia de Compañías es una entidad cuyo funcionamiento es de alta relevancia en nuestro país, puesto que es un ente regulador que controla el área societaria y el mercado de valores, éste último con un crecimiento progresivo y alentador en los últimos años.

Su importancia radica en la revelación que tuvo la Superintendencia con el desarrollo de esta investigación dentro de la organización, la cual dio a conocer

cuáles son las habilidades que los funcionarios de alto nivel jerárquico desarrollan en su trabajo.

- **Impacto en la solución de problemas de la sociedad**

En la actualidad, las instituciones del sector público están teniendo mayor alcance en la sociedad, es por ello que ésta investigación tuvo un impacto positivo al determinar las habilidades gerenciales de los funcionarios de alto nivel jerárquico de la Superintendencia de Compañías.

Con base a las nuevas políticas adoptadas por el Estado Ecuatoriano, es necesario identificar las habilidades más predominantes y las de menos relevancia en los funcionarios de la Superintendencia, a partir de la cual quedó en manos de la institución el que hacer con los resultados obtenidos.

- **Impacto científico**

La importancia científica de este proyecto consistió en identificar las habilidades propuestas por Edgar Schein, que se compone de la habilidad analítica, habilidad interpersonal, habilidad emocional y habilidad de motivación y valores con las encontradas en los funcionarios públicos de alto nivel jerárquico de la Superintendencia de Compañías.

El impacto científico que se evidenció es la conceptualización de ciertos términos en algunos casos desconocidos por muchas personas, entre ellos los funcionarios que desempeñan un cargo de alto nivel jerárquico.

- **Impacto educativo**

Esta investigación tuvo también un impacto educativo, por los conocimientos sobre las habilidades gerenciales que cada funcionario posee y por la iniciativa propia de capacitarse en aquellas destrezas que tienen menor predominancia, todo esto con el afán de brindar un mejor servicio profesional a la institución en la cual labora.

Definitivamente también sirvió de apoyo para quien realizó ésta investigación en su conjunto.

- **Impacto cultural**

Esta investigación tuvo un impacto cultural porque enriqueció la cultura de emprender y aprender para desempeñar de manera óptima un cargo de nivel jerárquico superior. El propósito de ésta investigación fue identificar las habilidades gerenciales en funcionarios de alto rango para luego ayudar, fortalecer y mejorar sus destrezas, si la institución así lo considera; además de motivar a las personas en la investigación.

- **Impacto en la Responsabilidad Social Empresarial**

Al identificar las habilidades gerenciales de los funcionarios públicos de alto nivel jerárquico, la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables estuvo en la posibilidad de ofertar cursos de formación continua sobre habilidades gerenciales y ofrecer a la sociedad, funcionarios que enfrenten cambios con agilidad.

### **1.5.2 Justificación Teórica**

Con respecto a la parte teórica, la presente investigación contribuyó a la apreciación de las habilidades gerenciales que los profesionales de alto nivel jerárquico en un organismo de control poseen y cuáles son aquellas que deben desarrollar para fortalecer su acción en la gerencia pública, de acuerdo a la cultura organizacional de la institución, según lo establezcan sus autoridades.

Con el aporte valioso de ésta investigación y tomando en cuenta la definición de las habilidades según Edgar Schein, se realizó una identificación de cuáles son las capacidades y conocimientos que un funcionario de alto nivel jerárquico poseen en la ejecución de las actividades de administración y liderazgo en una organización.

Lograr con ésta concepción apreciar las habilidades gerenciales que actualmente poseen los altos mandos y obtener, si lo desea la institución

encuestada, una apreciación de los aspectos en los cuales podrían mejorar para contribuir a la sociedad pública.

### 1.5.3 Justificación Metodológica

La metodología que caracterizó la siguiente investigación, es la llamada investigación aplicada, definida como *la utilización de los conocimientos en la práctica, para aplicarlos en provecho de la sociedad.*<sup>1</sup>

*“La investigación aplicada, guarda íntima relación con la básica, pues depende de los descubrimientos y avances de la investigación básica y se enriquece con ellos, pero se caracteriza por su interés en la aplicación, utilización y consecuencias prácticas de los conocimientos. La investigación aplicada busca el conocer para hacer, para actuar, para construir, para modificar”*<sup>2</sup>

Tomando como base las definiciones antes mencionadas, se pudo certificar que la investigación aplicada es el método más eficaz al momento de llevar a cabo el proyecto y cumplir con el objetivo general. Con esta técnica de investigación se buscó iniciar con la adopción de un marco conceptual para luego dirigirse a realizar un estudio en un organismo de control como la Superintendencia de Compañías.

---

<sup>1</sup>Z. Arena, Santiago (2007). *Introducción a la metodología de la investigación*. México Océano: Aguilar, León y Cal1988 [reimpresión 2007].

<sup>2</sup>T. Grajales (1993). *Tipos de Investigación*. [ <http://tgrajales.net/investipos.pdf> ].

A partir de los resultados que se obtuvieron de los datos recogidos en el organismo de control se pudo observar cuales son las habilidades que poseen los altos mandos del organismo regulador de la “Superintendencia de Compañías”.

#### **1.5.4 Justificación Práctica**

Los resultados de esta investigación se vieron reflejados en el aporte que permitió fortalecer los conocimientos de la docencia investigativa, beneficiando a la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador con la oportunidad de replicar este desarrollo en otros campos.

Debido a la competencia, tecnología y cambios que se imponen en la actualidad, es necesario contar con personal calificado en conocimientos y habilidades para llevar al éxito una organización.

Además este trabajo de campo permitió el aprendizaje sobre las habilidades, conocimientos y competencias esenciales para desempeñar un cargo de alto nivel jerárquico y del cual se espera los mejores resultados para tener un desarrollo positivo y aportar con bases para las nuevas generaciones.

Una vez que se determinó cuales son las habilidades que tienen mayor presencia y aquellas de menor relevancia dentro de la Superintendencia de

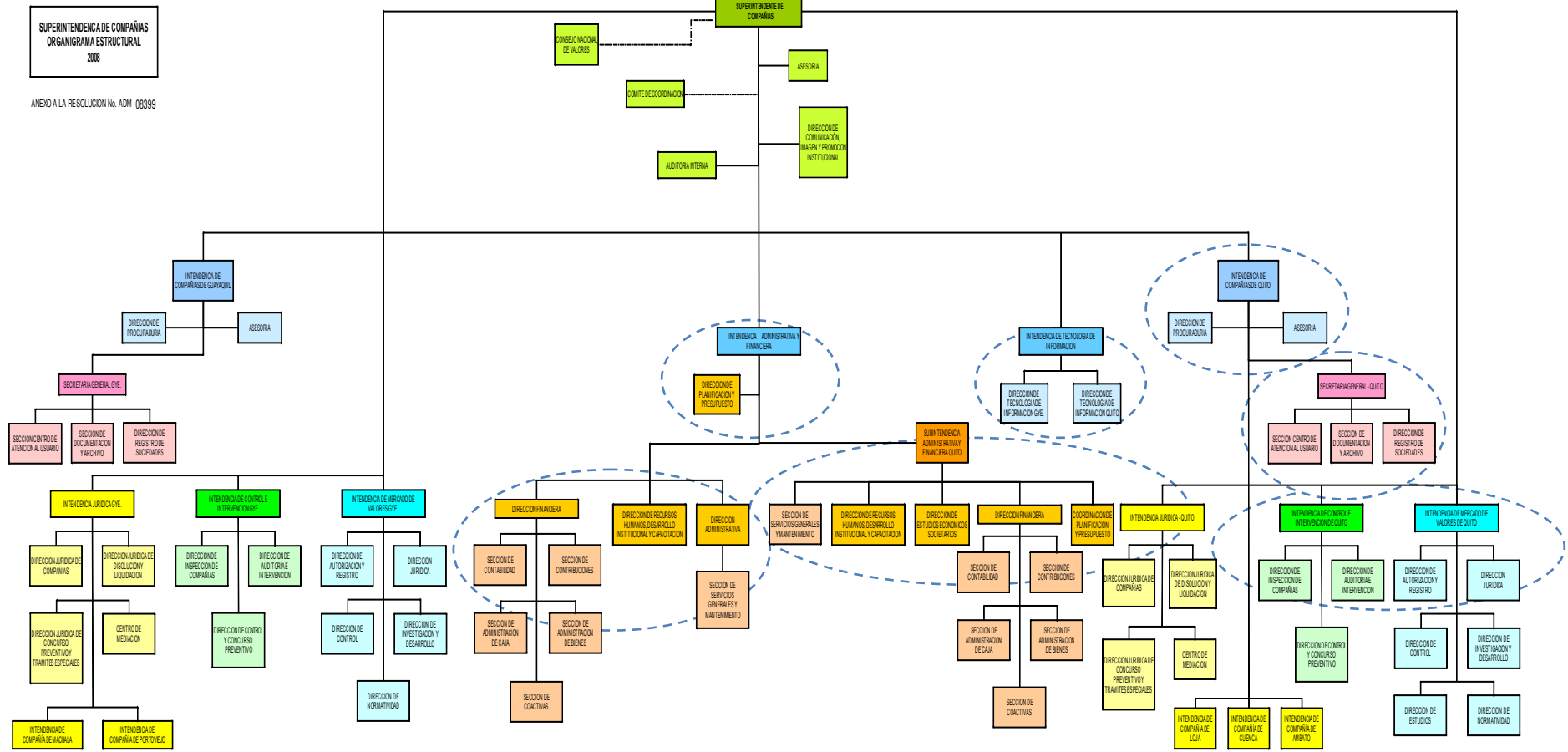
Compañías, también se pudo profundizar en el conocimiento de la Estructura Orgánica del Estado y del Plan Nacional del Buen Vivir.

## **1.6 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

La Superintendencia de Compañías es un organismo público que actualmente contiene alrededor de 800 funcionarios, considerado como el universo para ésta investigación. Sin embargo, el estudio únicamente abarcó 54 funcionarios que se encuentran distribuidos entre el segundo, tercero y cuarto nivel jerárquico dentro de la institución y a los cuales se les realizó la encuesta. Dentro del segundo nivel se encuestó a 5 personas, en el tercer nivel se encuestó a 40 personas y a 9 funcionarios que pertenecen al cuarto nivel jerárquico.

A continuación se presenta el organigrama de la Superintendencia de Compañías, ubicando en el mismo la muestra de funcionarios tomada para la investigación.

### 1.6.1 Organigrama-Universo



**Fuente:** Superintendencia de Compañías  
**Elaboración:** Superintendencia de Compañías

## 1.6.2 Muestra encuestada

ORGANISMO DE CONTROL: SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS			
NIVEL JERARQUICO	CARGO	NOMBRES COMPLETOS	N°
Nivel 2	INTENDENTE DE COMPAÑIAS DE QUITO	VALDIVIESO CUEVA CAMILO	1
	INTENDENTE DE MERCADO DE VALORES (Q)	VIZCAINO ZURITA FRANCISCO XAVIER	1
	INTENDENTE JURIDICO (Q)	ARIAS SALGADO HUGO OSWALDO	1
	INTENDENTE DE CONTROL E INTERVENCION (Q)	GRIJALVA BAUTISTA PABLO EDUARDO	1
	SUBINTENDENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO (Q)	VALENCIA MARCELO	1
	<b>TOTAL</b>		<b>5</b>
Nivel 3	DIRECTOR DE PREVENCIÓN DE LAVADO DE ACTIVOS Y CONTROL DE RIESGOS (Q)	DE LA TORRE RIBADENEIRA MARIA MERCEDES	1
	DIRECTOR DE REGISTRO DE SOCIEDADES (Q)	YUGCHA CRUZ GLADYS EMPERATRIZ	1
	DIRECTOR JURIDICO DE COMPAÑIAS (Q)	NOBOA LEON OSWALDO LEONIDAS DAVID	1
	DIRECTOR JURIDICO DE DISOL. Y LIQUIDACION (Q)	CHIRIBOGA SANCHEZ PATRICIA ALEXANDRA	1
	DIRECTOR DE AUDITORIA E INTERVENCION (Q)	BAUTISTA CEDEÑO GILDA ROSA	1
	DIRECTOR DE AUTORIZACION Y REGISTRO (Q)	SUIKOUSKI JIJON NATHALIE GABRIELA	1
	DIRECTOR DE CONTROL (Q)	CEDEÑO MURILLO JOSE VICENTE	1
	DIRECTOR DE INVESTIGACION Y DESARROLLO (Q)	JIJON ANDRADE DIEGO NICOLAS	1
	DIRECTOR DE NORMATIVIDAD (Q)	PAZOS CHIMBO CATALINA	1
	DIRECTOR DE ESTUDIOS (Q)	LOPEZ RUALES CARLOS MAURICIO	1
	SUBDIRECTOR DE REGISTRO DE SOCIEDADES	VELEZ BARREZUETA MARIA EUGENIA	1
	SUBDIRECTOR DE AUDITORIA	ILLINGWORTH CABANILLA GUSTAVO FRANCISCO	1
	SUBDIRECTOR DE ESTUDIOS	VENEGAS PAZ GLENDA AMERICA	1
	SUBDIRECTOR DE NORMATIVIDAD	AYALA AGREDA MARIANTA DE JESUS	1
	SUBDIRECTOR DE NORMATIVIDAD LEGAL	BUSTAMANTE ANISMAN MELIDA BEATRIZ	1
	SUBDIRECTOR ADMINISTRATIVO	MINUCHE GUTIERREZ ROSA LILIAN	1
	SUBDIRECTOR DE REGISTRO DE SOCIEDADES (Q)	DURAN GALLARDO ANUNCIATA LORENA	1
	SUBDIRECTOR DE DOCUMENTACION Y ARCHIVO (Q)	MURIEL CORDOVA MARCELO ENRIQUE	1
	SUBDIRECTOR JURIDICO DE DISOL. Y LIQUIDACION (Q)	GAVILANEZ RODRIGUEZ GLORIA MONICA	1
	SUBDIRECTOR JURIDICO DE COMPAÑIAS (Q)	FUENTES VALENCIA MARIA ESPERANZA	1
	SUBDIRECTOR JURIDICO DE CONCURSO PREVENTIVO Y TRAMITES ESPECIALES (Q)	NAVAS CAJIAO AMERICA ERCILIA	1
	SUBDIRECTOR JURIDICO DE CONCURSO PREVENTIVO Y TRAMITES ESPECIALES (Q)	VEGA VINUEZA POLETH IRINA	1
	SUBDIRECTOR DE INSPECCION (Q)	ESPINOZA RAMIREZ LAURO VICENTE	1
	SUBDIRECTOR DE INSPECCION (Q)	ROMAN ZAMBRANO SARA GARDENIA	1
	SUBDIRECTOR DE AUDITORIA (Q)	VALLADARES MYRIAM MERCEDES	1
	SUBDIRECTOR DE AUDITORIA E INTERVENCION (Q)	HARO CARRERA CARLOS ALBERTO	1
	SUBDIRECTOR DE CONTROL Y CONCURSO PREVENTIVO (Q)	SANCHEZ YEPEZ WASHINGTON OLMEDO	1
	SUBDIRECTOR DE CONTROL Y CONCURSO PREVENTIVO (Q)	URIARTE ESPINOZA EDISON XAVIER	1
	SUBDIRECTOR JURIDICO (Q) MERCADO DE VALORES	FLORES DEL POZO MERCEDES ALICIA	1
	SUBDIRECTOR DE PARTICIPES (Q) MERCADO DE VALORES	CAICEDO ATIAGA IRENE MARINA	1
	SUBDIRECTOR DE MONITOREO Y ANALISIS (Q)	PEÑA UNDA JULIA MARCIA	1
	SUBDIRECTOR DE AUDITORIA (Q)	RIVADENEIRA NARVAEZ HERNAN PATRICIO	1
	SUBDIRECTOR DE NORMATIVIDAD LEGAL (Q)	ALARCON ANDRADE MAURICIO FERNANDO	1
SUBDIRECTOR DE NORMATIVIDAD CONTABLE (Q)	ALVAREZ RENGIFO LUDWING WILMER	1	
SUBDIRECTOR DE ESTUDIOS (Q)	ORTIZ NAVARRO MONICA DEL ROCIO	1	
SUBDIRECTOR DE DESARROLLO (Q)	GUERRERO VERA NAIMIN NARCISA DE JESUS	1	
SUBDIRECTOR DE ESTUDIOS SOCIETARIOS (Q)	AVILES TERAN VICTOR PATRICIO	1	
SUBDIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS (Q)	ZURITA MASSON MARIA LUISA	1	
SUBDIRECTOR DE PRESUPUESTO (Q)	BUITRON RODRIGUEZ EDGAR ANIBAL	1	
SUBDIRECTOR DE INFORMATICA (Q)	PADILLA ARIAS WASHINGTON RAUL	1	
	<b>TOTAL</b>		<b>40</b>
Nivel 4-Colaboradores	COLABORADORES DIRECTOS:	SERVIDORES PÚBLICOS	
	Coordinación de Recursos Humanos	Rodríguez Riera, Julia Janneth	1
	Despacho de Superintendente	Villacrés Rojas, Tomás Rosalino	1
	Dirección de Registro de Sociedades	Avilés Eguiguren, Juan Carlos	1
	Intendencia de Mercado de Valores Quito	García Espinoza, María Victoria	1
	Intendencia Nacional de Procuraduría y Asesoría	Estrella Pérez, Sylvia Pamela	1
	Sección de Contribuciones	Vallejo Bedoya, Mariela del Carmen	1
	Sección de Imprenta	Romero Hidalgo, Stalin Omar	1
	Sección de Servicios Generales	Albán Román, Bryan David	1
Sección del Centro de Atención al Usuario	Prias Weir, Carlos Augusto	1	
	<b>TOTAL</b>		<b>9</b>
<b>Total Encuestas</b>			<b>54</b>

**Fuente:** Superintendencia de Compañías  
**Elaboración:** Estudiante Investigadora Giannela Bonito.

Además de fijar el grupo adecuado para la investigación, también es pertinente darle una formulación lógica y adecuada precisando los límites y su alcance, para lo cual es necesario tener en cuenta ciertos factores, entre los cuales se pueden definir:

La Viabilidad: aspecto importante en esta investigación pues involucra la posibilidad que tiene el proyecto de conseguir fuentes de datos para el desarrollo del estudio. Dentro de estas fuentes se puede mencionar, los libros, reportajes, entrevistas, encuestas, pero la más importante es la plena investigación que se realizó en la Superintendencia de Compañías con cada uno de los integrantes de dicha entidad.

Lugar: El espacio físico donde se realizó la investigación es exclusivamente la Superintendencia de Compañías y de igual manera puede ser el espacio donde se ponga en práctica los resultados obtenidos.

Tiempo: establecer si el tiempo asignado para la investigación es suficiente para cubrir el estudio y de no ser así ver la alternativa de disponer de tiempo para casos imprevistos.

Financiamiento: este proyecto de investigación no implica ningún desembolso de dinero en gran cantidad, lo único que se requiere es cubrir los costos en cuanto a entrevistas, encuestas, estudios se refiere.

Además de los factores antes mencionados se puede anotar ciertos límites que la investigación tuvo debido a la naturaleza de su estudio:

- a) La presente investigación en cuanto al tiempo alcanzó alrededor de un año durante el cual se procedió a cubrir el estudio necesario y suficiente para obtener los resultados esperados.
- b) La investigación se limitó únicamente en conocer aspectos como cuáles son las habilidades que posee el funcionario de nivel jerárquico superior en la Superintendencia de Compañías, junto con las destrezas, cualidades y conocimientos que debería desarrollar y mejorar para desempeñar de mejor manera su labor dentro de la institución. Este estudio no se involucró en aspectos sobre la gestión de los demás integrantes de la Superintendencia y tampoco discute elementos de organización y distribución de tareas.
- c) Este estudio precisó el conocer que habilidades desarrolla el funcionario público de alto nivel jerárquico y no discute su grado de conocimientos para ostentar dicho cargo.
- d) Esta investigación analizó cuales son las habilidades que propone Edgar Schein y las compara con las aportadas por el funcionario para obtener resultados y ponerlos en práctica con la finalidad de mejorar el desempeño de sus funciones.

- e) El presupuesto en la parte financiera se limitó a costos menores para realizar encuestas, entrevistas, etc.
- f) El personal que se requirió para el proyecto en la Superintendencia de Compañía se limitó a una sola persona que se encargó de la investigación en todo lo que involucra el área gerencial de la Superintendencia. Un solo estudiante realizó el estudio con la ayuda de un director que se involucró para la obtención de fuentes de información sólo cuando fue necesario.
- g) El investigador solo pudo dedicar un máximo de 3 horas al día en la parte investigativa en el lugar mismo de la entidad, limitándose a 3 días a la semana debido a las ocupaciones personales y laborales, pero su dedicación al analizar, revisar y redactar la información fue mayor a 3 horas con un límite de 5 horas diarias y todo el día durante los fines de semana cuando fue necesario.
- h) El investigador sólo tuvo acceso a la institución pública durante los horarios normales para laborar, cuestión que interrumpe sus intereses de laborar particularmente.
- i) Existen además otras limitaciones como la institución misma, en lo que se refiere a su tamaño, organización y función, razón por la cual se redujo la apertura de sus colaboradores para brindar la información necesaria al cubrir la investigación.

- j) Por el tamaño de la investigación existió una limitación para llegar a realizar la entrevista al gerente de la Superintendencia.
  
- k) Limitación de tiempo en lo referente a que los altos funcionarios no pudieron compartir sus experiencias con el investigador.

## 1.7 MARCO REFERENCIAL

### 1.7.1 Marco Teórico

- **Habilidades Gerenciales expuestas por Edgar Schein**

Edgar Schein, psicólogo social e investigador ha realizado grandes aportes tanto a nivel individual como grupal y organizacional, mostrando fuertes habilidades y competencias que deben prevalecer en quienes tienen la dirección y gerencia de una organización.

La definición más aceptada de Cultura Organizacional es la de Schein: *“Cultura organizacional es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas”*<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup>[<http://managersmagazine.com/index.php/2009/10/gerencia-y-cultura-organizacional>] (EDGARSCHIN, 1984)

Schein destaca y propone habilidades gerenciales que debe poseer un profesional que asuma un cargo directivo, basado en la combinación de tres capacidades generales, las cuales se mencionan a continuación:

- **Competencia analítica:** *habilidad de identificar, analizar y resolver el problema bajo condiciones de información incompleta y de incertidumbre.*
  
- **Competencia interpersonal:** *la habilidad de influir, supervisar, guiar, manipular y controlar personas en todos los niveles de la organización, hacia el logro más efectivo de las metas organizacionales.*
  
- **Competencia emocional:** *la capacidad de ser estimulado por crisis emocionales e interpersonales, en vez de sentirse exhausto o debilitado por ellas; la capacidad de asumir niveles altos de responsabilidad sin sentirse paralizado; y la habilidad de ejercer poder sin culpa ni vergüenza.<sup>4</sup>*

---

<sup>4</sup> <http://www.catedras.fsoc.uba.ar/mosqueira/BBL%20PC%20Anclas%20Carrera.htm>

- **Mandato del Plan Nacional del Buen Vivir 2009-2013**

La nueva visión del Estado Ecuatoriano conlleva entre sus principios y nuevas orientaciones “El Plan Nacional del Buen Vivir”, mismo que fue reconocido e incorporado en la Carta Constitucional.

Este Plan del Buen Vivir propone un nuevo modelo económico con tendencia incluyente, en cuanto a la redistribución de la riqueza, igualdad y justicia social, tomando en cuenta el reconocimiento de los pueblos, sus culturas, costumbres y saberes.

Según el Art. 275 de la Constitución del Ecuador, se menciona el goce de los derechos como una condición del Buen Vivir, junto con las responsabilidades en cuanto a la interculturalidad y plurinacionalidad, además de la convivencia con la naturaleza.

El Plan Nacional del Buen Vivir consta de 12 Objetivos Nacionales enmarcados al cumplimiento y que permitirá consolidar el cambio que los ciudadanos ecuatorianos anhelamos conseguir para el Buen Vivir en el país. Dentro del Plan Nacional del Buen Vivir 2009-2013 se establecen los siguientes objetivos:

*Objetivo 1: Auspiciar la igualdad, la cohesión y la integración social y territorial en la diversidad.*

*Objetivo 2: Mejorar las capacidades y potencialidades de la población.*

*Objetivo 3: Mejorar la calidad de vida de la población.*

*Objetivo 4: Garantizar los derechos de la naturaleza y promover un ambiente sano y saludable.*

*Objetivo 5: Garantizar la soberanía y la paz, e impulsar la inserción estratégica en el mundo y la integración latinoamericana.*

*Objetivo 6: Garantizar el trabajo estable, justo y digno, en su diversidad de formas.*

*Objetivo 7: Construir y fortalecer espacios públicos interculturales y de encuentro común.*

*Objetivo 8: Afirmar y fortalecer la identidad nacional, las identidades diversas, la plurinacionalidad y la interculturalidad.*

*Objetivo 9: Garantizar la vigencia de los derechos y la justicia.*

*Objetivo 10: Garantizar el acceso a la participación pública y política.*

*Objetivo 11: Establecer un sistema económico social, solidario y sostenible.*

*Objetivo 12: Construir un Estado Democrático para el Buen Vivir.<sup>5</sup>*

---

<sup>5</sup> Plan Nacional para el Buen Vivir 2009-2013. *Construyendo un Estado Plurinacional e Intercultural*. Versión Resumida. Pag. 7

- **Del Burócrata al Líder Innovador enmarcado en el Plan Nacional del Buen Vivir**

El nuevo Estado Ecuatoriano en mención con el Plan Nacional del Buen Vivir, intenta establecer políticas en el ámbito público que permitan retomar las acciones de planificación, control, regulación, investigación y participación, mismas que les corresponden al Ejecutivo y a los organismos que actúan para cumplir con estos objetivos.

Esta idea parte de los análisis realizados para medir la planificación del Estado, los cuales abortaron como resultado un debilitamiento del Estado en cuanto a la planificación, consecuencia del desempeño de los funcionarios de alto nivel jerárquico que laboran en estas instituciones.

Como una medida de organización institucional se prevé la creación de ministerios como nuevas instituciones gubernamentales y un mejoramiento de las ya existentes como los organismos de regulación.

- **Ministerios y Organismos de Control**

Se define como ministerio a: *“una división o departamento del gobierno de un país, existiendo un sin número de ellos, cada uno de los ministerios en los cuales se descompone un gobierno tiene una función específica y está bajo el mando de una autoridad denominada para este caso como*

*ministro, el cuál responde a la máxima autoridad de la nación, q viene siendo el presidente del país”.*<sup>6</sup>

Organismo de Control, se conocen como entes reguladores creados para controlar la aplicación de las normas expuestas por el gobierno nacional. Son organismos que vigilan el desempeño de cada uno de las organizaciones que tiene bajo su mando.

---

<sup>6</sup> Definición De. [<http://definicion.de/ministerio/>] 1:38

## **2. MARCO METODOLOGICO**

### **2.1 METODOLOGÍA**

#### **2.1.1 Métodos de Investigación**

El método que se utilizó en esta investigación aplicada fue el inductivo-deductivo, método científico que obtiene conclusiones generales partiendo de indicios particulares. En este estudio inclusive, se partió de información básica con encuestas personales a los altos mandos de la Superintendencia de Compañías para luego de un análisis determinar la presencia de habilidades gerenciales con mayor y menor predominancia propuestas por Edgar Schein para los funcionarios públicos de la Superintendencia de Compañías.

Este método abarcó cuatro fases: 1) la observación y el registro de todos los hechos, 2) el análisis y la clasificación de los hechos, 3) la derivación inductiva de una generalización a partir de los hechos y 4) la contrastación.

Primera Fase: obtener un conocimiento apropiado sobre las habilidades gerenciales y los organismos de control (Superintendencia de Compañías) de

forma independiente.

Esta concepción de significados se lo realizó a través de varios medios como fueron la investigación pura, definida como aquella que contribuye a la ampliación del conocimiento científico, creando nuevas teorías o modificando las ya existentes, una observación para conseguir información y a través de experiencias.

*Investigación pura: es aquella que tiene por objetivo construir los conocimientos teóricos; busca la formación de leyes, teorías y modelos abstractos, sin ocuparse de su aplicación práctica. Es una parte eminentemente teórica de todas las ciencias.*<sup>7</sup>

Se realizó la investigación aplicada a la Superintendencia de Compañías, campo de referencia para recolectar información a través de entrevistas personales, individuales y colectivas, encuestas y bases de datos de la personalidad de los directivos.

*Investigación aplicada: Es aquella que pone en práctica las leyes, teorías modelos en la investigación pura. El producto de la investigación aplicada es la tecnología.*<sup>8</sup>

Segunda Fase: una vez obtenida la información necesaria en la Superintendencia de Compañías se procedió a organizarla, revisarla, analizarla

---

<sup>7</sup> Rodríguez R., (2008). [ <http://www.mitecnologico.com/Main/DefinicionTipoInvestigacion>]. Tipos de Investigación.

<sup>8</sup> Rodríguez R., (2008). [ <http://www.mitecnologico.com/Main/DefinicionTipoInvestigacion>]. Tipos de Investigación.

y sintetizarla de manera óptima para alcanzar los objetivos planteados al inicio de la investigación.

Además se recurrió a la investigación a cerca de las habilidades que propone Schein y en base a las cuales se procedió a analizar la información de la Superintendencia.

Tercera Fase: con el cumplimiento de los objetivos se apreció cuáles son las habilidades es decir *cada una de las cosas que una persona ejecuta con gracia y destreza y el enredo dispuesto con ingenio, disimulo y maña*<sup>9</sup>, que posee el funcionario de nivel jerárquico superior de la Superintendencia de Compañías, organismo de control.

Entonces, se partió de la información particular obtenida por medio de las encuestas realizadas a cada uno de los miembros de alto mando que conforman la Superintendencia de Compañías, para luego de un análisis exhaustivo obtener una información general y completa.

Cuarta Fase: se comparó los resultados obtenidos en la fase precedente con aquellas definiciones de habilidades gerenciales como son: las analíticas, interpersonales, emocionales y motivacionales, que según Schein deberían poseer, adquirir y mejorar los funcionarios públicos de nivel jerárquico superior.

---

<sup>9</sup>Real Academia de la Lengua Española. [ <http://definicion.de/habilidad/>]

Para ello, fue importante sistematizar de manera adecuada la formulación e información que se obtuvo a través de las fases anteriores en conjunto con la investigación realizada en campo y la que se obtuvo de la apreciación de las habilidades que propone Edgar Schein.

Este trabajo tuvo una metodología basada en encuestas de 40 preguntas con cinco posibilidades de respuesta y analizadas a través de la escala de Likert.

Según Francisco Sánchez, la escala de tipo Likert es una escala psicométrica comúnmente utilizada en cuestionarios, y es la escala de uso más amplio en encuestas para la investigación. Cuando respondemos a un elemento de un cuestionario elaborado con la técnica de Likert, lo hacemos especificando el nivel de acuerdo y desacuerdo con una declaración. La escala se llama así por Rensis Likert, que publicó un informe describiendo su uso.<sup>10</sup>

Esta investigación abarcó a 54 personas, servidores públicos distribuidos en tres niveles jerárquicos. A continuación se presenta la tabla de niveles jerárquicos que se utilizó:

---

<sup>10</sup> F. Sánchez, (1998). Psicología Social.

Tabla N° 1

ORGANISMO DE CONTROL: SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS			
NIVEL JERARQUICO	CARGO	NOMBRES COMPLETOS	N°
Nivel 2	INTENDENTE DE COMPAÑIAS DE QUITO	VALDIVIESO CUEVA CAMILO	1
	INTENDENTE DE MERCADO DE VALORES (Q)	VIZCAINO ZURITA FRANCISCO XAVIER	1
	INTENDENTE JURIDICO (Q)	ARIAS SALGADO HUGO OSWALDO	1
	INTENDENTE DE CONTROL E INTERVENCION (Q)	GRIJALVA BAUTISTA PABLO EDUARDO	1
	SUBINTENDENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO (Q)	VALENCIA MARCELO	1
	<b>TOTAL</b>		<b>5</b>
Nivel 3	DIRECTOR DE PREVENCIÓN DE LAVADO DE ACTIVOS Y CONTROL DE RIESGOS (Q)	DE LA TORRE RIBADENEIRA MARIA MERCEDES	1
	DIRECTOR DE REGISTRO DE SOCIEDADES (Q)	YUGCHA CRUZ GLADYS EMPERATRIZ	1
	DIRECTOR JURIDICO DE COMPAÑIAS (Q)	NOBOA LEON OSWALDO LEONIDAS DAVID	1
	DIRECTOR JURIDICO DE DISOL. Y LIQUIDACION (Q)	CHIRIBOGA SANCHEZ PATRICIA ALEXANDRA	1
	DIRECTOR DE AUDITORIA E INTERVENCION (Q)	BAUTISTA CEDEÑO GILDA ROSA	1
	DIRECTOR DE AUTORIZACION Y REGISTRO (Q)	SUIKOUSKI JIJON NATHALIE GABRIELA	1
	DIRECTOR DE CONTROL (Q)	CEDEÑO MURILLO JOSE VICENTE	1
	DIRECTOR DE INVESTIGACION Y DESARROLLO (Q)	JIJON ANDRADE DIEGO NICOLAS	1
	DIRECTOR DE NORMATIVIDAD (Q)	PAZOS CHIMBO CATALINA	1
	DIRECTOR DE ESTUDIOS (Q)	LOPEZ RUALES CARLOS MAURICIO	1
	SUBDIRECTOR DE REGISTRO DE SOCIEDADES	VELEZ BARREZUETA MARIA EUGENIA	1
	SUBDIRECTOR DE AUDITORIA	ILLINGWORTH CABANILLA GUSTAVO FRANCISCO	1
	SUBDIRECTOR DE ESTUDIOS	VENEGAS PAZ GLENDA AMERICA	1
	SUBDIRECTOR DE NORMATIVIDAD	AYALA AGREDA MARIANITA DE JESUS	1
	SUBDIRECTOR DE NORMATIVIDAD LEGAL	BUSTAMANTE ANISMAN MELIDA BEATRIZ	1
	SUBDIRECTOR ADMINISTRATIVO	MINUCHE GUTIERREZ ROSA LILIAN	1
	SUBDIRECTOR DE REGISTRO DE SOCIEDADES (Q)	DURAN GALLARDO ANUNCIATA LORENA	1
	SUBDIRECTOR DE DOCUMENTACION Y ARCHIVO (Q)	MURIEL CORDOVA MARCELO ENRIQUE	1
	SUBDIRECTOR JURIDICO DE DISOL. Y LIQUIDACION (Q)	GAVILANEZ RODRIGUEZ GLORIA MONICA	1
	SUBDIRECTOR JURIDICO DE COMPAÑIAS (Q)	FUENTES VALENCIA MARIA ESPERANZA	1
	SUBDIRECTOR JURIDICO DE CONCURSO PREVENTIVO Y TRAMITES ESPECIALES (Q)	NAVAS CAJIAO AMERICA ERCILIA	1
	SUBDIRECTOR JURIDICO DE CONCURSO PREVENTIVO Y TRAMITES ESPECIALES (Q)	VEGA VINUEZA POLETH IRINA	1
	SUBDIRECTOR DE INSPECCION (Q)	ESPINOZA RAMIREZ LAURO VICENTE	1
	SUBDIRECTOR DE INSPECCION (Q)	ROMAN ZAMBRANO SARA GARDENIA	1
	SUBDIRECTOR DE AUDITORIA (Q)	VALLADARES MYRIAM MERCEDES	1
	SUBDIRECTOR DE AUDITORIA E INTERVENCION (Q)	HARO CARRERA CARLOS ALBERTO	1
	SUBDIRECTOR DE CONTROL Y CONCURSO PREVENTIVO (Q)	SANCHEZ YEPEZ WASHINGTON OLMEDO	1
	SUBDIRECTOR DE CONTROL Y CONCURSO PREVENTIVO (Q)	URIARTE ESPINOZA EDISON XAVIER	1
	SUBDIRECTOR JURIDICO (Q) MERCADO DE VALORES	FLORES DEL POZO MERCEDES ALICIA	1
	SUBDIRECTOR DE PARTICIPES (Q) MERCADO DE VALORES	CAICEDO ATIAGA IRENE MARINA	1
	SUBDIRECTOR DE MONITOREO Y ANALISIS (Q)	PEÑA UNDA JULIA MARCIA	1
	SUBDIRECTOR DE AUDITORIA (Q)	RIVADENEIRA NARVAEZ HERNAN PATRICIO	1
	SUBDIRECTOR DE NORMATIVIDAD LEGAL (Q)	ALARCON ANDRADE MAURICIO FERNANDO	1
SUBDIRECTOR DE NORMATIVIDAD CONTABLE (Q)	ALVAREZ RENGIFO LUDWING WILMER	1	
SUBDIRECTOR DE ESTUDIOS (Q)	ORTIZ NAVARRO MONICA DEL ROCIO	1	
SUBDIRECTOR DE DESARROLLO (Q)	GUERRERO VERA NAIMIN NARCISA DE JESUS	1	
SUBDIRECTOR DE ESTUDIOS SOCIETARIOS (Q)	AVILES TERAN VICTOR PATRICIO	1	
SUBDIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS (Q)	ZURITA MASSON MARIA LUISA	1	
SUBDIRECTOR DE PRESUPUESTO (Q)	BUITRON RODRIGUEZ EDGAR ANIBAL	1	
SUBDIRECTOR DE INFORMATICA (Q)	PADILLA ARIAS WASHINGTON RAUL	1	
	<b>TOTAL</b>		<b>40</b>
Nivel 4-Colaboradores	COLABORADORES DIRECTOS:	SERVIDORES PÚBLICOS	
	Coordinación de Recursos Humanos	Rodríguez Riera, Julia Janneth	1
	Despacho de Superintendente	Villacrés Rojas, Tomás Rosalino	1
	Dirección de Registro de Sociedades	Avilés Eguiguren, Juan Carlos	1
	Intendencia de Mercado de Valores Quito	García Espinoza, María Victoria	1
	Intendencia Nacional de Procuraduría y Asesoría	Estrella Pérez, Sylvia Pamela	1
	Sección de Contribuciones	Vallejo Bedoya, Mariela del Carmen	1
	Sección de Imprenta	Romero Hidalgo, Stalin Omar	1
	Sección de Servicios Generales	Albán Román, Bryan David	1
Sección del Centro de Atención al Usuario	Priás Weir, Carlos Augusto	1	
	<b>TOTAL</b>		<b>9</b>

Total Encuestas	54
-----------------	----

**Fuente:** Superintendencia de Compañías  
**Elaborado por:** Giannela Bonito. Alumna -Investigadora

### 2.1.2 Método Estadístico

El método estadístico, parte de la observación de un fenómeno, y como no puede siempre mantener las mismas condiciones predeterminadas o a voluntad del investigador, deja que actúen libremente, pero se registran las diferentes observaciones y se analizan sus variaciones.<sup>11</sup>

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

Las características que adoptan los procedimientos propios del método estadístico dependen del diseño de investigación seleccionado para la comprobación de la consecuencia verificable en cuestión.<sup>12</sup>

El método estadístico tiene las siguientes etapas:

#### 1. Recolección:

Para este estudio de campo, la recolección de datos se lo realizó a través de las encuestas elaboradas por el grupo de docentes investigadores FALIMAR. Para la realización de la encuesta se visitó a cada uno de los funcionarios públicos de la Superintendencia de Compañías que conforman

---

<sup>11</sup> Servicio nacional de aprendizaje – sena. Centro de desarrollo agroindustrial turístico y tecnológico del guaviare regional Guaviare.

<sup>12</sup> <http://www.facmed.unam.mx/deptos/salud/censenanza/spii/antologia/03REYNAGA1.pdf>

los tres niveles jerárquicos analizados. La encuesta se la realizó a 54 personas con lo cual se precedió al análisis para obtener las conclusiones.

## 2. Recuento:

La tabulación de los resultados la realizó la Dirección de Informática de la PUCE una vez concluido el tiempo para realizar las encuestas. La Dirección de Informática entregó los resultados de las encuestas en una base de datos en Excel. A partir de entonces se utilizó el programa SPSS y el mismo Excel para combinar las variables, ponderarlas y presentarlas en gráficos.

Para evaluar esta investigación se optó por la escala de Likert, *es una escala psicométrica comúnmente utilizada en cuestionarios, y es la escala de uso más amplio en encuestas para la investigación. Cuando respondemos a un elemento de un cuestionario elaborado con la técnica de Likert, lo hacemos especificando el nivel de acuerdo o desacuerdo con una declaración (elemento, ítem o reactivo).*<sup>13</sup>

Se prefirió utilizar esta escala por el aporte más amplio que puede dar en la recolección de la información en la Superintendencia de Compañías para la investigación, ya que esta escala mide actitudes o predisposiciones individuales en contextos particulares.

---

<sup>13</sup> [[http://es.wikipedia.org/wiki/Escalas\\_Likert](http://es.wikipedia.org/wiki/Escalas_Likert)]. Fuente: internet. 01 de junio del 2011. 19:08. Sánchez, F. y otros (1998). *Psicología social*. Madrid: McGraw-Hill.

Esta escala se construye en función a ciertos ítems, los mismos que reflejan una actitud ya sea positiva o negativa acerca de una referencia.

Algunos de los ítems utilizados pueden ser:

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo<sup>14</sup>

### 3. Presentación:

Para la presentación de los resultados tabulados, se optó por realizar gráficos en Excel junto con una tabla la cual muestra los datos recolectados. Para la elaboración de los mismos se combinaron las variables principales (género, rango de edad, experiencia profesional, formación académica, perfil profesional, nivel jerárquico, número de empleados, áreas de interés), con las 4 habilidades y las 10 sub habilidades de cada una.

---

<sup>14</sup> Avila H., (1992). [<http://www.eumed.net/libros/2006c/203/2k.htm>]. Fuente: Introducción a la Metodología de la Investigación. 01 de junio del 2011. 19:53

#### 4. Síntesis:

Además de presentar las tablas y los gráficos que los representan, se procedió a sintetizar de forma clara y concisa una descripción de cada gráfico.

#### 5. Análisis:

El análisis de cada gráfico se lo puede apreciar en las descripciones debajo de cada gráfico y también en las conclusiones y recomendaciones que se formuló y se encuentran al final de esta investigación, capítulo 7.

### **2.1.3 Fuentes de información**

#### **2.1.3.1 Fuentes Primarias**

Una fuente primaria es aquella que provee un testimonio o evidencia directa sobre el tema de investigación. Las fuentes primarias son escritas durante el tiempo que se está estudiando o por la persona directamente envuelta en el evento. La naturaleza y valor de la fuente no puede ser determinado sin referencia al tema o pregunta que se está tratando de contestar. Las fuentes primarias ofrecen un punto de vista desde adentro del evento en particular o periodo de tiempo que se está estudiando. Algunos tipos de fuentes primarias son:

- documentos originales
- trabajos creativos
- entrevistas
- apuntes de investigación
- autobiografías

Para ésta investigación se utilizó el plan de investigación del grupo de docentes investigadores sobre las habilidades gerenciales de los funcionarios públicos de nivel jerárquico superior, así como el organigrama de la Superintendencia de Compañías y las encuestas y entrevistas a cada uno de los funcionarios elegidos para el tema.

Para Trespalacios, Vázquez y Bello, “*las encuestas son instrumentos de investigación descriptiva que precisan identificar a priori las preguntas a realizar, las personas seleccionadas en una muestra representativa de la población, especificar las respuestas y determinar el método empleado para recoger la información que se vaya obteniendo*”.  
*La entrevista trata de una conversación entre una o varias personas para un fin determinado. Puede tener una finalidad periodística, para informar al público de las respuestas de la persona entrevistada, o tratarse de una concurrencia y conferencia de dos o más personas para tratar o resolver un negocio, por ejemplo.*<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> <http://definicion.de/entrevista/>. Fuente: internet. 02 de junio del 2011. 21:28

### 2.1.3.2 Fuentes Secundarias

Una fuente secundaria es aquella que interpreta y analiza fuentes primarias. Entre las fuentes secundarias que se utilizaron para obtener la información de este estudio, se destacan aquella información que es totalmente pública, como por ejemplo: artículos, libros, historias, reportajes, hechos inclusive; además de toda la información que tenga relación con las habilidades gerenciales y los estudios antes realizados a la Superintendencia de Compañías

En este caso las fuentes secundarias de recolección de datos fueron sobretodo los artículos junto con los libros de texto y enciclopedias.

Un artículo es un texto que presenta la postura personal de un periodista frente a un acontecimiento, un problema actual o de interés general. Mediante estos textos se pretende muchas veces influir en la opinión de los lectores. Para lograrlo el escritor emplea argumentos o razones que seducen al lector acercándolo a su postura, persuadiéndolo a un tema o hecho.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/Articulo>. Fuente: internet. 02 de junio del 2011. 21:52

### 2.1.3.3 Procesamiento de Datos

Para el procesamiento de datos se contó con la entrega de los resultados obtenidos de las encuestas en una base de Excel, labor que la realizó la Dirección de Informática de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

Partiendo de toda la información recolectada, se procedió a consolidar y organizar dicha indagación para a través de una tabulación de datos medir los hallazgos encontrados durante todo el proceso de la investigación. La tabulación se la realizó a través del sistema SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), el cual permitió obtener resultados después de tres procesos que se detallan a continuación:



**Fuente:** Internet-Investigación.

[<http://www.programas-gratis.net/b/spss-statistical-package-for-the-social-sciences>]

**Elaborado por:** Statistical Package for the Social Sciences.

## 1. Depuración de Base de Datos:

El primer paso en esta fase es el control de calidad dirigido a la base de datos para confirmar q no se haya omitido información, cometido errores, o que existan inconsistencias. La base de datos puede provenir de cualquier programa como Excel, Access, lotus, etc.; la única condición es que su estructura ubique a las variables en las columnas y a las encuestas o resultados en las filas.

		COLUMNAS			
		Variable # 1	Variable # 2	Variable # 3	Variable # 4
FILAS	Encuesta # 1	Datos	Datos	Datos	Datos
	Encuesta # 2	Datos	Datos	Datos	Datos
	Encuesta # 3	Datos	Datos	Datos	Datos
	Encuesta # 4	Datos	Datos	Datos	Datos
	Encuesta # 5	Datos	Datos	Datos	Datos

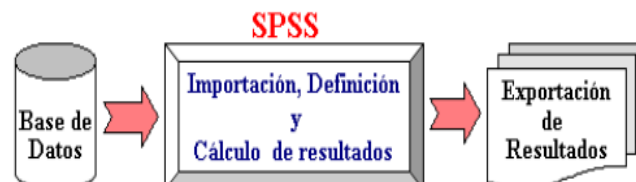
**Fuente:** Internet-Investigación.

[<http://www.programas-gratis.net/b/spss-statistical-package-for-the-social-sciences>]

**Elaborado por:** Statistical Package for the Social Sciences.

## 2. Análisis de la Información:

Una vez que se comprobó la veracidad de la base de datos, entonces se procedió a exportar la información al sistema SPSS.



**Fuente:** Internet-Investigación.

[<http://www.programas-gratis.net/b/spss-statistical-package-for-the-social-sciences>]

**Elaborado por:** Statistical Package for the Social Sciences.

En esta fase, después de que se exportó la información, se generó las etiquetas de variables, se hizo un análisis preliminar de los datos, se realizó cálculos.

### 3. Generación de Resultados:

En la última fase después de todo el proceso que se realizó anteriormente se generó los resultados a través de cuadros, gráficos, barras, para que la información exhibida sea clara, concisa y precisa, aportando con esto a los objetivos de la investigación y brindando una acotación a los conocimientos bases que se requieren en un profesional que dirige un cargo de alto mando.

## **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 la Superintendencia de Compañías.

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

#### **3.1 CAMBIO INSTITUCIONAL**

El Estado Ecuatoriano se ha planteado nuevos objetivos, todos ellos encaminados al desarrollo de un país plurinacional e intercultural en el cual cada individuo goce de un buen vivir, enmarcado en el Plan que lleva el mismo nombre. Este reto engloba desafíos importantes tanto para el Presidente de la República como para sus colaboradores, en quienes recae la responsabilidad de determinar políticas que ayuden a alcanzar el propósito de mejorar el país.

Debido al reto planteado anteriormente es necesario contar con funcionarios que posean las habilidades requeridas para desempeñar un cargo de alto nivel jerárquico en una institución pública, además de las capacidades para liderar y llevar al máximo eslabón a la organización a la cual maneja. Es por ello que teniendo en claro el objetivo, se puede mencionar a Schein quien propone cuatro habilidades que un funcionario de alto nivel jerárquico debe poseer.

La Constitución anterior elaborada en 1998, mostraba una pronunciada inestabilidad política, tomando como ejemplo los siete derrocamientos presidenciales que marcaron

la historia democrática del país. Debido a este escenario, la Asamblea Nacional Constituyente en el 2008 realizó reformas Constitucionales, entre las cuales se desarrolló el “Plan Nacional del Buen Vivir”.

El Plan Nacional para el Buen Vivir 2009 – 2013, es el instrumento del Estado Ecuatoriano que sirve de lineamiento para articular las políticas públicas con la gestión y la inversión pública. Además busca concretar las revoluciones delineadas por la Revolución Ciudadana.

Los derechos de los grupos vulnerables como son los ancianos, discapacitados, mujeres embarazadas, personas privadas de su libertad y los migrantes son algunos de los cambios que se contempla en el Plan Nacional del Buen Vivir 2009-2013.

Los cambios planteados constituyeron orientaciones que finalmente se plasmaron en el nuevo pacto social que constituyen las revoluciones de la Constitución de la República:

- **Revolución Constitucional y Democrática:** menciona una comunidad política incluyente con el propósito de buscar una sociedad justa, plurinacional, intercultural y soberana.
- **Revolución Ética:** desea garantizar la transparencia de cada acto con el afán de construir relaciones sociales.

- **Revolución Económica, Productiva y Agraria:** tiene por objeto orientar los recursos del Estado a la educación, salud, viabilidad, vivienda, investigación científica, tecnología, trabajo y productividad tanto en zonas rurales como urbanas.
- **Revolución Social:** intenta garantizar los derechos de las personas, comunidades, pueblos y nacionalidades a través de la política social y económica incluyente.
- **Revolución por la dignidad, soberanía e integración latinoamericana:** pretende mantener relaciones internacionales con organismos multilaterales, América Latina y el Caribe, además de insertar al país de forma estratégica en el mundo.

### 3.1.1 Presupuesto general del Estado

El Presupuesto General del Estado según la Nueva Constitución, se orienta a la optimización tanto del ingreso como del egreso público, priorizando las inversiones en términos de eficacia y eficiencia, considerando además los límites de financiamiento determinados por el área económica y las reglas de la política fiscal previstos en función de los objetivos estratégicos con respecto al Plan Nacional.

Para la elaboración del Presupuesto General del Estado se parte tomando como base la herramienta que el Ministerio de Finanzas ponga a disposición y de lo cual se encarga la UDAF.

Según el artículo 292 de la Nueva Constitución se define el presupuesto del Estado como: *“el instrumento para la determinación y gestión de los ingresos y egresos del Estado, e incluye todos los ingresos y egresos del sector público, con excepción de los pertenecientes a la seguridad social, la banca pública, las empresas públicas y los gobiernos autónomos descentralizados”*. Art 292. Constitución del Estado Ecuatoriano. Pag 143.

Los presupuestos de los gobiernos autónomos descentralizados y de otras entidades públicas se ajustan a los planes de cada región, provincia, cantón o parroquia a la que pertenezcan respectivamente, además estos gobiernos se someten a las reglas fiscales adjuntas al Presupuesto General del Estado.

La Función Ejecutiva elabora cada año la proforma presupuestaria anual y la programación presupuestaria cuatrianual. La Asamblea Nacional controla que la proforma anual y la programación cuatrianual se adecuen a la Constitución, a la ley y al Plan Nacional de Desarrollo y, en consecuencia, las aprobará u observará.<sup>17</sup>

La Función Ejecutiva del Estado luego de la programación presenta dicha proforma a la Asamblea Nacional durante los primeros noventa días del año fiscal. Posteriormente la Asamblea Nacional tiene el deber de aprobar u observar en los siguientes treinta días, si transcurrido este plazo la Asamblea Nacional no se ha pronunciado, se entenderá que la proforma y programación elaboradas entrarán en vigencia.

---

<sup>17</sup> Constitución del Estado Ecuatoriano. Art.292.

### 3.1.2 Políticas y legislación

En cuanto a las políticas y legislación en la Nueva Constitución se pueden mencionar:

La nueva Constitución no solamente afirma las conquistas de derechos, sino que además reconoce algunos derechos adicionales.

En esta constitución los derechos colectivos de los pueblos indígenas se extienden con el reconocimiento del carácter plurinacional del Estado. Por otro lado el derecho a la educación gratuita también se extiende junto con el derecho a la educación de tercer nivel gratuito.

Además en la nueva Constitución Ecuatoriana se incluyen los derechos de la naturaleza, mismos que deben considerarse como adicionales para las personas que son perjudicadas por los daños ambientales.

Por otro lado, la Justicia, la Defensoría Pública y la Salud en la nueva Constitución también se muestran como derechos gratuitos y universales, inclusive se agrega la jubilación universal como derecho de las personas mayores.

La nueva Constitución plantea que es un objetivo de las políticas económicas “mantener la estabilidad económica, entendida como el máximo nivel de

producción y empleo sostenibles en el tiempo, dentro de los límites biofísicos de la naturaleza”. En síntesis, enuncia una nueva y multidimensional concepción del desarrollo como “buen vivir” o, en términos quichuas, *sumak kausay*, expresión que incluye simultáneamente las nociones de “belleza”, “armonía” y “equilibrio”.<sup>18</sup>

En otros aspectos que diferencian a la nueva Constitución de la anterior, está en que la Nueva constitución otorga un lugar al mercado, lugar que no es aquel de definir el sentido de la economía, sino más bien se trata de aportar con un sistema económico “de mercado”, porque las herramientas de manejo de la economía no deben confundirse con sus objetivos, su sentido y su definición.

### **3.1.3 Servicios**

Siguiendo con la diferenciación de la Constitución actual a la anterior, podemos también mencionar ciertos aspectos en cuanto a los servicios que dan a la comunidad ecuatoriana.

Los cambios que se presentan no son solo conceptuales sino que además tienen implicaciones operativas. En la Constitución anterior 1998, se podía considerar legítimamente una puerta abierta a las políticas de privatización de servicios y bienes públicos, sin embargo; según Pablo Ospina, investigador del Instituto de

---

<sup>18</sup> <http://redprensarural.com/2009/02/18/nueva-constitucion-ecuador-proclama-a-favor-de-un-cambio-en-el-modelo-de-desarrollo/>. Fuente Internet. 02 de junio del 2011. 22:17

Estudios Ecuatorianos *“la Constitución de 2008 refuerza la autoridad del Estado sobre la economía, vuelve a crear las “áreas estratégicas de la economía” bajo su control exclusivo y define candados contra la privatización de recursos clave como el agua o el petróleo”*. Revista Equitierra.

También se puede dar a conocer otros factores como por ejemplo aquellos en los cuales se impone restricciones ambientales más estrictas para las actividades económicas que se desarrollan en el medio rural, la soberanía energética, que se refiere a las grandes inversiones petroleras o hidroeléctricas, las mismas que no podrán realizarse si se pone en riesgo a la soberanía alimentaria.

Entre otros servicios que se diferencian está el agua, recurso natural no renovable cuya utilización y desperdicio pone candados de apropiación y al mismo tiempo impone restricciones a las actividades comerciales que se benefician con este recurso como por ejemplo las actividades mineras y las actividades agrarias.

Por la actividad que se ha venido desarrollando durante los últimos años y de las cuales no se ha obtenido ningún beneficio colectivo, sino sólo lucro individual, actualmente los permisos para las actividades de extracción de recursos en áreas protegidas ya no podrán ser resueltos por el Ministerio del Ambiente sino únicamente por la Asamblea Nacional.

Entonces en definitiva, todas estas restricciones implican que no pueden considerarse como desarrollo a aquellas actividades que ponen en juego la base natural que es el sustento de las generaciones futuras.

De igual manera se puede destacar que la Nueva Constitución no hace grandes innovaciones en cuanto a la distribución de los activos productivos en el área rural. A diferencia de la constitución anterior, la actual menciona la creación de un fondo destinado para comprar tierras y dárselas a los pequeños campesinos que no disponen de un lugar propio.

En síntesis, la nueva Constitución ecuatoriana constituye una audaz proclama a favor de un cambio radical en el modelo de desarrollo y en la orientación de la economía: el fracaso de los caminos del ajuste, tan dura y penosamente errados en los últimos años, explica el intento y lo justifica.<sup>19</sup>

### 3.1.4 Migración

Basándonos en la nueva Constitución del Ecuador, podemos mencionar algunos aspectos referentes a la migración que han sido tomados en cuenta en la formulación de esta constitución.

Como acertadamente sintetiza Patricio Benalcazar, uno de los asesores en el tema migratorio de la Asamblea Constituyente, *“por primera vez en la historia latinoamericana y mundial, un país incluye de manera significativa el tratamiento constitucional de la movilidad humana, y lo hace transversal en todo el diseño jurídico - político; desde una perspectiva integral de derechos, abordando la emigración, inmigración, refugio-asilo, desplazamiento interno, trata y tráfico de personas; y, lo hace reconociendo al Ecuador como un país de origen, tránsito, destino y retorno migratorio”*. Agencia Latinoamérica de Información.

---

<sup>19</sup> <http://redprensarural.com/2009/02/18/nueva-constitucion-ecuador-proclama-a-favor-de-un-cambio-en-el-modelo-de-desarrollo/>. Fuente: internet. 02 de junio del 2011. 23:23.

En la nueva constitución se aprobaron alrededor de 58 artículos relacionados directamente con la movilidad humana, tema que está vinculado a la misma constitución del Estado y a otros títulos constitucionales como Derechos, Participación y Organización del Poder, Organización Territorial, Régimen de Desarrollo, Régimen del Buen Vivir y Relaciones Internacionales.

A partir de las decisiones en cuanto a la movilidad humana, los avances constitucionales sugieren que debe estructurarse una política migratoria íntegra, como método para fomentar un desarrollo a largo plazo.

En la nueva constitución a diferencia de la anterior, se permite la participación tanto de las comunidades de emigrantes como la de sus familiares, en países de origen y de destino para ellos, además de involucrar a toda la sociedad.

Esta nueva política migratoria apunta al establecimiento de un nuevo modelo de desarrollo, tratando aspectos de economía, tecnología, actividades sociales y culturales del Ecuador, tratando de generar equidad y sobretodo participación en la toma de decisiones que afectan a todos los habitantes del país.

Según Cordero, *“la migración es un derecho y una decisión voluntaria que debe ser respetada, pero que es circunstancial”*.

Por ello, *“Ecuador ofrecerá atención, asesoría y protección integral a todos los ecuatorianos que residan fuera del país para que puedan ejercer libremente sus derechos”*, dice el nuevo texto de la Constitución.

### 3.2 COSTOS ADICIONALES DEL CAMBIO

Los costos adicionales de cambiar una constitución además de las molestias que causa en los ciudadanos que de una u otra manera se ven afectados más que beneficiados con las nuevas propuestas pueden radicar en desembolsos monetarios de grandes cantidades, con el propósito de poner en marcha aquellos cambios.

Cabe mencionar la cantidad de millones que para empezar hay que destinar a la nueva formulación para un cambio, además de los honorarios que se deben pagar a los expertos que redacten o aporten con las propuestas.

Los gastos que involucra poner a disposición de la sociedad la nueva carta para su aceptación.

También es necesario mencionar los costos de involucrar a los ciudadanos y sobretodo convencerles de que el cambio propuesto presentará una mejoría y que no será el mismo cambio que otros mandantes han intentado establecer.

Poner en marcha la nueva constitución generó un gran impacto tanto a nivel económico como social, es así que según datos del Ministerio de Finanzas, este proyecto alcanzó los US\$ 4.000 millones, sin embargo se espera que los beneficios que presente a largo plazo sean mayores que la inversión inicial. Se estima que para el año 2025 el país perciba un ahorro interno del 32% con respecto al Producto Interno Bruto (PIB).

### 3.3 BENEFICIOS DERIVADOS DEL CAMBIO

Algunos de los beneficios que trajo consigo la nueva carta magna son en relación a la economía, deuda, política, personal humano, tierras, agricultura, etc.

En cuanto a la economía, sustituye la definición de una economía de mercado por una economía solidaria que involucra un lucro colectivo y que beneficie a más de uno.

También menciona que el Estado Ecuatoriano tendrá mayor control y una participación en aquellos sectores estratégicos como el petrolero, minero, telecomunicaciones y en recursos naturales como el agua.

El Banco Central perderá la autonomía y por otro lado el estado ecuatoriano limitará y regulará los monopolios en el sector privado, dando mayor apertura a los pequeños y medianos productores y empresarios.

Con respecto a la deuda, crea el concepto de ilegitimidad e ilegalidad para la deuda externa. Según el Diccionario de la Real Lengua Española, ilegalidad se define como: *“falta de legalidad o acción ilegal”*.

En relación a los Poderes Ejecutivos, la nueva Constitución Ecuatoriana menciona que el Presidente tendrá la facultad de cambiar la política monetaria, crediticia y cambiaria, en cuanto el Banco Central pierde su autonomía, como antes se mencionó.

En cuanto a la política, uno de los beneficios que aportó este cambio es la prohibición de establecer bases militares extranjera en el país, con el fin de precautelar la integridad humana.

Por otro lado, también aporta beneficios para algunos ciudadanos en cuanto a la agricultura y las tierras, al otorgarse el derecho de expropiar las tierras improductivas y redistribuirlas entre la población más necesitada.

En conclusión, aunque no seamos beneficiados con todos los cambios que propone la nueva constitución, si podemos mencionar que de una u otra manera esta nueva carta ha beneficiado de cierta manera sobre todo a aquellos que conforman el grupo menos afortunado de nuestro país.

En cuanto al aporte actual de la Superintendencia de Compañías se puede mencionar la acción de servicio de los Centros de Mediación que mantiene esta entidad con el empresario y el resguardo de sus derechos y obligaciones con el ámbito societario. Los servicios a nivel nacional con el personal capacitado para solucionar problemas que surgen entre las empresas, socios, accionistas y con terceros.

## **4. ORGANISMO DE CONTROL: SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS**

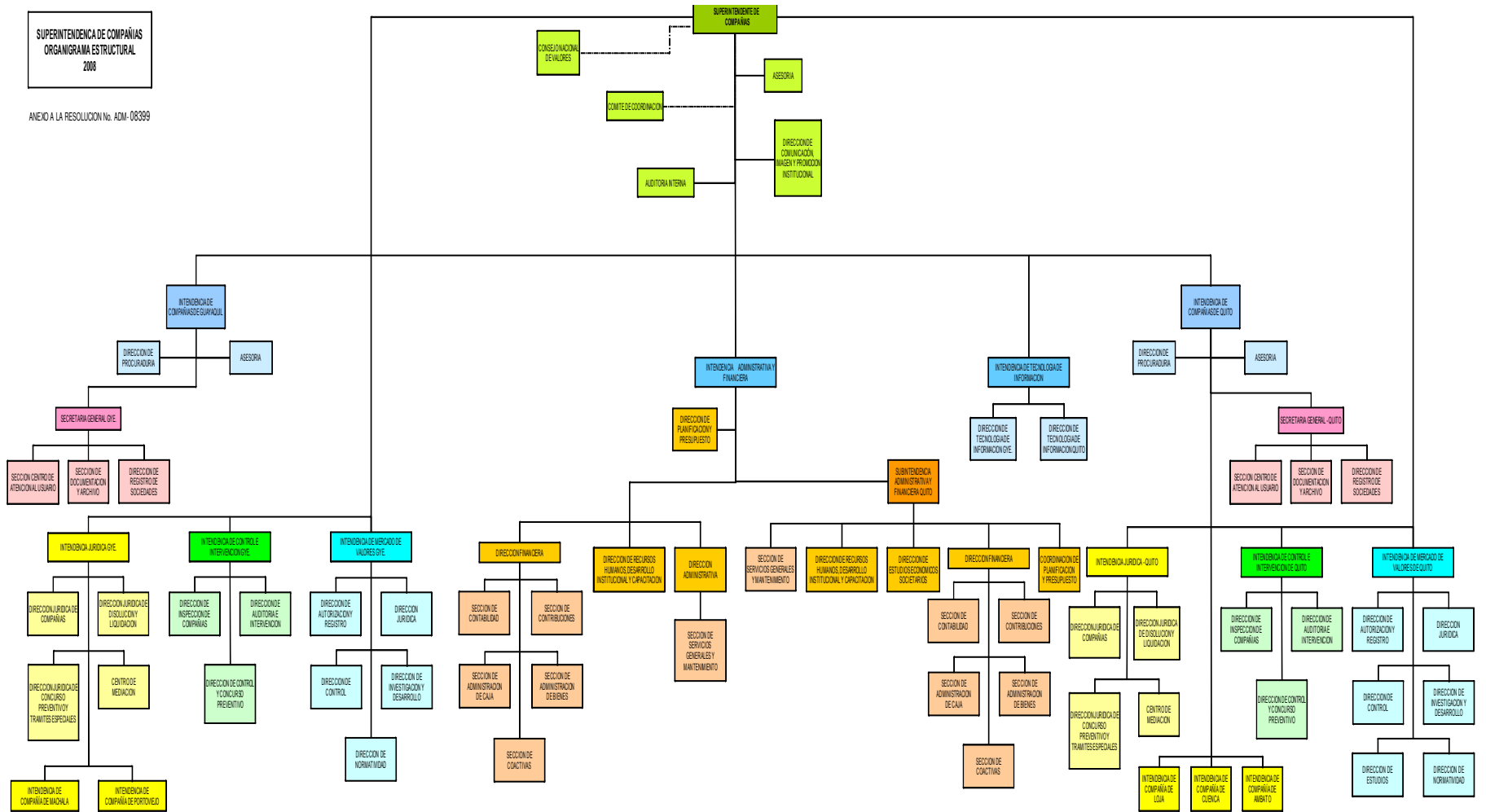
### **4.1. ORGANIGRAMA ESTRUCTURA**

A continuación se presentan el organigrama vigente de la Superintendencia de Compañías.

# ORGANIGRAMA

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS  
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL  
2008

ANEXO A LA RESOLUCION No. ADM-08399



**Fuente:** Superintendencia de Compañías  
**Elaboración:** Superintendencia de Compañías

La Superintendencia de Compañías con el fin de desempeñarse de manera exitosa en su labor, dispone de una estructura organizacional integrada por las Intendencias de Compañías de: Guayaquil, Quito, Cuenca, Portoviejo, Ambato, Machala y Loja, manteniendo su matriz en la ciudad de Guayaquil.

La Administración de la Superintendencia de Compañías cuenta con cuatro niveles expuestos a continuación:

- ◆ Directivo;
- ◆ Asesor;
- ◆ De apoyo; y,
- ◆ Operativo.

Cada uno de ellos conformados por sus respectivos representantes.

#### Nivel Directivo:

Representa el mayor grado de autoridad y está constituido por:

1. Superintendente de Compañías y Presidente del Consejo Nacional de Valores;
2. Intendente de Compañías de Guayaquil;
3. Intendente de Compañías de Quito;
4. Intendente Administrativo y Financiero;
5. Intendente de Tecnología de Información y Comunicaciones;
6. Intendente de Mercado de Valores de Guayaquil;
7. Intendente de Mercado de Valores de Quito.

Nivel Asesor:

Atiende y absuelve consultas planteadas por el Nivel Directivo.

1. Comité de Coordinación, integrado por el Superintendente, Intendentes y Asesores; en este último caso, los que fueren convocados;
2. Asesoría , conformada por Asesores y Consultores Especializados;
3. Auditoría Interna;
4. Dirección, Imagen y Promoción Institucional;
5. Dirección de Organización y Métodos

Nivel de Apoyo:

Presta colaboración a los otros niveles de la Institución y sus servicios son de carácter general e interno, y está conformado por las siguientes unidades administrativas:

- I. INTENDENCIA ADMINISTRATIVA, nacional con sede en la ciudad de Guayaquil:
  1. Intendente Administrativo;
  2. Dirección de Planificación y Presupuesto;
  3. Dirección Administrativa, conformada por:
    - a. Sección de Servicios Generales y Mantenimiento;
    - b. Sección de Adquisiciones.
  4. Dirección Financiera, integrada por las siguientes secciones:
    - a. Contabilidad;
    - b. Administración de Caja;

- c. Contribuciones;
- d. Administración de Bienes;
- e. Coactivas.

5. Dirección de Recursos Humanos, Desarrollo Institucional y Capacitación, conformada por:

- a. Gestión de Recursos Humanos; y,
- b. Desarrollo Institucional y Capacitación.<sup>20</sup>

## II. SUB-INTENDENCIA ADMINISTRATIVA, con sede en la ciudad de Quito:

1. Sub-Intendente Administrativo y Financiero;
2. Dirección Financiera, integrada por las siguientes secciones:
  - a. Contabilidad;
  - b. Administración de Caja;
  - c. Contribuciones;
  - d. Administración de Bienes;
  - e. Coactivas.
3. Coordinación de Recursos Humanos, Desarrollo Institucional y Capacitación, conformada por:
  - a. Gestión de Recursos Humanos; y,
  - b. Desarrollo Institucional y Capacitación.
4. Dirección de Estudios Económicos Societarios;
5. Coordinación de Planificación y Presupuesto; y,

---

<sup>20</sup> [http://www.supercias.gov.ec/Documentacion/Ley transparencia/](http://www.supercias.gov.ec/Documentacion/Ley%20transparencia/)

6. Sección de Servicios Generales y Mantenimiento.<sup>21</sup>

III. INTENDENCIA DE TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES, nacional, con sede en la ciudad de Guayaquil:

1. Intendente de Tecnología de Información y Comunicaciones;
2. Dirección de Tecnología de Información y Comunicaciones de Guayaquil;
3. Dirección de Tecnología de Información y Comunicaciones de Quito:

IV. INTENDENCIA DE MERCADO DE VALORES DE GUAYAQUIL, integrada por:

1. Intendente de Mercado de Valores;
2. Dirección Jurídica;
3. Dirección de Autorización y Registro;
4. Dirección de Control;
5. Dirección de Investigación y Desarrollo; y,
6. Dirección de Normatividad.<sup>22</sup>

---

<sup>21</sup> *Ibíd*em

<sup>22</sup> Superintendencia de Compañías. *Ley de Transparencia*. [[http://www.supercias.gov.ec/Documentacion/Ley transparencia/](http://www.supercias.gov.ec/Documentacion/Ley%20transparencia/)]

V. INTENDENCIA DE MERCADO DE VALORES DE QUITO, integrada por:

1. Intendente de Mercado de Valores de Quito;
2. Dirección Jurídica;
3. Dirección de Autorización y Registro;
4. Dirección de Control;
5. Dirección de Investigación y Desarrollo;
6. Dirección de Normatividad; y,
7. Dirección de Estudios.<sup>23</sup>

Nivel de Operativo:

Se ejecuta las políticas y programas de trabajo determinados por el Superintendente de Compañías. Está integrado por las siguientes unidades administrativas.

I. INTENDENCIA DE COMPAÑÍAS CON SEDE EN GUAYAQUIL, integrada de la siguiente manera:

1. Intendente de Compañías de Guayaquil;
2. Intendente de Compañías de Machala;
3. Intendente de Compañías de Portoviejo;
4. Asesoría;
5. Secretaría General, con ámbito nacional, y sede en Guayaquil:
  - 5.1 Secretario General;

---

<sup>23</sup> [http://www.supercias.gov.ec/Documentacion/Ley transparencia/](http://www.supercias.gov.ec/Documentacion/Ley%20transparencia/)

- 5.2 Dirección de Registro de Sociedades;
  - 5.3 Sección de Documentación y Archivo;
  - 5.4 Sección del Centro de Atención al Usuario y Ventanillas Únicas Empresariales; y,
6. Dirección de Procuraduría.<sup>24</sup>

II. INTENDENCIA JURÍDICA DE LA OFICINA DE GUAYAQUIL, conformada por:

- 1. Intendente Jurídico;
- 2. Dirección Jurídica de Compañías;
- 3. Dirección Jurídica de Disolución y Liquidación de Compañías;
- 4. Dirección Jurídica de Concurso Preventivo y Trámites Especiales; y,
- 5. Centro de Mediación.<sup>25</sup>

III. INTENDENCIA DE CONTROL E INTERVENCIÓN DE LA OFICINA DE GUAYAQUIL, integrada por:

- 1. Intendente de Control e Intervención;
- 2. Dirección de Inspección de Compañías;
- 3. Dirección de Auditoría e Intervención; y,
- 4. Dirección de Control y Concurso Preventivo.

---

<sup>24</sup> Superintendencia de Compañías. Ley de Transparencia[ [http://www.supercias.gov.ec/Documentacion/Ley transparencia/](http://www.supercias.gov.ec/Documentacion/Ley%20transparencia/)]

<sup>25</sup> ibidem

IV. INTENDENCIA DE COMPAÑÍAS CON SEDE EN QUITO, conformada por:

1. Intendente de Compañías de Quito;
2. Intendente de Compañías de Ambato;
3. Intendente de Compañías de Loja;
4. Intendente de Compañías de Cuenca;
5. Asesoría;
6. Secretaría General, con sede en Quito:
  - 6.1 Secretario General;
  - 6.2 Prosecretario;
  - 6.3 Dirección de Registro de Sociedades;
  - 6.4 Sección de Documentación y Archivo;
  - 6.5. Sección del Centro de Atención al Usuario y Ventanillas Únicas Empresariales; y,
7. Dirección de Procuraduría.

VI. INTENDENCIA JURÍDICA DE QUITO, integrada por:

1. Intendente Jurídico;
2. Dirección Jurídica de Compañías;
3. Dirección Jurídica de Disolución y Liquidación de Compañías;
4. Dirección Jurídica de Concurso Preventivo y Trámites Especiales; y,
5. Centro de Mediación.

VII. INTENDENCIA DE CONTROL E INTERVENCIÓN DE QUITO, integrada por:

1. Intendente de Control e Intervención;
2. Dirección de Inspección de Compañías;
3. Dirección de Auditoría e Intervención; y,
4. Dirección de Control y Concurso Preventivo.

En el Art. 6 del Reglamento Orgánico Funcional de la Superintendencia de Compañías, indica: Las Intendencias de Compañías con sede en las ciudades de Cuenca, Ambato, Loja, Machala y Portoviejo, están estructuradas de la siguiente manera:

1. Intendente de Compañías;
2. Secretaría y Servicios;
3. Unidad Jurídica; y,
4. Unidad de Control e Intervención de Compañías y Valores.

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

##### **a) Aspectos generales**

El presente Plan Estratégico se sustenta “en un diagnóstico crítico de la evolución de los procesos económicos, sociales y políticos que caracterizan el fallido desarrollo del país en las últimas décadas. Esta visión crítica busca describir la crisis y evolución del pensamiento económico dominante y los esquemas económicos, las opciones institucionales y las decisiones políticas que han derivado en grandes problemas para el desarrollo humano de la sociedad ecuatoriana”.<sup>26</sup>

El mundo está experimentando una profunda transformación: “la revolución de las tecnologías”, la cual permite que exista una verdadera democratización de la información, elevando la productividad mundial a niveles nunca antes visto. También crea oportunidades inmensas de desarrollo económico y social, dándonos acceso a la mejor oportunidad que se nos presenta para crear la sociedad, solidaria y cohesiva que queremos.

---

<sup>26</sup> Plan Nacional de Desarrollo 2009-2013, pag 15.

**b) Filosofía Institucional****Misión:**

Fortalecer, promover y controlar el desarrollo confiable y transparente de la actividad societaria y de mercado de valores a través de adecuados sistemas de regulación, control y servicios.

**Visión:**

Ser una institución líder, altamente técnica e innovadora que contará con mecanismos modernos de asesoría, supervisión y control eficientes que promuevan el desarrollo societario y de mercado de valores.

**Valores Institucionales:****Ética:**

- ⊖ Actuar sin favoritismos en nuestras decisiones;
- ⊖ Denunciar todo acto de corrupción;
- ⊖ Respetar la confidencialidad de la información interna y externa;
- ⊖ No ceder ante situaciones ilegales;
- ⊖ Cumplir las normas de conducta institucional; y,
- ⊖ Desempeñar de forma sincera y franca sus actividades.

**Compromiso:**

- ⊖ Asumir retos sin condicionamientos;
- Demostrar predisposición en cada momento;
- ⊖ Aportar con soluciones;
- ⊖ Asumir la causa de la Superintendencia como propia;
- Demostrar solidaridad con el equipo de trabajo para el cumplimiento de objetivos; y,
- ⊖ Exceder las expectativas de la Superintendencia.

**Responsabilidad:**

- Denunciar la corrupción en contratación pública, sector societario y mercado de valores;
- ⊖ Rendir cuentas a la sociedad;
- Velar por el correcto manejo de los recursos de la institución; y,
- ⊖ Aplicar la LOSSCA y reglamentos internos.

**Pro actividad:**

- ⊖ Cumplir con las tareas asignadas en el menor tiempo posible;
- ⊖ Aportar con ideas innovadoras;
- ⊖ Ser emprendedores en los proyectos de la Superintendencia;

- Anticiparse a los hechos analizando las causas para dar soluciones oportunas; y,
- ⊖ Aplicar el conocimiento y la experiencia adquirida.

Profesionalismo:

- Hacer partícipes de los conocimientos con los demás;
- ⊖ Ser organizado y cumplir con las obligaciones;
- ⊖ Actuar con seguridad y conocimiento de los procesos;
- Actualizar los conocimientos continuamente;
- ⊖ Realizar análisis con profundidad;
- ⊖ Participar activamente en la toma de decisiones;
- Respetar los criterios ajenos; y,
- ⊖ Adaptarse con flexibilidad a los cambios de la Superintendencia.

### c) Plan Estratégico

Puesto que el Plan Estratégico de una institución es un documento en el cual se plasma los objetivos y las estrategias que dicha institución pretende alcanzar en el corto plazo, es necesario identificar el Plan que ha desarrollado la Superintendencia de Compañías.

*El plan estratégico es un programa de actuación que consiste en aclarar lo que pretendemos conseguir y cómo nos proponemos conseguirlo. Esta programación se plasma en un documento de consenso donde concretamos*

*las grandes decisiones que van a orientar nuestra marcha hacia la gestión excelente.*<sup>27</sup>

El plan estratégico se fundamenta en que las actuaciones y esfuerzos institucionales se dirigirán al cumplimiento de las funciones y responsabilidades asignadas a la Superintendencia en la Ley de Compañías, y la Constitución de la República, como entidad de la Administración Pública.

## **I. Objetivos estratégicos.**

Iniciar y consolidar el ejercicio de las funciones de la Superintendencia implementando las leyes, los conocimientos tecnológicos y la promoción de los servicios que presta la Institución a los ecuatorianos.

### **Objetivo 1:**

Fortalecer la confianza y seguridad del Sector Societario y de Mercado de Valores.

- Revisar y Actualizar el marco legal y normativo.
- Impulsar mecanismos alternativos para el apoyo, desarrollo y promoción del sector societario y de mercado de valores.

---

<sup>27</sup> <http://www.guiadelacalidad.com/plan-estrategico.php>

- Revisar y Fortalecer el alcance y profundidad de los mecanismos de control.
- Desarrollar acciones tendientes a proteger al inversionista.
- Estandarización de los procesos y procedimientos.
- Generar transparencia de acuerdo a la normativa vigente.
- Preparar a la institución para el control y supervisión con la vigencia de la NIIF's.

## **Objetivo 2**

Fortalecimiento de la cultura institucional basada en un Enfoque de Servicios.

- Fortalecer una cultura organizacional orientada hacia un enfoque de servicio.
- Mejoramiento y automatización de los procesos de atención al usuario.
- Implementar mecanismos de evaluación del servicio institucional.
- promocionar y difundir por los medios más adecuados los servicios, actividades y normativa de la Institución.
- Fortalecer los planes y estrategias de comunicación interna y externa.
- Desarrollar planes de capacitación al usuario.
- Mejorar la calidad de información interna y externa.

**Objetivo 3:**

Fortalecimiento de Tecnología de Información y Comunicaciones que sustenten el proceso de cambio institucional

- Mejoramiento de las tecnologías de información y comunicación de la Entidad.
- Integración de información entre Societario y Mercado de Valores.
- Herramientas de análisis e inteligencia de negocios.
- Automatización de Balances con todas las seguridades.
- Automatización de procesos críticos.
- Datawarehouse.
- Proyecto de Gestión Documental.
- Proyecto de Seguridad de la Información (Firma Electrónica).
- Automatización del CAU.

**Objetivo 4:**

Desarrollo y Fortalecimiento Institucional

- Implementar y desarrollar los proyectos e iniciativas definidas en el Plan Estratégico Institucional.
- Mejorar y Fortalecer los procesos y políticas de la entidad.
- Rediseñar la estructura organizacional.
- Actualizar y formalizar las funciones, perfiles y responsabilidad de los cargos de la entidad.

- Fortalecer e implementar los subsistemas para la administración del capital humano de la entidad.

## **II. Políticas.**

El lineamiento general se fundamenta en el cumplimiento de la normatividad y términos establecidos en disposiciones legales relacionadas con las funciones institucionales. Para cumplir este cometido deberán dirigirse esfuerzos hacia: la difusión de las funciones institucionales, dotación de infraestructura adecuada, la adopción de sistemas de gestión estatal, el fortalecimiento de la cooperación técnica tanto del orden nacional e internacional, la adecuación de la regulación institucional, y el mejoramiento del servicio a los usuarios.

## **III. Programación anual.**

Para concretar los compromisos institucionales en torno a los objetivos y estrategias definidos, se establecerán programaciones específicas y puntuales anualmente, a nivel de cada una de las dependencias dentro de la Institución; identificando las actividades y los indicadores de gestión.

#### **IV. Seguimiento y evaluación.**

Encaminados a facilitar una gestión dinámica, innovadora, proactiva y anticipadora, se adelantará un seguimiento trimestral de los compromisos previstos en la programación y que apunta al cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Los indicadores que se utilizarán serán los de gestión fundamentalmente de tipo cuantitativo, vinculados con la capacidad de la Superintendencia para preparar estudios y monitoreos que consolide la misión institucional de la Superintendencia como mística en las labores que desempeñamos todos, como funcionarios.

#### **d) Análisis FODA**

##### **Fortalezas:**

- ❖ Imagen y prestigio institucional;
- ❖ Institución autónoma y autofinanciada;
- ❖ Liderazgo de la administración actual;
- ❖ Transparencia;
- ❖ No existe corrupción dentro de la entidad;
- ❖ Alto nivel académico y profesional de los funcionarios;
- ❖ Compromiso de los funcionarios;

- ❖ Buen clima laboral; y,
- ❖ Cuenta con la confianza y aceptación del público en general.

**Oportunidades:**

- ❖ Nueva Constitución del Ecuador;
- ❖ Financiamiento al sector empresarial a través de Mercado de Valores;
- ❖ Aplicación de las Normas Internacionales de Información Financiera – NIIF;
- ❖ Reposicionamiento de la imagen institucional;
- ❖ Actitud orientada al desarrollo empresarial; y,
- ❖ Coordinación con otras entidades públicas.

**Debilidades:**

- ❖ Falta de promoción y difusión de la labor de la Superintendencia;
- ❖ Falta de herramientas legales para evitar proliferación de empresas de papel;
- ❖ Falta la implementación de herramientas tecnológicas para un mejor control de compañías;
- ❖ Falta estandarización de procesos y unificación de criterios; y
- ❖ Estructura física no funcional.

**Amenazas:**

- ❖ Proliferación de juicios en contra de la Superintendencia;
- ❖ Injerencia política que pueda amenazar la autonomía de la Institución, hasta su existencia;
- ❖ Crisis económica que afecte el sector societario y de mercado de valores;
- ❖ Hostilidad por parte de los representantes legales, en cuanto a nuestra gestión de control;
- ❖ Disminución de las recaudaciones por parte de los contribuyentes; y,
- ❖ Desconocimiento público sobre el rol institucional.

**e) Factores críticos de éxitos**

- Planificación adecuada de los requerimientos a nivel Nacional;
- Conocer las expectativas de los usuarios y representantes legales;
- Presupuesto adecuado para la gestión de la Institución;
- Participación interdepartamental en cuanto a unificación de criterios;
- Opinión favorable entre la población en relación a la labor de la Superintendencia;
- Interés político por las acciones de control de la Institución en el ámbito societario y de mercado de valores; y,
- Mejora de la dotación técnica-administrativa.

#### f) Resistencias al cambio

- Desacuerdos en conceptos de Planificación;
- No asumir la focalización en el ámbito societario y de mercado de valores;
- Dificultades en la Gestión del conocimiento;
- Insuficiencia financiera;
- Resistencias a los Cambios Organizativos;
- Resistencia a la Transparencia de resultados; y,
- Burocracia Institucional.

#### 4.1.2 Funcionarios públicos

##### 4.1.2.1 Funcionarios de nivel jerárquico superior

Tabla N°2

NIVEL JERARQUICO	CARGO	NOMBRES COMPLETOS
Nivel 1	Superintendente de Compañías	Manssur Villagran Suad Raquel

Fuente: Trabajo de campo. Investigación en la SIC  
Elaborado por: Giannela Bonito R.

Tabla N° 3

NIVEL JERAR QUICO	CARGO	NOMBRES COMPLETOS
Nivel 2	Intendente De Companias De Guayaquil	Anchundia Places Victor Manuel
	Intendente De Compañías De Quito	Valdivieso Cueva Camilo
	Intendente De Companias De Portoviejo	Garcia Vallejo Patricio Ernesto
	Intendente De Companias De Machala	Murrieta Mora Carlos Edmundo
	Intendente De Companias De Cuenca	Jaramillo Malo Santiago
	Intendente Compañías Ambato	Alexandra Espin Rivadeneira
	Intendente De Compañías De Loja	Guerrero Aguirre Cristina
	Intendente De Mercado De Valores (G)	Lopez Espinoza Eduardo Antonio
	Intendente De Mercado De Valores (Q)	Vizcaino Zurita Francisco Xavier
	Intendente Nacional De Gestion Estrategica	Franco Mera Denise Carolina
	Intendente De Control E Intervencion	Mendoza Rodriguez Jacinto
	Intendente Administrativo Y Financiero	Villamar Andrade Alba Alegria
	Intendencia De Tecnologia De Informacion	Acosta Avila Alvaro
	Intendente Juridico (Q)	Arias Salgado Hugo Oswaldo
	Intendente De Control E Intervencion (Q)	Grijalva Bautista Pablo Eduardo
	Subintendente Administrativo Y Financiero	Valencia Marcelo

Fuente: Trabajo de campo. Investigación en la SIC  
Elaborado por: Giannela Bonito R.

Tabla N° 4

NIVEL JERAR QUICO	CARGO	NOMBRES COMPLETOS
Nivel 3	Direccion De Prevencion De Lavado De Act.	Suarez Ramos Herminia
	Director De Organización Y Metodos	Encalada Varas Manuel Andres
	Director De Investigacion Y Estudios	Egas Cavagnaro Maria Pia
	Director De Planificacion Estrategica	Diaz Uribe Mickey William
	Director De Comunicación	Delgado Granizo Cassia Olenka
	Direccion De Procuraduria	Salazar Gaspar Jimi Roman
	Director De Registro De Sociedades	Loor Gomez Marielisa Cecilia
	Director juridico concurso prev. Y tramites	Morquecho Landivar Walter
	Director De Inspeccion De Compañias	Mora Vaca Walter German
	Director De Control Y Concurso Preventivo	Alarcon Valencia Gladis
	Director Juridico Mercado De Valores	Delgado Tapia Katherine
	Director De Autorizacion Y Registro	Tamayo Insuasti Betty Eugenia
	Director De Control	Murillo Cabrera Carlos Arturo
	Director De Investigacion Y Desarrollo	Vinueza Ocaña Eva Maria
	Director De Normatividad	Segarra Mora Manuel Ernesto
	Direccion De Recursos Humanos, Desarrollo Institucional Y Capacitacion	Rivera Delgado Maria Matilde
Director Administrativo	Centanaro Rodriguez Marina	

NIVEL JERAR QUICO	CARGO	NOMBRES COMPLETOS
Nivel 3	Director De Tecnologia De Informacion Y	Calderon Lopez Fernando
	Director De Prevencion De Lavado De Activos	De La Torre Ribadeneira Maria
	Director De Registro De Sociedades (Q)	Yugcha Cruz Gladys
	Director Juridico De Compañias (Q)	Noboa Leon Oswaldo Leonidas
	Director Juridico de Disolución Y Liquidacion	Chiriboga Sanchez Patricia
	Director De Auditoria E Intervencion (Q)	Bautista Cedeño Gilda Rosa
	Director De Autorizacion Y Registro (Q)	Suikouski Jijon Nathalie
	Director De Control (Q)	Cedeño Murillo Jose Vicente
	Director De Investigacion Y Desarrollo (Q)	Jijon Andrade Diego Nicolas
	Director De Normatividad (Q)	Pazos Chimbo Catalina
	Director De Estudios (Q)	Lopez Ruales Carlos Mauricio

Fuente: Trabajo de campo. Investigación en la SIC  
Elaborado por: Giannela Bonito R.

Tabla N° 5

NIVEL JERAR QUICO	CARGO	NOMBRES COMPLETOS
Nivel 4	Subdirector De Registro De Sociedades	Velez barrezueta maria Eugenia
	Subdirector Juridico De Compañias	Brando Alvarez Juan Antonio
	Subdirector Juridico de Disolución y	Rodriguez Sandoval Mercedes
	Subdirector Juridico De Concurso Preventivo Y	Rodriguez Aguirre Melba
	Subdirector De Inspeccion De Compañias	Vergara Becerra Fatima Haydee
	Subdirector De Intervencion	Almeida Moran Esther Marcela
	Subdirector De Auditoria	Illingworth Cabanilla Gustavo
	Subdirector De Control Y Concurso Preventivo	Carreño Madrid Ruth Elsie
	Subdirector Juridico de Disolución	Dominguez Villegas Sixto
	Subdirector De Participes	Mendoza Mendoza Gustavo
	Subdirector De Promocion Y Difusion	Villacis Pelaez Virginia
	Subdirector De Estudios	Venegas Paz Glenda America
	Subdirector De Normatividad	Ayala Agreda Marianita De
	Subdirector De Normatividad Legal	Bustamante Anisman Melida
	Subdirector Administrativo	Minuche Gutierrez Rosa Lilian
	Subdirector De Registro De Sociedades (Q)	Duran Gallardo Anunciata
	Subdirector De Documentacion Y Archivo (Q)	Muriel Cordova Marcelo

NIVEL JERAR QUICO	CARGO	NOMBRES COMPLETOS
Nivel 4	Subdirector juridico de disol. Y liquidacion (Q)	Gavilanez Rodriguez Gloria
	Subdirector Juridico De Compañías (Q)	Fuentes Valencia Maria
	Subdirector Juridico De Concurso Preventivo Y	Navas Cajiao America Ercilia
	Subdirector Juridico De Concurso Preventivo Y	Vega Vinueza Poleth Irina
	Subdirector De Inspeccion (Q)	Espinoza Ramirez Lauro
	Subdirector De Inspeccion (Q)	Roman Zambrano Sara
	Subdirector De Auditoria (Q)	Valladares Myriam Mercedes
	Subdirector De Auditoria E Intervencion (Q)	Haro Carrera Carlos Alberto
	Subdirector De Control Y Concurso Preventivo	Sanchez Yopez Washington
	Subdirector De Control Y Concurso Preventivo	Uriarte Espinoza Edison Xavier
	Subdirector Juridico (Q) Mercado De Valores	Flores Del Pozo Mercedes
	Subdirector De Participes (Q) Mercado De Val	Caicedo Atiaga Irene Marina
	Subdirector De Monitoreo Y Analisis (Q)	Peña Unda Julia Marcia
	Subdirector De Auditoria (Q)	Rivadeneira Narvaez Hernan
	Subdirector De Normatividad Legal (Q)	Alarcon Andrade Mauricio
	Subdirector De Normatividad Contable (Q)	Alvarez Rengifo Ludwing
	Subdirector De Estudios (Q)	Ortiz Navarro Monica Del
	Subdirector De Desarrollo (Q)	Guerrero Vera Naimin Narcisa
	Subdirector De Estudios Societarios (Q)	Aviles Teran Victor Patricio

<b>NIVEL JERAR QUICO</b>	<b>CARGO</b>	<b>NOMBRES COMPLETOS</b>
<b>Nivel 4</b>	Subdirector De Recursos Humanos (Q)	Zurita Masson Maria Luisa
	Subdirector De Presupuesto (Q)	Buitron Rodriguez Edgar
	Subdirector De Informatica (Q)	Padilla Arias Washington Raul

Fuente: Trabajo de campo. Investigación en la SIC  
Elaborado por: Giannela Bonito R.

#### 4.1.2.2 Otros funcionarios

Tabla N° 6

<b>APELLIDOS Y NOMBRES</b>	<b>TITULO DEL PUESTO ACTUAL</b>
Garcia martinez maria Gabriela	Analista de procesos
Ferreccio alvarado jessica paola	Analista de informatica 2
Kow farias sheylan leylyn	Analista de programacion 1
Cordova peñafiel silvia monica	Analista de programacion 1
Zambrano angel ramón	Analista de programacion 3
Merino gomez washington romulo	Analista de programacion 3
Muga jara guillermo Federico	Analista financiero 3
Nevarez graber sandra paola	Analista de programacion 2
Veloz marussich marcos Daniel	Analista de programacion 5

APELLIDOS Y NOMBRES	TITULO DEL PUESTO ACTUAL
Contreras sojos vanessa roselena	Analista de programacion 1
Salazar espinoza aida Melania	Analista financiero 5
Medina santos alexandra katiuska	Analista financiero 1
Zambrano del valle yolanda narcisa	Analista financiero 5
Garcia barreno maritza Emilia	Analista financiero 3
Reyes flores carlos Alberto	Analista financiero 3
Bernabe villon luis Santiago	Analista financiero 4
Garcia bohorquez gudelia esperanza	Analista financiero 3
Alarcon uvilla jorge Alberto	Analista de bienes
Izurieta palacios ana cristina	Analista de registro
Suarez vasconez carlos Adolfo	Analista de programacion 5
Rosero rodriguez jennifer Gabriela	Analista de programacion 2
Marquez ramirez silvia luz del alba	Analista de personal
Melo sanchez carmen Solange	Analista de nomina
Salazar flores luis Vicente	Analista financiero 3
Valencia pincay sandra Lorena	Analista de informatica 4
Pacheco villamar ruben Antonio	Analista de informatica 3
Yanez navarrete angel Ignacio	Analista de informatica 3
Alarcon murillo luis Alberto	Analista de informatica 2
Poma coronel alexis bladimir	Analista de informatica 1
Reinoso bravo joel Gustavo	Analista de informatica 1

APELLIDOS Y NOMBRES	TITULO DEL PUESTO ACTUAL
Chuchuca perdomo jaimé fabian	Analista de informática 1
Guerra cedillo jose luis	Analista de informática 1
Ponce grijalva juan carlos	Analista de informática 3
Pacheco bustillos ana maria	Analista de programación 1
Valencia coloma ximena Alexandra	Analista de programación 4
Espinosa aguinaga ruben dario	Analista de informática 2
Larrea perez celso Eduardo	Analista de programación 5
Escorza jaramillo aida de las mercedes	Analista de relaciones públicas 1
Simbaña pilataxi juan carlos	Analista financiero 5
Pujota miguel angel	Analista financiero 5
Vizcaino leon susana de Lourdes	Analista de programación supervisor
Braganza iturralde magdalena de Lourdes	Analista de programación supervisor
Cabrera orellana enrique napoleon	Analista de programación 5
Gavilanez villamarin ketty del rosario	Analista de programación 5
Vivar cadena pablo anibal	Analista de programación 3
Aristizabal palacio consuelo del Carmen	Analista de programación 3
Mendoza gellibert maria clementina	Analista de relaciones públicas
Pereira sotomayor edwin patricio	Analista financiero 2
Ayala bustamante carlos ivan	Analista financiero 5
Semanate alvear marcelo Xavier	Analista financiero 4
Heredia calderon mario Alfredo	Analista financiero 4

APELLIDOS Y NOMBRES	TITULO DEL PUESTO ACTUAL
Fuenmayor toledo raul Fernando	Analista de programacion 5
Rodriguez carpio hector benigno	Analista financiero 3
Acosta cresco enrique Gustavo	Analista financiero 5
Huerta zambrano evagelina Esther	Analista financiero 4
Cruz quinde mercy Nelly	Analista de informatica 2
Rodas gonzalez edgar rene	Analista financiero 5
Sosa vaca welington anibal	Analista financiero 3
Padilla najera karen Gabriela	Analista de programacion 2
Albornoz villareal henry jonny	Analista de informatica jefe
Altamirano arguero nelly Lorena	Analista supervisor
Jara flores joel enrique	Analista de informatica 5
Riofrio lascano nora patricia	Analista de informatica 5
Estrada osejos luis federman	Analista de informatica 5
Solorzano rey katiushka del rocio	Analista de informatica 5
Bautista oña rober alex	Analista de informatica 5
Lara andrade luis Lautaro	Analista de informatica 5
Bustillos custode pedro Fernando	Analista de informatica 4
Mora cedillo sergio Gustavo	Analista de informatica 4
Malla lojan luis Gerardo	Analista de informatica 4
Lasso alvarez carmen del pilar	Analista de informatica 2
Cruz amaya marco Vinicio	Analista de informatica 2

<b>APELLIDOS Y NOMBRES</b>	<b>TITULO DEL PUESTO ACTUAL</b>
Velasquez viscarra daniel enrique	Analista de informatica 2
Molina erazo andrea Viviana	Analista de informatica 2
Chicaiza cevallos christian Javier	Analista de informatica 1
Anchundia mero alciviades Gilberto	Analista financiero 4
Parreño bravo marcelo Vinicio	Analista de informatica 1
Guerrero bustamante artidoro Orlando	Analista financiero 4
Rodriguez feijoo julio Ernesto	Analista financiero 2
Gomez llivisaca carlos francisco	Analista financiero 4
Espin tello luis enrique	Analista financiero 4
Mejia morales carlos Eduardo	Analista de programacion 2
Armijos sanchez clara Elizabeth	Analista financiero 3

Fuente: Trabajo de campo. Investigación en la SIC  
Elaborado por: Giannela Bonito R.

Tabla N° 7

<b>NOMBRES Y APELLIDOS</b>	<b>TITULO DEL PUESTO ACTUAL</b>
Caizahuano villacres roberto abad	Asesor general 2
Freire moran mauricio jorge	Asesor general 2
Balda santistevan rafael enrique	Asesor general 1
Barreiros armendaris humberto rodrigo	Asesor general 1
Vera garcia sonia Gabriela	Asesor

Fuente: Trabajo de campo. Investigación en la SIC  
Elaborado por: Giannela Bonito R.

Tabla N°8

APELLIDOS Y NOMBRES	TITULO DEL PUESTO ACTUAL
Ramirez huaypatin rosaura Alexandra	Asistente ejecutiva 2
Alvarado calderon andres Emilio	Asistente del despacho
Pazmiño muñoz jorge andres	Asistente administrativo
Aguilar castro ana maria	Asistente ejecutiva 1
Carpio yunga cornelio	Asistente administrativo de despacho
Suarez torres patricia Leonor	Asistente ejecutiva
Santos franco javier Alberto	Asistente de servicios administrativos
Leon macias alejandro Lorenzo	Asistente de servicios administrativos
Carlin enderica alida clementina	Asistente ejecutiva
Villamar mendez eduardo Xavier	Asistente administrativo
Arce delgado carlos luis	Asistente administrativo
Ayluardo peralta greta Eliana	Asistente profesional
Toledo salazar victor andres	Asistente profesional
Ponce yepez alfonso renato	Asistente profesional
Rosales veliz hugo benhur	Asistente profesional
Pinguel cueva jose luis	Asistente profesional
Moreno barreno boris ivan	Asistente administrativo
Villacreses indarte monica del rosario	Asistente administrativo
Bonilla navas karla Alejandra	Asistente profesional
Cajas guncay maria de lourdes	Asistente profesional

APELLIDOS Y NOMBRES	TITULO DEL PUESTO ACTUAL
Garcia sierra jenny Herminia	Asistente profesional
Sanabria andretta hector andres	Asistente profesional
Luna collahuazo karem juliana	Asistente profesional
Rivas alvarado juan Alfredo	Asistente administrativo
Calderon terreros marco Antonio	Asistente administrativo
Larriva obregon gabriela Susana	Asistente profesional
Veloz benitez ibeth dayanara	Asistente jurídico
Cevallos silvera natalia eloisa	Asistente administrativo
Hernandez macias coralia Isabel	Asistente ejecutiva
Maldonado murillo cecilia Jenny	Asistente ejecutiva
Lucio lucio soraya Guadalupe	Asistente de servicios generales
Iglesias dueñas maria dolores	Asistente ejecutiva
Carchi espinoza rossana drieta	Asistente ejecutiva
Alcivar segarra antonieta Gabriela	Asistente de control
Suarez cordero lily Ivonne	Asistente ejecutiva
Flores garcia andres francisco	Asistente administrativo
Guerrero de haz jorge francisco	Asistente profesional
Narvaez rios mariana de Jesus	Asistente ejecutiva
Chang-huan tapia monica Viviana	Asistente profesional
Musello jurado daniella Alejandra	Asistente profesional
Gordillo flores ana maria	Asistente administrativo

APELLIDOS Y NOMBRES	TITULO DEL PUESTO ACTUAL
Jimenez mora marianela del rocio	Asistente profesional 1
Rohde espinoza sandra Elizabeth	Asistente profesional 1
Carabajo villegas manuel Eduardo	Asistente profesional
Vasquez alarcon francisco Antonio	Asistente profesional
Pico diaz modesto filemon	Asistente jurídico
Cardenas mosquera enrique julio	Asistente administrativo
Montenegro villon william kleber	Asistente administrativo de recursos humanos
Obando cantad julieta aracely	Asistente de servicios de salud
Espinel guadalupe francisco emiro	Asistente administrativo
Bajaña oñate karina lissett	Asistente administrativo
Henk muñoz esther maria	Asistente ejecutiva
Jimenez sanchez carlos agustin	Asistente de servicios generales
Valdez ulloa eduardo Rafael	Asistente de servicios generales
Rambay toledo jorge Antonio	Asistente de servicios administrativos
Cortez vera faruth	Asistente profesional
Moran capelo manuel Eduardo	Asistente administrativo
Figuroa acosta freddy Alfonso	Asistente administrativo
Bolaños lucas washington luis	Asistente administrativo
Villafuerte peña antonio andres	Asistente administrativo
Arias castro marco hernan	Asistente administrativo del despacho

APELLIDOS Y NOMBRES	TITULO DEL PUESTO ACTUAL
Molina malo gladys noemi	Asistente ejecutiva 1
Hidalgo lastra consuelo Alexandra	Asistente de relaciones publicas
Medina guerrero pamela patricia	Asistente profesional
Saavedra lasso fanny magdalena	Asistente ejecutiva
Pozo pastaza nancy ermelinda	Asistente ejecutiva 2
Bolaños mejia maria luisa	Asistente ejecutiva
Muñoz gomez soledad Elizabeth	Asistente ejecutiva 2
Torres almeida gladys Fabiola	Asistente ejecutiva 1
Gomez gomez maritza diamela	Asistente ejecutiva 1
Barona zuñiga deborah Cecilia	Asistente ejecutiva
Carrera guerra carmen Alicia	Asistente de relaciones publicas
Santacruz ortega maria Nelly	Asistente profesional
Arguello teran maria elena	Asistente de servicios administrativos
Benavides barrera carmita yolanda	Asistente administrativo
Herrera davila nelson Ernesto	Asistente administrativo
Villacis veloz maria adela	Asistente administrativo
Orellana coellar williams Santiago	Asistente de servicios generales 1
Villacis sandoval gustavo manuel	Asistente de servicios administrativos
Bustan benitez maribel del pilar	Asistente administrativo
Cando mella marco patricio	Asistente administrativo
Mendez mendez sixto olmedo	Asistente de servicios generales 1

APELLIDOS Y NOMBRES	TITULO DEL PUESTO ACTUAL
Vega rojas francisco Javier	Asistente profesional
Cevallos merino martha Yolanda	Asistente ejecutiva
Pastaza pinos francia cecibel	Asistente ejecutiva
Grijalva chacon fabiola de las mercedes	Asistente ejecutiva
Bolaños paspuezan miguel angel	Asistente de servicios administrativos
Espejo zambrano jose maria	Asistente administrativo
Jacome jumbo gladys Ximena	Asistente administrativo
Molina salazar rocio de las mercedes	Asistente administrativo
Castillo saa gloria patricia	Asistente ejecutiva
Rivero menendez dolores maria del pilar	Asistente ejecutiva
Pazmiño freire pablo Fernando	Asistente administrativo
Andrade jativa emma lucia	Asistente ejecutiva 1
King machado renata del pilar	Asistente jurídico
Guerrero arizaga michele jeanette	Asistente profesional
Muñoz navarrete ruth victoria	Asistente ejecutiva 1
Saavedra carrillo myriam del rocio	Asistente ejecutiva
Gonzalez caza gissela johana	Asistente de control
Checa vasco martha Yolanda	Asistente ejecutiva
Quinde aguirre ana Cecilia	Asistente ejecutiva
Armas landazuri renata Gabriela	Asistente profesional
Ponce verduga maria Fernanda	Asistente ejecutiva

APELLIDOS Y NOMBRES	TITULO DEL PUESTO ACTUAL
Gortaire jativa maria augusta	Asistente ejecutiva 1
Gaibor torres jannett katya	Asistente ejecutiva 1
Mendez suarez fabian alcivar polivio	Asistente de servicios administrativos
Espinosa pinto carlos rodrigo	Asistente de control
Larrea falconi carla Fernanda	Asistente ejecutiva
Rodriguez hernandez marisol	Asistente ejecutiva
Davila alvarez violeta	Asistente ejecutiva 1
Ramos reyes ana catalina	Asistente de servicios generales
Larrea jaramillo carlos manuel	Asistente administrativo
Franco castro maria de los angeles	Asistente ejecutiva
Tapia arroyo fanny patricia	Asistente ejecutiva
Nacimba cayambe ana maria	Asistente de servicios administrativos
Lucio espinoza luis Eduardo	Asistente de servicios generales 1
Piñeiros leon martha Cecilia	Asistente ejecutiva
Guerrero pons maria del Carmen	Asistente ejecutiva
Pastaza pinos martha Hermelinda	Asistente de servicios de salud 1
Burgos moncayo jorge luis	Asistente administrativo
Zuñiga leon maria violeta	Asistente ejecutiva 1
Naranjo mera miriam patricia	Asistente ejecutiva
Loayza celi ruth noemi	Asistente ejecutiva
Carrera espinel angel Alejandro	Asistente administrativo

<b>APELLIDOS Y NOMBRES</b>	<b>TITULO DEL PUESTO ACTUAL</b>
Estrada osejo mercy janeth	Asistente administrativo
Guijarro ayala washington Fernando	Asistente administrativo
Villalba vanegas mara Isabel	Asistente ejecutiva
Vicuña salazar ruth irene	Asistente ejecutiva 2
Macias guerrero lorena Monserrate	Asistente profesional
Buenaventura arteaga freddy vicente enrique	Asistente de servicios administrativos
Moran vivas richard Antonio	Asistente administrativo
Sanchez gutierrez claudia cristina	Asistente profesional
Jerves ullauri cesar Roberto	Asistente administrativo de despacho
Amoroso rivera pablo sebastian	Asistente administrativo
Paredes chiluisa tanya Gioconda	Asistente ejecutiva
Sanchez ruales sandra Lorena	Asistente administrativo
Molina malo fanny Graciela	Asistente ejecutiva

Fuente: Trabajo de campo. Investigación en la SIC  
Elaborado por: Giannela Bonito R.

Tabla N° 9

<b>APELLIDOS Y NOMBRES</b>	<b>TITULO DEL PUESTO ACTUAL</b>
Merizalde recalde fabian Eduardo	Auditor jefe
Calderon moscoso marcos anibal	Auditor supervisor
Rodriguez fiallos anita del Carmen	Auditor supervisor

Fuente: Trabajo de campo. Investigación en la SIC  
Elaborado por: Giannela Bonito R.

### 4.1.3 Políticas institucionales

Todas las organizaciones mantienen políticas institucionales con el propósito de que éstas representen un lineamiento o guía a seguir por los miembros de un ente para el cumplimiento de sus labores.

Al hablar de un ente de control, no podemos dejar de lado la importancia vital que tienen las políticas en el funcionamiento diario del organismo, es decir, por tratarse de una institución pública que regula la actividad societaria tanto como el mercado de valores, es primordial establecer aquellas pautas o normas que servirán de base para la toma de decisiones y además constituirán los parámetros generales que guiarán el comportamiento organizacional de los funcionarios.

En el caso de la Superintendencia de Compañías la política general se fundamenta en el cumplimiento de la normatividad y términos establecidos en disposiciones legales relacionadas con las funciones institucionales.

Con el objetivo de cumplir esta tarea, todos los miembros integrantes del ente deberán dirigir sus esfuerzos hacia ciertos puntos considerados de importancia:

- ◆ La difusión de las funciones institucionales,
- ◆ Dotación de infraestructura adecuada,

- ◆ La adopción de sistemas de gestión estatal,
- ◆ El fortalecimiento de la cooperación técnica tanto del orden nacional e internacional,
- ◆ La adecuación de la regulación institucional, y
- ◆ El mejoramiento del servicio a los usuarios.<sup>28</sup>

Puesto que las políticas también se pueden definir como las normas que condicionan el logro y desarrollo de los objetivos y estrategias respectivamente, podemos hablar de ciertas políticas particulares adoptando como referencia lo señalado anteriormente.

- ◆ Política de Calidad: Crear e implantar proyectos y acciones estratégicas que aseguren la calidad de la gestión institucional y particularmente de sus servicios, aumentando la satisfacción de los clientes internos y externos que acceden a éstos.
- ◆ Política de higiene y seguridad ocupacional: Proporcionar a todos los colaboradores de la institución, condiciones de trabajo seguras y saludables, preservando de esta manera los recursos humanos organizacionales.

---

<sup>28</sup> <http://www.supercias.gov.ec/documentacion/ley%20transparencia/Plan%20Estrategico%202009-2013.pdf>

- ◆ Política para el desarrollo tecnológico de la información: Propiciar el desarrollo tecnológico de la información a fin de satisfacer los requerimientos del Instituto y de sus clientes internos y externos, aprovechando al máximo la tecnología disponible o emergente en el ámbito nacional.

Todas estas funciones aportarán de manera positiva para el crecimiento interno de la organización además de dar al público un punto de vista objetivo en cuanto a lo que es y hace la Superintendencia a favor de la comunidad.

## 4.1.4 Escala salarial

Tabla N° 10

GRADO	RMU ESCALA	DENOMINACIÓN DEL PUESTO	RMU PUESTO
1	903,84	Asistente de Limpieza	370,00
		Auxiliar Administrativo	520,00
		Auxiliar de Mantenimiento 1	
		Guardian	370,00
		Jardinero	
		Jefe de Guardias y Servicios	
2	1.027,36	Auxiliar de Mantenimiento 2	
3	1.150,88	Asistente Administrativo	
		Auxiliar de Servicios	
4	1.192,05	Chofer	
		Notificador	
5	1.243,52	Asistente de Control	1.100,00
		Asistente de Servicios Administrativos	
		Asistente Juridico	
		Asistente Profesional	
		Especialista Contable	
		Secretaria	
6	1.418,21	Técnico de Imprenta	
		Analista de Informática 1	
		Analista de Programación 1	
		Analista Financiero 1	
		Especialista de Construcciones y Mantenimiento 1	
		Especialista de Control 1	
		Especialista Jurídico 1	
Técnico de Archivo			
7	1.725,27	Asistente de Servicios Generales	
		Jefe de Imprenta	
		Recepcionista	
		Registrador de Sociedades	
8	1.756,50	Analista de Informática 2	
		Analista de Programación 2	
		Analista Financiero 2	
		Asistente de Relaciones Públicas	
		Asistente Profesional 1	
		Especialista de Control 2	
		Especialista Jurídico 2	
		Registrador de Sociedades Supervisor	
		Secretaria Ejecutiva	

GRADO	RMU ESCALA	DENOMINACIÓN DEL PUESTO	RMU PUESTO
9	1.850,18	Analista de Informática 3	
		Analista de Programación 3	
		Analista Financiero 3	
		Asistente de Servicios de Salud	
		Asistente de Servicios Generales 1	
		Especialista de Construcciones y Mantenimiento 2	
		Especialista de Control 3	
		Especialista Jurídico 3	
		Auditor 3	
		Registrador de Sociedades Supervisor 1	
		Secretario de Coactivas	
		10	
Analista de Informática 4			
Analista de Programación 4			
Analista de Relaciones Públicas			
Analista Financiero 4			
Asistente Administrativo de Despacho			
Asistente de Servicios de Salud 1			
Asistente Ejecutiva			
Auditor 4			
Bibliotecario			
Especialista 4			
Especialista de Control 4			
Especialista de Procuraduría			
Especialista Jurídico 4			
Registrador de Sociedades Supervisor 2			
Técnico de Archivo Jefe			
Trabajadora Social			
11	2.490,32	Analista de Informática 5	
		Analista de Programación 5	
		Analista de Relaciones Públicas 1	
		Analista Financiero 5	
		Asistente del Despacho	
		Asistente Ejecutiva 1	
		Auditor 5	
		Especialista de Control 5	
		Especialista Jurídico 5	
		Médico 4 H.D.	
		Prosecretario del Consejo Nacional de Valores	
		Registrador de Sociedades Supervisor 3	
		Secretaria del Centro de Mediación	
		Especialista en Mantenimiento	

GRADO	RMU ESCALA	DENOMINACIÓN DEL PUESTO	RMU PUESTO
12	2.969,13	Analista de Informática Jefe	
		Analista de Relaciones Públicas Supervisor	
		Analista Supervisor	
		Asesor	
		Auditor Supervisor	
		Delegado de Coactivas Jefe	
		Especialista Supervisor	
		Jefe de Construcciones	
		Jefe de Control Previo	
		Jefe de Refursos Humanos	
		Jefe de Sección	
		Jefe Regional de Control e Intervención	
		Secretario de Coactivas Supervisor	
		13	
Audirtor Jefe			
Contador General			
Contador Regional			
Jefe General de Caja			
Jefe General de Servicios y Mantenimiento			
Jefe General del Centro de Atención al Usuario			
Secretario del Consejo Nacional de Valores			
Subdirector			
14	3.994,31	Asesor General 1	
		Director Departamental	
		Prosecretario	
		Coordinador de Planificación y Presupuesto	
15	4.681,40	Asesor de Comunicación	
		Asesor General 2	
		Asesor General Jefe	
		Auditor General	
		Director General Financiero	
		Intendente de Compañías (Cuenca, Portoviejo, Ambato, Machala, Loja)	
		Secretario General de la Intendencia de Compañías de Guayaquil	
		Secretario General de la S_uperintendencia de Compañías	
16	4.980,00	Intendente de Area	
		Intendente Nacional de Area	
		Subintendente Administrativo Financiero	
17	4.990,00	Intendente de Compañías de Guayaquil	
		Intendente de Compañías de Quito	
18	5.000,00	Superintendente de Compañías	

Fuente: Trabajo de campo. Investigación en la SIC  
Elaborado por: Giannela Bonito R.

## 4.2 CONTEXTO ECONOMICO

Siendo un ente que regula el entorno societario y el mercado de valores en el Ecuador, la Superintendencia de Compañías cumple un rol significativo en cuanto al aspecto económico de nuestro país.

Considerando las facultades y atribuciones asignadas por las leyes correspondientes, además de las funciones a ejercer y las actividades que debe cumplir, ésta entidad pública se financia por medio de los tributos que anualmente contribuyen aquellas compañías a las cuales supervisa y controla.

Anualmente, esta Superintendencia en el uso propio de su facultad fijará el monto que cada compañía deberá pagar hasta una fecha determinada, de acuerdo a los activos reales que posee, igualmente se establecerá el banco o institución autorizada para la recepción de las contribuciones y los intereses por mora en el caso de considerarse necesario.

*Art. 449.- Los fondos para atender a los gastos de la Superintendencia de Compañías se obtendrán por contribuciones señaladas por el Superintendente. Estas contribuciones se fijarán anualmente, antes del primero de agosto, y se impondrán sobre las diferentes compañías sujetas a su vigilancia, en relación a los correspondientes activos reales.<sup>29</sup>*

Tomando en cuenta lo anteriormente señalado, en cuanto al control y vigilancia a la cual se encuentran sujetas las compañías constituidas en el Ecuador, es necesario

---

<sup>29</sup> Extracto de la Ley de Compañías Ecuador

reflexionar sobre el aporte que este organismo de control da a la sociedad en lo referente al contexto económico con la administración del control monetario.

Exponiendo otra de las actividades de la Superintendencia, cabe señalar el análisis periódico que publica con respecto a los indicadores financieros, evaluación que se realiza en base a los estados financieros presentados por las empresas y que se han diseñado para contribuir con los usuarios interesados en comprender la situación relativa de los diferentes sectores económicos desarrollados en nuestro entorno.

Actualmente, la economía del Ecuador se basa en un esquema adoptado de dolarización, que persigue el crecimiento sostenido del país, en este ámbito el ente controlador de las organizaciones productivas ha logrado importantes acciones en la estabilidad y el desarrollo económico de la sociedad.

Cabe mencionar que en aporte a las funciones desarrolladas por la Superintendencia, ésta ha merecido el crecimiento de una de sus áreas, proyecto asumido de las grandes potencias y que gracias al desarrollo, conocimiento y la participación brindada por esta intendencia ha logrado contribuir con otro rol dentro del contexto económico nacional, refiriéndose así al Mercado de Valores.

Para definir el concepto del Mercado de Valores encontramos varias alternativas, la más adecuada es aquella denominación que la designa como: *el conjunto de personas, entidades públicas o privadas, relacionadas con la emisión, contratación y control de*

*valores negociables*.<sup>30</sup>, es decir con la oferta y demanda de títulos valores expuestos en varias denominaciones ligadas a los intereses que el inversionista recibe y al riesgo que desea asumir.

Este segmento de la economía controlado por la Superintendencia, organismo técnico y autónomo que en esta situación es el encargado de vigilar la actividad y funcionamiento del sector empresarial con mecanismos eficaces, es también quien precautela los intereses de los inversionistas y vela por la estabilidad de las empresas generadoras de producción, empleo y riqueza.

De las atribuciones y funciones más elementales de la Superintendencia de Compañías en el Mercado de Valores podemos citar:

- 1. Inspeccionar y verificar, en cualquier tiempo, a las compañías, entidades y demás personas que intervengan en el mercado de valores, sin que se le pueda oponer el sigilo bancario o bursátil, considerando que cuando la Superintendencia de Compañías deba actuar en una entidad sujeta a la vigilancia y control de la Superintendencia de Bancos, lo hará a través de ésta o en forma conjunta.*
- 2. Autorizar el funcionamiento en el mercado de valores de bolsas de valores, casas de valores, compañías calificadoras de riesgo, depósitos centralizados de compensación y liquidación de valores, sociedades administradoras de fondos y fideicomisos, auditoras externas y demás personas o entidades que actúen o intervengan en dicho mercado, de acuerdo con las regulaciones de carácter general que se dicten para el efecto;*
- 3. Previa consulta urgente con el Ministro de Finanzas, Superintendente de Bancos, Gerente del Banco Central del Ecuador y Presidentes de las bolsas de valores del país, la Superintendencia de Compañías, a fin de preservar el interés público del mercado así como brindar protección a los inversionistas, podrá suspender temporalmente hasta por un término de siete días, las operaciones de mercado de*

---

<sup>30</sup> Definición del Mercado de Valores, economía.  
<http://www.gestiopolis.com/canales/economia/articulos/42/conmercadhel.htm>

*valores en caso de presentarse situaciones de emergencia que perturbaren o que ocasionaren graves distorsiones que produzcan bruscas fluctuaciones de precios.*<sup>31</sup>

El mercado de valores en el Ecuador, con las características actuales nace a partir de la Ley de Mercado de Valores expedida en el año 1994. En los últimos años ha registrado importantes avances y juega un papel significativo en el desarrollo económico del país creciendo a nivel nacional tanto en número de emisores como en montos negociados.

#### **4.3 CONTEXTO SOCIAL**

Al hablar de la Superintendencia de Compañías en cuanto al contexto social, podemos referirnos a la acción que este ente realiza con respecto a su labor para la ciudadanía y al aporte que hace a la nación con el cumplimiento de sus funciones.

Este organismo de control se estableció con el fin de innovar en mecanismo modernos de asesoría, supervisión y controles eficientes que promuevan el desarrollo societario, es decir con el propósito de mejorar la actividad de las compañías establecidas en el país y controlar las contribuciones que éstas aportan al estado ecuatoriano.

La Superintendencia de Compañías es un organismo técnico de vigilancia, intervención, control y auditoría de las actividades tanto económicas, ambientales, como sociales. Además supervisa los servicios que las compañías públicas o privadas y de cualquier denominación prestan a la ciudadanía, función que la realiza con el

---

<sup>31</sup> Resolución No. Cnv-008-2006 - consejo nacional de valores - codificación de las resoluciones Expedidas por el Consejo nacional de valores.

objetivo de que las actividades y servicios mencionados anteriormente se sujeten al ordenamiento que sus leyes disponen y que sobretodo atiendan al interés general de la comunidad.

Con referencia a los objetivos que dentro del ámbito social, este organismo de control debe cumplir, se presenta a continuación algunos de ellos:

- Transparentar la gestión de lo público.
- Generar “responsabilización” entre quienes tienen el encargo de gestionar lo público, es decir comprometer a los funcionarios a comunicar el estado de sus labores.
- Restablecer los espacios de diálogo entre las instituciones, Estado y la ciudadanía, aquellas intervenciones que permitan el conocimiento total de las tareas realizadas por el ente.
- Contribuir a implementar el acceso de la ciudadanía a la información para abordar los aspectos de la gestión pública.
- Determinar la Incidencia de lo ejecutado para el mejoramiento de la calidad de vida de la ciudadanía.
- Identificar los avances en la ejecución de obras.
- Establecer indicadores que permitan determinar la eficiencia, eficacia y efectividad de la gestión realizada por la institución.

Con la revolución ciudadana dirigida por el presidente de la República del Ecuador, se ha establecido una rendición de cuentas con el fin de mejorar la elaboración de planes y políticas nacionales, locales y sectoriales entre los gobiernos y la ciudadanía.

La Constitución de la República del Ecuador establece que la Rendición de Cuentas es un proceso participativo, estructurado, periódico y oportuno, mediante el cual quienes toman decisiones sobre la gestión de lo público (autoridades, servidores públicos, corporaciones privadas, instituciones financieras internacionales y organizaciones de la sociedad civil), ya sea en el ámbito político, programático u operativo, cumplen su deber y responsabilidad de explicar, dar a conocer o responder sobre el manejo de lo público encomendado a ellos y los resultados logrados o no ante la ciudadanía, sometiendo a ésta la evaluación de dicha gestión o manejo.

Este proceso se desarrollará con la finalidad de construir confianza y mejorar la calidad de la prestación de lo público. Por lo tanto, permite a la ciudadanía contar con información precisa y suficiente sobre la gestión de lo público, a través de un lenguaje asequible, redefiniendo así las modalidades de gestión pública e incorporando la exigencia ciudadana en todas las fases del ciclo de construcción de lo público.

Entonces, dentro del contexto social, la Superintendencia de Compañías cumple con los requisitos establecidos por el gobierno en cuanto a dar solución y además aportar en el conocimiento, valoración y aprobación de las funciones de esta entidad pública.

#### **4.4 CONTEXTO POLITICO**

Para hablar del ámbito político en el cual se desarrolla la Superintendencia es necesario recordar las facultades que por ley la Constitución Política de la República del Ecuador le asigna a este ente público.

Dentro de estas facultades podemos mencionar, su rol de asesoría, vigilancia y control a las compañías constituidas en el Ecuador, las mismas que en gran parte integran el sector productivo. Además brinda su aporte en cuanto al Mercado de Valores, sector en desarrollo dentro del país.

La política como tal es una actividad que va orientada a la toma de decisiones en forma ideológica de un grupo de personas regida a alcanzar ciertos objetivos.

En tanto a lo anterior, la Superintendencia de Compañías toma su lugar, voto y aporte en algunos de los temas que se consideran problemáticos, como por ejemplo, el control de las sociedades, consultas concernientes al Mercado de Valores, recopilación de Resoluciones Normativas tanto de carácter societario y lo referente a las Bolsas de Valores, información estadística-bursátil y para los cuales aporta con soluciones apremiantes.

En definitiva con respecto al contexto político en el cual se desarrolla esta entidad, sobresalen las aportaciones que en su misión, visión, objetivos, plan estratégico y políticas se encuentran detallados.

## 5. HABILIDADES GERENCIALES

### 5.1 PROPUESTA DE EDGAR SCHEIN

En este estudio titulado habilidades gerenciales, no puede dejar de referirse a aquellas destrezas propuestas por Edgar Schein, psicólogo que se ha interesado fuertemente en proponer mejoras tanto a nivel individual como organizacional, proponiendo destrezas y habilidades supuestas como modelos a seguir en el caso de ostentar o dirigir un cargo de alto nivel jerárquico.

Edgar Schein, nació en el año de 1928 en Zurich, Suiza, a la edad de 11 años emigró a Estados Unidos, país en el que estudió la universidad obteniendo su Maestría en Psicología y 3 años más tarde su Doctorado en Psicología Social.

*Fue profesor, escritor, investigador y consultor, brindó sus aportes y conocimientos en temas relacionados con el proceso de cambios, mejoras y desarrollo de la cultura organizacional, psicología laboral y dinámica de la carrera.<sup>32</sup>*

Desde este punto de vista, surge la necesidad de comprobar si los altos funcionarios públicos de la Superintendencia poseen las habilidades requeridas para desempeñar sus

---

<sup>32</sup> Cultura Organizacional-El Gurú: Edgar Schein. Daniel Elias Castillo. Septiembre 2010.

funciones y cuales son aquellas destrezas que no se manifiestan. A continuación se presenta el enfoque de cada una de las habilidades que Schein propone:

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

Dentro de las habilidades de Motivación y Valores supuestas por Schein, es evidente el significado que puede darse a éstas, destrezas en las cuales predominan los aspectos relacionados con *la acción de motivar, es decir, aquella fuerza que hace que un individuo actúe o se comporte de determinada manera*<sup>33</sup> y por otro lado, los valores, características que dicho individuo posee y que se ven reflejadas en el desarrollo de sus funciones individuales afectando indudablemente al desempeño del equipo de trabajo.

La motivación de cada integrante de una organización es un factor que debe considerarse como sumamente importante por ser éste el motor del estado anímico del funcionario, el mismo que incita bajo cualquier premisa a que cada miembro realice su trabajo de la mejor manera, cumpliendo así con sus propósitos y logrando las metas comunes planteadas por el equipo.

Los valores en cambio, se guían por aquellos dones que posee por naturaleza cada persona y por las aptitudes que puede ir adquiriendo o aprendiendo en el

---

<sup>33</sup> Motivar. [[www.wordreference.com/definicion/motivar](http://www.wordreference.com/definicion/motivar)]

transcurso de su vida. Valores que de igual manera se orientan al logro de objetivos planteados.

Una vez comprendidos los conceptos que éstas habilidades engloban, se puede presentar a continuación la clasificación en subhabilidades:

- **Orientación al logro:** es una capacidad que consiste en preocuparse por trabajar bien o conseguir un estándar de excelencia.<sup>34</sup> Es decir, es el esfuerzo realizado para lograr los objetivos planteados y el interés por superar aquellas metas propuestas y realizadas.
- **Orientación a la Supervisión y el control:** tomando el concepto anterior, esta subhabilidad se basa también en dirigir a los colaboradores hacia el logro de las metas establecidas incentivando su creatividad, pero resaltando la evaluación del desempeño y la vigilancia de los procesos que deben seguir según lo establecido por la organización.
- **Compromiso con la Organización:** es la habilidad de orientar a los integrantes de la organización a comprometerse con los objetivos y metas de ésta. Motiva a realizar cualquier actividad siempre y cuando esté ligada a cumplir con la organización. Estimula a sentirse parte importante del equipo.

---

<sup>34</sup> Orientacion al Logro: [http://www.popomega.com/articulos/popomega\\_competencias.pdf](http://www.popomega.com/articulos/popomega_competencias.pdf)

- **Liderazgo:** es la capacidad de inspirar y guiar a individuos.<sup>35</sup> Es el proceso de influir en otras personas e incentivarlas para que trabajen de forma entusiasta para lograr un fin común. Habilidad que tiene un líder para llegar a su equipo y motivarlos a que trabajen para lograr las metas establecidas.
- **Orientación al éxito:** es la capacidad que permite desarrollar en las personas el deseo de crecimiento e incentiva a asumir retos orientados a una autorrealización.
- **Asunción de Riesgos:** es la capacidad de reconocer los riesgos que a pesar de las consecuencias que pueda traer deben asumirse a sabiendas de que cumpliendo los objetivos tendrán ventajas competitivas.
- **Responsabilidad:** es la capacidad que tiene el funcionario de cumplir con sus obligaciones de manera oportuna y precisa, sin necesidad de que los demás interesados lo presionen.
- **Orientación al Crecimiento Personal:** destreza que se define como aquella que motiva y dirige el desarrollo intelectual, laboral, emocional de cada personal. Aquellos que estén al frente de un cargo de alto nivel jerárquicos deben poseer la habilidad de incentivar a su personal a

---

<sup>35</sup> Diccionario de la Lengua Española. Definición de Liderazgo.

desarrollarse profesional y personalmente para que puedan cumplir con las metas organizacionales establecidas y de igual manera con sus logros personales.

- **Pensamiento estratégico:** es una destreza que permite medir el ayer, el hoy y el mañana de la empresa en cuanto a su crecimiento. Además esta subhabilidad permite a los dirigentes adquirir una relación adecuada con todos quien forman parte del personal de la organización, incluyéndolos amigos.

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

Con respecto a las Habilidades Analíticas se puede mencionar que es aquella habilidad capaz de identificar, analizar y resolver un problema bajo condiciones de información incompleta y de incertidumbre. Grupo de habilidades identificadas por Schein dentro de las cuales se puede mencionar las habilidades intelectuales, mismas que son necesarias para ejecutar de manera efectiva y eficaz un cargo gerencial.

Por ejemplo, algunas de las destrezas que se destacan en este grupo son: la habilidad para identificar y resolver problemas en situaciones complejas, la capacidad de síntesis e interpretación de información, la capacidad de encontrar diferentes soluciones para diversos problemas y la capacidad de conocerse a sí mismo en sus motivaciones, fortalezas y debilidades.

Son aquellas habilidades que estimulan el pensamiento de forma creativa y permiten detectar problemas potenciales antes de que estos ocurran o presentar la pronta solución y la eficiente toma de decisiones en el caso de que ya haya ocurrido.

Las habilidades Analíticas presentan la siguiente clasificación de subhabilidades:

- **Aprendizaje Continuo:** es un formato de organización que se centra en la gestión de intercambio del conocimiento a todos los niveles de la institución. Necesidad personal de querer superarse día a día con el afán de llenar las expectativas de su organización y las suyas mismas. Brindar sus conocimientos e interesarse en aprender algo mas como un valor agregado.
- **Evaluación de alternativas:** permite encontrar y analizar cuan viable son las soluciones presentadas. Elección entre dos o más opciones tomando en cuenta juicios de valor o criterios sustentados.
- **Configuración y abstracción de situaciones:** es una subhabilidad que permite analizar las situaciones de manera separadas, diferenciadas o segmentadas, estudiando cada situación como única con el propósito de poder entender así la esencia de cada una de dichas situaciones.

- **Visión Prospectiva:** se enfoca en la importancia de la planeación estratégica para llegar a una visión futuro organizacional. Analiza el FODA, influencias internas de la organización y externa del medio que lo rodea.
- **Toma de decisiones:** proceso de importancia en el cual se analiza todas las posibles opciones que tiene la solución de un problema o por otro lado las diversas alternativas que se presentan cuando se desea aprovechar oportunidades. Es una función que le compete únicamente al gerente, funcionarios de alto nivel jerárquico.
- **Capacidad para obtener información relevante:** subhabilidad que permite clasificar de toda la información presentada aquella que tenga relevancia, veracidad y argumentos sustentados de la información que resulte vanal, irrelevante o poco importante.
- **Creatividad e Ingenio:** capacidad de enfrentar situaciones comunes de trabajo con aportes originales e innovadores.
- **Autoevaluación:** forma de evaluación interna orientada en esencia al mejoramiento de la calidad. Evalúa el impacto en los resultados de la organización.

- **Capacidad de decisión:** Podría considerarse una de las habilidades más relevantes del ser humano ya que consiste en el uso de la libertad y voluntad no solo pensar sino de actuar y decidir, todo esto orientado al logro de objetivos.
- **Identificación de problemas:** Capacidad que consiste en una análisis profundo de las situaciones para determinar cuáles son los problemas, las causas y los efectos que se presentan con la consecución de la situación. O por otro lado determinar cuáles son correcciones que se deberían poner en práctica para evitar que ocurra de nuevo.

### 5.1.3 Enfoque de Habilidades Interpersonales

Habilidades Interpersonales se definen como la capacidad que tiene el individuo de interactuar con otras personas tanto dentro como fuera de la organización. Esta habilidad se refiere a la capacidad de influir, guiar, supervisar, manipular y controlar personas de todos los niveles de la organización, hacia el logro de las metas organizacionales.

Este grupo de habilidades cuenta con las siguientes subhabilidades:

- **Trabajo en Equipo:** es la capacidad que tiene la persona para trabajar con un equipo de personas y no de manera individual, esta interacción con

demás miembros de la organización demuestra la destreza que cada uno posee para de manera coordinada trabajar conjuntamente, comunicando, escuchando, aportando ideas, todo con el propósito de alcanzar el bien común.

- **Comunicación Efectiva:** refiere a aquella subhabilidad que se manifiesta por lo general de una forma verbal, expresando su mensaje de tal manera que llegue al receptor y éste se comprometa con el cumplimiento de los objetivos planteados de la organización.
- **Selección Efectiva de colaboradores:** corresponde a la capacidad de identificar a los candidatos con el perfil más adecuado para desempeñar un puesto de trabajo. Se refiere a la decisión de elegir a la persona más apropiada y con las competencias más desarrolladas para cumplir con la institución.
- **Desarrollo de Personas:** Dirige sus destrezas a involucrarse con el personal entero, sus subordinados, jefes y pares con el fin de identificar expectativas de crecimiento y motivarles a realizarse profesionalmente, ya que si lo hacen contribuirán de mejor manera con el desarrollo de la organización. Incentiva a desarrollarse en la misma institución con creación de puestos o brindando la oportunidad de poder crecer o avanzar laboralmente en la misma institución.

- **Diagnóstico de Equipo:** esta subhabilidad permite evaluar el desempeño del equipo de trabajo tanto de manera conjunta como individual en base a los índices de cumplimiento establecidos por la organización, de tal manera puede apreciar cuales son las medidas necesarias que deben ser tomadas para mejorar el rendimiento del equipo.
- **Influencia e Impacto con los colaboradores:** el objetivo de ésta subhabilidad es buscar la manera de influir y llegar a cada integrante de la organización para conseguir las metas planteadas al equipo de trabajo. Permite identificar las diferencias entre el personal y de esa manera desarrollar técnicas individuales para intervenir y lograr que a pesar de los cambios que puedan ocurrir, todo el personal se adhiera a las actividades del equipo.
- **Confianza con colaboradores:** es la capacidad de poder brindar y recibir un sinnúmero de valores que en su conjunto y a través del tiempo podrá denotar en la confianza, valor relevante en un equipo de trabajo para crear relaciones abiertas en las cuales colaboradores y jefe puedan interactuar de tal manera y con tanta confidencialidad que permita la integración de todos los subordinados.

- **Sentido de efectividad:** permite cuantificar el logro de las metas establecidas. Capacidad de desarrollar en los colaboradores el deseo conjunto de cumplir con los objetivos planteados.
- **Confianza con compañeros:** al igual que en la subhabilidad de *confianza con colaboradores*, es un valor que debe predominar entre todos los compañeros o integrantes del equipo de trabajo, y que supone permite un mejor desempeño de las metas.
- **Facilitador:** destreza que posee aquella persona que estará al frente del equipo de trabajo, comunicando, interviniendo y facilitando la relación entre subordinados y jefes.

#### 5.1.4 Enfoque de Habilidades Emocionales

Las habilidades emocionales enfocan su capacidad en manejar situaciones difíciles dentro de la institución y consecuentemente en tomar decisiones sin importar las opiniones adicionales, eso sí aceptando cualquier responsabilidad sobre la decisión tomada. Como su nombre lo indica estas habilidades están ligadas al manejo de la inteligencia emocional.

Es la capacidad de ser estimulado por emociones, y la habilidad de ejercer poder sin culpa ni vergüenza. Hacen referencia al conjunto de habilidades que

usan las personas para tomar decisiones en forma independiente de las opiniones y presiones de otros.

Se refiere a la capacidad de identificarse con los sentimientos de otras personas que nos rodean y lograr manejar los desacuerdos antes de que éstos se conviertan en problemas no manejables.

Además, se puede mencionar que todos los grupos de habilidades que define Schein, contienen de una u otra manera alguna parte emocional, sin embargo, este científico, identifica claramente un grupo de destrezas emocionales que deben poseer los altos funcionarios de una organización.

Obviamente los aspectos emocionales en cualquier persona ocupan un alto grado en su ser profesional. Entonces, para tener éxito al momento de desempeñar un cargo de alto nivel jerárquico, es necesario tener los cuatro grupos de habilidades mencionados en esta investigación; habilidades interpersonales, motivacionales, analíticas y emocionales; capacidades necesarias para desarrollarse como gerentes pero difícil de encontrarlas juntas en una persona, “porque ni siquiera es claro cuándo y cómo se desarrollan en la vida de una persona los tipos de capacidad mencionados aquí” menciona Edgar Schein.<sup>36</sup>

---

<sup>36</sup> P. Mosqueira. 2007. [<http://www.catedras.fsoc.uba.ar/mosqueira/BBL20PCAnclascarreras.htm>]. *Anclas de carrera-Schein*.

Dentro de este grupo de habilidades se destacan las siguientes subhabilidades:

- **Adaptación al cambio:** Capacidad que poseen las personas para adherirse a los cambios que puedan presentarse ya sean estos internos o externos de la organización y a su vez poder colaborar para que dichos cambios sean productivos tanto para los integrantes de la institución como para ella. Hoy en día es evidente que constante las organizaciones proponen cambios para mejorar su desarrollo, lamentablemente dichos cambios no involucran únicamente a la organización sino a sus integrantes también, razón por la cual es de suma importancia la facilidad que tengan estos colaboradores para adaptarse a los cambios propuestos.
- **Adaptabilidad:** es la capacidad respecto de la cual el funcionario tiene o no la flexibilidad de adaptarse al trabajo, a sus funciones, a los cambios mismos, a sus colegas, jefes y subordinados.
- **Responsabilidad social:** Capacidad referente a la contribución activa y voluntaria para el mejoramiento social, económico o conservación ambiental que actualmente se desarrolla en cada organización y que obviamente va mucho ms allá del simple cumplimiento de las normativas, puesto que se trata de aprender a escuchar las críticas o intereses de las otras partes para poder involucrarlas en las planeaciones siguientes y así satisfacer necesidades comunes sin perjudicar la parte social.

- **Capacidad para despedir personas:** se refiere a la forma de cómo transmitir la decisión de que algún colaborador ha sido desvinculado de la organización, en el momento de comunicar el despido es necesario hablar de manera clara y concisa, exponiendo los motivos que llevaron a tomar dicha decisión. Es la destreza que debe poseer un funcionario de alto nivel jerárquico para llevar a cabo la tarea de despido sin ofender a las personas y sin sentir algún remordimiento ajeno.
- **Tolerancia al Riesgo:** es la capacidad que tienen las personas (inversionistas) para afrontar el riesgo que tendría el hecho de invertir o no en algo. Afrontar los riesgos o pérdidas frente a los resultados planeados.
- **Seguridad:** es aquel sentido de protección y confianza que deben poseer los integrantes de una organización para afrontar carencias o peligros desarrollados interna o externamente.
- **Humildad o sencillez:** *Humildad* es aquella cualidad del ser humano mediante la cual la persona es modesta y no se preocupa por sí misma si no por los demás, por los que lo rodean” así lo define.<sup>37</sup> Con respecto al concepto anterior, se puede mencionar que la humildad es una de las cualidades más difíciles de encontrar en una persona hoy en día, debido a

---

<sup>37</sup> <http://www.definicionabc.com/general/humildad.php>

que el mundo en el cual actualmente nos desarrollamos nos enseña a actuar de una forma egocéntrica.

*Sencillez* es aquella cualidad del ser humano que se relaciona con el interés por las sensaciones, objetos y situaciones simples. Generalmente ésta cualidad es confundida con la humildad, puesto que éste valor que pocas personas poseen actualmente hace que luzca ante los demás como alguien poco pretencioso.

Estas dos cualidades o virtudes son valores considerados de importancia en un funcionario, significan actuar sin ostentar o alardear.

- **Sociabilidad:** Resulta ser aquella cualidad de una persona que le permite de forma natural convivir con la sociedad, es decir califica al individuo que le gusta relacionarse con el resto de personas.
- **Empatía:** La empatía es la capacidad que un individuo puede tener de sentir aquello que otro tiene y, por tanto, compartir su sufrimiento.<sup>38</sup>

La empatía no es una destreza equiparable a otros sentimientos ya que es muy peculiar. Sin embargo, puede relacionarse con otros sentimientos como el amor, la compasión, el compañerismo y la entrega por el otro.

---

<sup>38</sup> <http://www.definicionabc.com/general/empatia.php>

- **Resiliencia:** se refiere a la capacidad de los sujetos para sobreponerse a períodos de dolor emocional y traumas.<sup>39</sup> Acción de reaccionar positivamente a pesar de los problemas. Aptitud que tiene una persona para sobreponerse a periodos de dolor y además fortalecerse de ellos.

## 5.2 ENFOQUE DE HABILIDADES DE MAX WEBER

Sociólogo alemán, nacido en Erfurt, Prusia, 1864, murió en Múnich, Baviera, a los 56 años de edad. Max Weber era hijo de un jurista y político destacado del Partido Liberal Nacional en la época de Bismarck.

Estudió en las universidades de Heidelberg, Berlín y Gotinga, interesándose especialmente por el Derecho, la Historia Medieval y la Economía.<sup>40</sup>

Fue profesor en la Universidad de Berlín y posteriormente se doctoró en Derecho. En 1884 fue profesor de la Universidad de Friburgo y en 1897 en la de Heidelberg, abandonó la docencia dos años más tarde en 1899 por problemas psicológicos. Sin embargo, en 1918 retomó la docencia, dando clases en la Universidad de Viena, y un año más tarde en la de Munich.

Es autor de numerosos libros y ensayos, algunos de ellos publicados años después de su muerte, sobre sociología. Se le considera uno de los fundadores de la sociología

---

<sup>39</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Resiliencia\\_\(psicolog%C3%ADa\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Resiliencia_(psicolog%C3%ADa))

<sup>40</sup> [http://www.biografiasyvidas.com/biografia/w/weber\\_max.htm](http://www.biografiasyvidas.com/biografia/w/weber_max.htm)

moderna, política, economía, religiones e historia. Fue uno de los grandes pensadores de su tiempo.

Weber en una de sus obras define la competencia como aquella aptitud o conocimiento laboral. En la obra *Economía y Sociedad*, Max describe la forma de dominación del Estado moderno, cuyo pilar fundamental es la administración. Menciona también que para realizar tareas administrativas, se requiere de funcionarios burócratas (persona que ocupa un puesto en la administración del Estado) basados en: *el empleo, el sueldo, la pensión y el ascenso, en la preparación profesional y la división del trabajo, en competencias fijas, en el formalismo documental y en la subordinación y la superioridad jerárquica* (Weber, 1998).<sup>41</sup>

En base al párrafo anterior se puede definir al calificativo fijo (competencias fijas), como el tipo de conocimiento necesario para la administración burocrática: aptitudes inalterables, que perduren dentro de una organización institucional burocrática.

Cabe recalcar que en la actualidad, el significado de competencias ha variado tomando un rumbo muy diferente al dado por el alemán. Ahora se define a la competencia como: **1)** *factor* esencial de las empresas al momento de consolidar una organización de trabajo que sea adaptable a las variables del mercado; **2)** *facultad* que los trabajadores deben poseer para acceder a un trabajo y sobretodo permanecer en él.

Otra teoría administrativa, es la adopción de la forma ideal o pura de organización, a la cuál llamó “Burocracia”. El modelo burocrático posee ciertas características estructurales de diseño que se encuentran en toda la organización. Para Max Weber, quién desarrollo ésta idea, la burocracia era la forma más eficiente de organización y

---

<sup>41</sup> Weber, M (1998): *Economía y Sociedad*. Fondo de Cultura Económica. México. D.F.

podía usarse más efectivamente en organizaciones complejas, las mismas que surgieron para satisfacer necesidades de la sociedad moderna.

La burocracia tiene:

1. Una jerarquía de autoridad bien definida
2. Una división del trabajo basada en la especialización funcional
3. Un reglamento que abarca los derechos y deberes de las personas que llenan los puestos
4. Un sistema de procedimientos para hacer frente a la situación laboral
5. Impersonalidad en las relaciones interpersonales
6. Selección para el empleo y promoción a base de competencia técnica.

Aún cuando la imagen de una organización mecánica manejada por autómatas presenta una imagen desfavorable de la burocracia, no hay que olvidar que el modelo se adaptaba muy bien a la época de la revolución industrial, había buenas razones:

“Era el arma ideal para aprovechar y rutinizar la energía humana que impulsó la revolución industrial. Puede también funcionar en un ambiente altamente competitivo, bastante indiferenciado y estable. La estructura piramidal de la burocracia, en que el poder se concentra en la cúspide, parecía perfecta para manejar un ferrocarril. Y sin duda que ninguna para las labores rutinarias como para la construcción de ferrocarriles, la burocracia fué una organización social eminentemente apropiada.”<sup>42</sup>

---

<sup>42</sup> O., GOMEZ (2011). *Ensayo “Teoría de la Administración”*. Venezuela. Pp.5-6.

Max Weber plasmó en una de sus obras la teoría de la Burocracia. *“La experiencia tiende a demostrar universalmente que el tipo de Organización administrativa puramente burocrático, es decir, la variedad monocrática de burocracia es desde un punto de vista técnico, capaz de lograr el grado más alto de eficiencia, y en este sentido es el medio formal más racional que se conoce para lograr un control efectivo sobre los seres humanos. Es superior a cualquiera otra forma en cuanto a precisión, estabilidad, disciplina y operabilidad. Por tanto, hace posible un alto grado en el cálculo de resultados para los dirigentes de la Organización y para quienes tienen relación con ella. Finalmente, es superior tanto en eficiencia como en el alcance de sus operaciones, y es formalmente capaz de realizar cualquier tipo de tareas administrativas”*, menciona Weber en sus escritos.<sup>43</sup>

*Burocracia*, palabra que se define como una gran organización que opera y funciona con fundamentos racionales. En la actualidad, el término burocracia forma parte del lenguaje cotidiano y es usado generalmente en el ámbito de las organizaciones públicas que forman parte del Estado. Sin embargo, la burocracia en cualquiera de sus sentidos puede operar también en el sector privado.

Weber, consideró a la burocracia como un tipo de poder ejercido desde el Estado por medio de su clase dominante “clase en el poder” y no como un sistema social. El término burocracia tiene tres connotaciones:

- 1) **Burocracia en el sentido de vulgata:** significa ordinario, popular y parroquial.
- 2) **Burocracia como clase social dominante** incrustada en el Estado.
- 3) **Burocracia como modelo de organización:** de acuerdo a la definición weberiana.

---

<sup>43</sup> M., WEBER. [<http://www.elprisma.com/apuntes/economia/maxweberburocracia/default.asp>].

El modelo burocrático de Weber es aquel que se ajusta a las 10 caracterizaciones enunciadas. Asumir todas o solamente ciertas configuraciones implica que el diseño organizacional es o tiende a la burocratización.

Por lo tanto, Weber sugiere que el modelo de la burocracia debe estructurarse sobre la base de las siguientes características:

1. Carácter legal de las normas y de los reglamentos.
2. Carácter formal de las comunicaciones.
3. Racionalidad en la división del trabajo.
4. Impersonalidad en las relaciones de trabajo.
5. Jerarquía bien establecida de la autoridad.
6. Rutinas y procedimientos de trabajo estandarizados en guías y manuales.
7. Competencia técnica y meritocrática.
8. Especialización de la administración y de los administradores, como una clase separada y diferenciada de la propiedad (los accionistas).
9. Profesionalización de los participantes.
10. Completa previsibilidad del funcionamiento.

### **1. Carácter legal de las normas y reglamentos**

La burocracia es una organización unida por normas y reglamentos establecidos por escrito. Es una organización basada en una especie de legislación propia que define

cómo deberá funcionar la organización burocrática. Estas normas y reglamentos son exhaustivos, buscan cubrir todas las áreas de la organización, prever todas las situaciones posibles y encuadrarlas dentro de un esquema definido, capaz de regular todo lo que ocurra dentro de la organización. Las normas y reglamentos son racionales porque son coherentes con los objetivos previstos. La burocracia es una estructura social racionalmente organizada. Son legales porque confieren a las personas investidas de autoridad un poder de coacción sobre los subordinados y los medios coercitivos capaces de imponer la disciplina y, están escritos para asegurar una interpretación sistemática y unívoca. Se economizan esfuerzos y se posibilita la estandarización dentro de la organización.

## **2. Carácter formal de las comunicaciones**

La burocracia es una organización unida por comunicaciones escritas. Todas las acciones y procedimientos se hacen para garantizar la comprobación y la documentación adecuadas. La interpretación unívoca de las comunicaciones también se asegura y, la burocracia utiliza rutinas y formatos para facilitar las comunicaciones y para asegurar su cumplimiento.

## **3. Carácter racional y división del trabajo**

La burocracia es una organización que se caracteriza por tener una división sistemática del trabajo. Esta división del trabajo atiende a una racionalidad, está adecuada a los

objetivos por alcanzar: la eficiencia de la organización. Existe una división sistemática del trabajo, del derecho y del poder, en que se establecen las atribuciones de cada participante, los medios por los cuales se implementan las normas y las condiciones necesarias. Cada participante pasa a tener a su cargo, sus funciones y su campo de actuación y de responsabilidad específicos; debe saber cuál es su tarea, cuál es la cantidad de mando sobre los otros, y cuáles son los límites de su tarea, sus derechos y su poder, para no perjudicar la estructura existente. Las responsabilidades administrativas son diferenciadas y especializadas, distribuyéndose las actividades de acuerdo con los objetivos por alcanzar.

#### **4. Impersonalidad en las relaciones**

Esa distribución de actividades se hace impersonalmente, en término de cargos y funciones. El poder de cada persona es impersonal y se deriva del cargo que ocupa. La obediencia del subordinado hacia el superior es impersonal; se obedece al cargo que este ocupa. La burocracia necesita garantizar su continuidad a lo largo del tiempo: las personas vienen y se van, los cargos y funciones permanecen. Cada cargo abarca un área de actuación y de responsabilidad.

#### **5. Jerarquía de autoridad**

La burocracia es una organización que establece los cargos según el principio de jerarquía. Cada cargo inferior debe estar bajo el control y la supervisión de uno

superior. Ningún cargo queda sin control o supervisión. La jerarquía es orden y subordinación; los niveles de autoridad corresponden a las diversas categorías. Todos los cargos están dispuestos en niveles jerárquicos que encierran privilegios y obligaciones, definidos mediante normas limitadas y específicas.

La autoridad es inherente al cargo y no al individuo que lo desempeña de modo oficial. La distribución de la autoridad dentro del sistema sirve para reducir al mínimo los roces mediante el contacto oficial. El subordinado está protegido de la acción arbitraria de su superior.

## **6. Rutinas y procedimientos estandarizados**

La burocracia es una organización que fija las reglas y normas técnicas para el desempeño de cada cargo. Quien desempeña un cargo no puede hacer lo que quiera. Las reglas y normas técnicas regulan la conducta de quien ocupa cada cargo, cuyas actividades deben ejecutarse de acuerdo con las rutinas y procedimientos fijados por las reglas y las normas técnicas.

La estructura de la burocracia se proyecta de acuerdo con principios racionales: la disciplina en el trabajo y el desempeño en el cargo se aseguran mediante un conjunto de reglas y normas que buscan adaptar al funcionario a las exigencias del cargo y de la organización: la máxima productividad. Esa racionalización del trabajo encuentra su forma extrema en la administración científica.

### **7. Competencia técnica y meritocracia**

La burocracia es una organización que basa la escogencia de las personas en el mérito y en la competencia técnica. Necesidad de exámenes, concursos, pruebas y títulos para la admisión y ascenso.

### **8. Especialización de la administración**

La burocracia es una organización que se basa en la separación entre la propiedad y la administración. Los miembros del cuerpo administrativo deben estar separados de la propiedad de los medios de producción. Los administradores de la burocracia no son sus dueños. Con la burocracia surge el profesional que se especializa en dirigir la organización. El funcionario no puede vender, comprar y heredar su posición o su cargo, y éstos no pueden pasar a ser de su propiedad ni integrados a su patrimonio privado. “Existe un principio de total separación entre la propiedad que pertenece a la organización y a la propiedad personal del funcionario”.

### **9. Profesionalización de los participantes**

La burocracia es una organización que se caracteriza por la profesionalización de sus participantes. Cada funcionario de la burocracia es un profesional, por las siguientes razones:

- a) *Es un especialista:* está especializado en las actividades de su cargo. Su especialización varía. Quienes ocupan posiciones en la alta posición son generalistas, los que ocupan posiciones más bajas se vuelven, más especialistas;
- b) *Es asalariado:* reciben salarios correspondientes al cargo que ocupan. Cuanto más elevado es el cargo, mayor es el salario y, el poder.
- c) *Es ocupante de un cargo:* esta es su principal actividad dentro de la organización absorbiendo su tiempo de permanencia.
- d) *Es nominado por un superior jerárquico:* es un profesional seleccionado y escogido por su competencia y capacidad, nombrado, asalariado, ascendido o despedido de la organización por su superior jerárquico. El superior jerárquico tiene plena autoridad sobre sus subordinados.
- e) *Su mando es por tiempo indeterminado:* no existe una norma o regla que determine su tiempo de permanencia.
- f) *Hace carrera dentro de la organización:* puede ser promovido para otros cargos superiores. El funcionario es un profesional que trabaja para hacer carrera a lo largo de su vida.
- g) *No tiene la propiedad de los medios de producción y administración:* el administrador maneja la organización en nombre de los propietarios, mientras que el funcionario, para trabajar, necesita las máquinas y los equipos provistos por la organización. Como esas máquinas y esos equipos se van sofisticando, y se vuelven costosos, solamente las grandes organizaciones tienen condiciones financieras para adquirirlos. El administrador conduce la organización, pero no es propietario de los

medios de producción. El funcionario utiliza las máquinas y equipos, pero no es dueño de ellas;

h) *Es fiel al cargo y se identifica con los objetivos de la empresa:* el funcionario pasa a defender los intereses de su cargo y de su organización, en detrimento de los demás intereses involucrados;

i) *El administrador profesional tiende a controlar completamente y cada vez más las burocracias:* las burocracias tienden a ser controladas por los administradores profesionales.

## **10. Completa previsión del funcionamiento**

La consecuencia deseada de la burocracia es la previsión del comportamiento de sus miembros. Todos los funcionarios deberán comportarse de acuerdo con las normas y reglamentos de la organización, con el fin de que ésta alcance la máxima eficiencia posible.

La burocracia parece sustentarse en una visión estandarizada del comportamiento humano. Weber no considera la organización informal. La organización informal aparece como un factor de imprevisión de las burocracias, pues el sistema social racional puro presupone que las relaciones y el comportamiento humano son previsibles, ya que todo está bajo el control de normas racionales y legales, escritas y exhaustivas. La organización informal surge como una derivación directa del sistema

burocrático, como una consecuencia de la imposibilidad práctica de normatizar y estandarizar el comportamiento humano en las organizaciones.

Tales características son la consecuencia de:

- 1) El desarrollo de las economías monetarias,
- 2) El crecimiento y la expansión de las tareas administrativas del Estado moderno
- 3) La superioridad técnica del tipo burocrático de administración.

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

Las habilidades gerenciales se pueden definir como el conjunto de conocimientos y capacidades que una persona requiere para poder realizar las actividades de administración y sobretodo liderazgo, mientras cumple el rol de alto funcionario de una organización determinada.

A través de la historia han aparecido innumerables científicos, investigadores, profesores, historiados, psicólogos, etc que aportaron a la administración sus conocimientos e investigaciones en cuanto a las habilidades se refiere, es decir, aquellas destrezas que deben poseer las personas que desempeñan un cargo de alto nivel jerárquico.

A continuación se exponen algunos de los autores más relevantes junto con sus teorías, que de manera muy significativa aportaron al mundo con el propósito de ampliar

nuestros conocimientos y servir de mejor manera a la sociedad al momento de ponerlos en práctica.

➤ **Patricia M. Fandt:**

Según Fandt las habilidades gerenciales que predominan en un gerente de renombre se agrupan en cuatro categorías, según las cuales las capacidades de gestión se interrelacionan como una red compleja.

Estos grupos son: 1) Las habilidades de Interacción; 2) Habilidades de Resolución de Problemas; 3) Capacitación Técnica, y 4) Capacidad de Comunicación.

**1) Habilidades de Interacción:** dentro de éste grupo se incluyen las habilidades Interpersonales, aquellas capacidades de relación con los demás integrantes de la organización y las habilidades de liderazgo, destrezas para influir en otras personas e incentivarlos a cumplir los objetivos empresariales, ambas se manifiestan cuando un gerente trabaja de manera productiva con otras personas.

**2) Habilidades de Resolución de problemas:** esta categoría agrupa capacidades tales como la percepción, análisis y toma de decisiones. En conclusión, ésta habilidad permite al gerente o alto funcionario ser capaz de identificar cuáles son las posibles soluciones a un problema determinado.

**3) Capacitación Técnica:** capacidad que representa al buen gerente al momento no solo de reconocer la necesidad de implementar cambios sino también al momento de llevarlos a cabo.

**4) Capacidad de Comunicación:** es la habilidad que se manifiesta en la persona que desempeña un cargo gerencial al momento de interactuar con sus colaboradores de manera eficaz y efectiva, concisa y clara.<sup>44</sup>

➤ **Rober Katz, Henri Fayol:**

Rober Katz, fue un ejecutivo y profesor de administración, quién popularizó una teoría ya antes elaborada por Henri Fayol, famoso teórico de la administración que identificó tres grupos de habilidades esenciales y básicas en todo gerente, éstas son: la habilidad técnica, la humanista y la conceptual, cuya importancia relativa dependerá, sobre todo, del rango que tenga el gerente en la organización.

**1) Habilidad Técnica:** se define como la capacidad adquirida para usar procedimientos, técnicas y conocimientos de un área determinada. Por ejemplo, cada profesional tiene capacidades técnicas de sus respectivos campos; ingenieros, médicos, músicos, administradores, etc. Esta habilidad es más importante en los niveles bajos de gerencia.

---

<sup>44</sup> F., DIAZ. (2008). [www.rhplus.com.br/biblioteca/gestao.../novasinternacional.doc].

- 2) **Habilidad Humanista:** es la aptitud que se manifiesta al momento de trabajar con otros, destreza para comunicarse, escuchar y motivarlos de forma individual o grupal procurando la consecución de las metas. Habilidad, aunque importante para los gerentes de todos los niveles, es primordial para los mandos medios; ya que su capacidad para despertar las habilidades técnicas de sus subalternos es más importante que su eficiencia técnica personal.
- 3) **Habilidad Conceptual:** es pericia para coordinar e integrar todos los intereses y las actividades contenidas en una organización. Esta habilidad implica comprender la organización como un todo, entender como una de sus partes dependen de otras y anticipar cómo un cambio en alguna de esas partes afectará al todo (Organización). La importancia de la habilidad conceptual va en aumento mientras se asciende por los estratos de un sistema administrativo. Es muy importante que los niveles altos, comprendan la gama entera de relaciones y el lugar de la organización en el tiempo. Es en estos niveles donde el administrador deber tener una comprensión clara del panorama general.<sup>45</sup>

➤ **Phil Crosby:**

Empresario norteamericano, que contribuyó a la teoría gerencial.

Un gerente debe ser:

---

<sup>45</sup> Niveles y Habilidades Administrativas. (2009).

[<http://soloadministracionapuntes.blogspot.com/2009/02/niveles-y-habilidades-administrativos.html>].

[[http://soloadministracionapuntes.blogspot.com/2009/02/niveles-y-habilidades-administrativos\\_04.html](http://soloadministracionapuntes.blogspot.com/2009/02/niveles-y-habilidades-administrativos_04.html)]

- (a) estudiante perpetuo: el flujo constante de información y las ideas cambiantes obligan al gerente a estudiar sin cesar; estando constantemente actualizado en sus conocimientos;
- (b) ético: el mejor atributo de un líder consiste en mostrar una conducta ética en cualquier circunstancia; quienes así se comportan gozan de la confianza y el respeto de los demás;
- (c) siempre disponible: las personas sujetas al control de un gerente necesitan sentir que pueden acudir a él en el momento preciso;
- (d) decidido: los subordinados establecen su propio nivel de decisión siguiendo el ejemplo del líder, es decir, el gerente no sólo les da órdenes sino que los escucha y pide opiniones;
- (e) enérgico: la energía es la actitud que obliga a los subalternos a trabajar al mismo ritmo del gerente, además funciona como un generador de confianza en los demás;
- (f) fiable: un comportamiento estable es clave de la fiabilidad. Nada provoca la ineficiencia de una organización que el tener que estar adivinando aquello que puede agradar o desagradar al jefe;
- (g) sensato: al convertirse en gerentes hay quienes sienten que el poder les autoriza a dejar de tratar con la realidad; llevan a cabo acciones aparentemente fundamentadas, pero que, en realidad pueden deteriorar la organización;
- (h) modesto: no ostentar su cargo o conocimiento ni atribuirse méritos que no le correspondan, el gerente debe mostrar sencillez ante sus colaboradores;
- (i) apasionado: centrado en el trabajo es otra forma de decir apasionado en el mejor sentido y;

(j) agradable: saben que no tienen que ser groseros para que los demás reconozcan su preeminencia, destaca Crosby.<sup>46</sup>

➤ **Peter Drucker:**

Fue abogado y tratadista austríaco, autor de varias obras reconocidas mundialmente sobre varios temas, la gestión de las organizaciones, tema que nos interesa.

Drucker define a las habilidades directivas o también llamadas por él como competencias profesionales, como el conjunto de características que nos permiten destacar como excelentes profesionales, talentos que salen a relucir al momento de comunicar correctamente, dirigir un grupo de personas, solucionar problemas, motivar y escuchar a quienes nos rodean.

Las competencias laborales han adquirido gran importancia en la actualidad en virtud de los cambios que se han presentado en la organización del trabajo. Hoy en día las organizaciones exigen mayores habilidades en las personas que desempeñan cargos gerenciales, coordinación entre personas para trabajar juntos, orientación al servicio y mejoramiento continuo, capacidad para enfrentar y adaptarse a los cambios, innovación en las alternativas de solución de problemas, podrían ser alguna de éstas.

---

<sup>46</sup> Crosby, P. (1991). Liderazgo. España: McGraw Hill. Competencias (o Habilidades) Gerenciales: Una Herramienta Indispensable para el Desarrollo Organizacional. [<http://www.eumed.net/libros/2005/lmr/7.htm>].

**Características de las *competencias laborales generales*:**

- **Genéricas:** no están ligadas a una ocupación particular.
- **Transversales:** son necesarias en todo tipo de empleo.
- **Transferibles:** se adquieren en procesos de enseñanza aprendizaje.
- **Generativas:** permiten el desarrollo continuo de nuevas capacidades.
- **Medibles:** su adquisición y desempeño es evaluable

Para Drucker, el trabajo del gerente, se define en cuatro acciones; planear, organizar, integrar y medir. Funciones en las que el gerente debe involucrarse en sentido descendente, es decir con sus subordinados y lateral. El gerente debe desarrollarse al paso de la organización y de la sociedad. Primeramente, necesita mantenerse atento y despierto para afrontar los problemas cotidianos, la acción a tomar es adquirir las habilidades que en el día a día le permitirán cumplir sus obligaciones con gran efectividad.<sup>47</sup>

*"El éxito en la economía del conocimiento les pertenece a quienes conocen sus propias fortalezas, sus valores, y sus formas de lograr un mayor desempeño."*

*Peter Drucker*

Es necesario tener un autoconocimiento de nuestras fortalezas pues es a partir de ahí, donde podemos realizar nuestra mayor aportación a nuestra familia, el trabajo, la sociedad.

---

<sup>47</sup> P., Drucker (2002). *La Gerencia Tares, Responsabilidades y Prácticas*. Buenos Aries. Editorial Ateneo. Segunda Edición. Pp317-327.

➤ **Henry Mintzberg:**

Henry Mintzberg, PHD en administración, profesor de planta, escritor e investigador.

Mintzberg, en sus artículos destaca cinco habilidades ó mejor nombradas por él como talentos de un administrador, los antes mencionados se describen a continuación:

- 1) **Mantenerse bien Informado:** Obliga a establecer varios canales de información correspondiendo a la lista de decisiones que se ejecutan en la organización. Sin embargo, por tal acción, los administradores son duramente criticados, puesto que se involucran demasiado en aquellos problemas menores antes que dedicarse a los problemas generales.
- 2) **Como enfocar el tiempo y la energía:** La energía, consistirá en saber concentrarse en aquellos asuntos más significativos que necesitan de su atención. El tiempo, estará limitado al periodo de cumplimiento de objetivos, siendo atendidos aquellos que contribuyan significativamente a la corporación. El liderazgo en una organización requiere un alto nivel de involucramiento personal y esto trae consigo actividades que comprometen tiempo y energías.
- 3) **Jugar el juego del poder:** Consiste en identificar las acciones relevantes para cumplirlas, ya que toda organización tolerará sólo cierta cantidad de actividades dirigidas desde la cima. El administrador hábil será capaz de percibir qué tantas

ideas o actividades ha de promover y con que vigor lo hará. Para ello necesitara saber jugar el juego del poder y manejar el sentido del tiempo. El administrador debe reconocer la necesidad de que en la organización existan propuestas que surgen de los niveles inferiores y se elevan a los niveles superiores.

El sentido del tiempo: Cuando se ubica en el tiempo, surgirán metas que se lograrán antes que otras y otras que pueden ser diferidas o aplazadas. El administrador debe tener en cuenta los puntos de oposición, analizando a los individuos claves, para ver como se alcanzan las metas.

4) **El arte de la Imprecisión:** ésta habilidad se refiere a la dirección que se debe dar a la organización mencionando los objetivos.

a) **Conservar la viabilidad:** evitar publicar los objetivos estratégicos planteados por la organización, guardando la posibilidad de cambios que podrían implementarse. El administrador sabe que es imposible plantear objetivos de manera tan evidente que todos en la organización comprendan su relevancia y significado.

b) **Evitar las políticas de camisas de fuerza:** Las políticas en las compañías son el producto de la evolución en el tiempo y en el trabajo, de un conjunto de decisiones.

Uno de los primeros síntomas de atrofia en una organización es la preocupación excesiva por establecer objetivos corporativos, metas departamentales y minuciosas descripciones de puestos.

- 5) **Salir del paso con un propósito:** El último talento propuesto por Mintzberg vislumbra oportunidades entre el problema y la toma de decisiones. El administrador identifica relaciones entre las diversas propuestas que se le presentan y detecta oportunidades de combinación y reestructuración de las mismas. La principal contribución del administrador es su capacidad para percibir relaciones que otros no perciben.<sup>48</sup>

➤ **Chester Barnard:**

Chester Barnard fue el presidente de la New Jersey Bell Telephone Co. A través de su paso por ésta gran empresa definió la organización como un sistema complejo de actividades, conformada por dos o más personas que comparten intereses comunes y que de no estar unidas no podrían lograr solas. Realizó trabajos de dirección con una organización gubernamental lo que le permitió estudiar las diferencias entre una organización de tipo “estable” y una que es ad-hoc. Y al hacerlo centra su atención estudiando cómo pueden desarrollarse de una mejor manera las actividades organizacionales como resultado de las relaciones tanto sociales como personales de los distintos participantes organizacionales.

---

<sup>48</sup> H., Mintzberg. (1997). *El Proceso Estratégico*. Prentice-Hall hispanoamericana. Primera Edición. Pp47-52.

Plantea que las organizaciones tienen metas que no se podrían alcanzar sin el aporte de cada uno de sus individuos, es por esto que el bienestar de cada integrante es muy valioso. De este modo los jefes tenían la obligación de inculcar sentimientos morales y éticos y de pertenencia a la empresa.

El aporte de Barnard, a pesar de su enorme importancia y contribución para otros autores es muy poco citado y ha servido para ir un paso adelante de los conceptos y prácticas de la administración propuestas por Fayol. Su trabajo, considerado como bases relevantes, no pueden ser ignorados.

Barnard, establece cuatro puntos importantes acerca de las organizaciones:

- 1) Las personas están limitadas por la situación que los rodea y por restricciones propias de su carácter biológico.
- 2) Los integrantes de una organización tienen un poder limitado en la toma de decisiones.
- 3) Las actividades realizadas en la organización resultan efectivas si los procesos de interacción también lo son.
- 4) Los integrantes de la organización están ligados al cumplimiento de metas organizacionales, pero es necesario que satisfagan también sus necesidades individuales.

Todo esto debe hacerse en base y con el propósito de alcanzar los objetivos planteados por la institución.

Junto con la mención de las funciones de un ejecutivo para un eficaz funcionamiento organizacional, Barnard señala que los ejecutivos hacen “contribuciones” duales: 1) a la unidad de trabajo y 2) a la unidad ejecutiva, agregando que solamente dando cumplimiento a ambas en forma simultánea la organización va a operar integralmente. Otro aspecto interesante a tener en cuenta es la concepción de Barnard cuando sugiere que “no todo el trabajo de un ejecutivo es realmente trabajo ejecutivo”, puntualizando que el trabajo del ejecutivo sí tiene que ver con una especialización que él denomina “la de mantener la organización en funcionamiento”.

Esta función del ejecutivo de mantener la organización en funcionamiento implica:

- 1) Esforzarse para mantener la comunicación organizacional.** Ésta función exige en el ejecutivo la presencia de algunas capacidades que le permitan establecer los roles organizacionales y combinarlo con un colaborador apto para desempeñarlos. Barnard define a la organización en dos grupos, una formal y otra informal; para Chester la organización formal al emitir nuevas órdenes lo que en realidad debe hacer es convalidar el hecho de que se haya logrado un acuerdo anterior (informal). Por lo tanto si el ejecutivo tiene interés en averiguar el origen de lo que sucede en la empresa, debe más bien concentrarse en los aspectos informales mucho más que en los formales.

2) **Asegurar los servicios esenciales:** lo que busca Barnard es inducir en los integrantes organizacionales la cooperación con la organización y al mismo tiempo motivar los servicios de dichas personas. Y esto no es tarea fácil de ninguna manera, ya que tiene que ver entre otras cosas con: desarrollo, mantenimiento y corrección de sistemas de incentivos, educación y entrenamiento, desarrollo de una cultura y moral organizacional.

3) **Formulación del propósito y de los objetivos.** Ésta función está ligada a la asignación de responsabilidades, es decir, delegar autoridad.

Distingue claramente que la responsabilidad por las decisiones a largo plazo descansa en el ejecutivo y en especial de los que están en la cúspide de la pirámide, pero que las responsabilidades por las acciones y actividades descansan en la base de la organización. Esto último hace indispensable que entre sus funciones el ejecutivo incluya la de adoctrinar a aquellos en los escalones inferiores respecto del objetivo global organizacional si es que queremos ver a la entidad como un todo.

Quizás Chester Barnard, además de sus contribuciones arriba mencionadas, debe ser también reconocido por su capacidad de moverse a través de distintas unidades de análisis, lo que no es común. Su trabajo integrado a nivel de individuo, grupos y

organización representan una prueba sólida de cómo integrar las prácticas ejecutivas con los mejores conceptos.<sup>49</sup>

➤ **Jim Kouzes y Barry Posner:**

Estos dos investigadores dieron sus aportes en el tema de liderazgo, planteando cinco prácticas fundamentales que deben ser dirigidas por los gerentes para obtener logros comunes; tales como, desafiar el proceso, inspirar una visión compartida, habilitar a otros para actuar, servir de modelo y brindar aliento.

**1) Desafiar el proceso:** Consiste en la búsqueda de oportunidades que presenten desafíos como crecer, cambiar, mejorar, innovar, es decir motiva a correr riesgo con el objetivo de aprender de los errores y ser mejores. Según Kouzes y Posner, el liderazgo implica la creación de una nueva forma de vida. Los líderes logran con su capacidad influir en la gente y obtener lo mejor de ellos.

**2) Inspirar una visión compartida:** Visión se define como el ver desde una perspectiva diferente, es decir, ver con otros ojos, ver lo que otras personas no pueden ver. Entonces, inspirar una visión compartida es lograr que otros individuos se sientan identificados y comprometidos con una causa común. El

---

<sup>49</sup> E., GAYNOR. (1999). *Autores y Consultores Claves en el Comportamiento y Desarrollo Organizacional*. [<http://www.theodirect.org/>].

líder de una organización debe poseer una visión muy estimulante para motivar a sus subalternos.

- 3) **Habilitar a otros para actuar:** el gerente de una institución que tenga la capacidad de líder, no basa sus esfuerzos en acciones individuales, sino que más bien motiva a sus colegas a actuar en equipo, todos con mira a un bien común. Habilitar a otros para actuar es una práctica de liderazgo que comprende estrategias para fomentar la colaboración, promover metas cooperativas y fortalecer a los demás compartiendo poder e información, de acuerdo a la propuesta de Kouzes y Posner.
- 4) **Servir de modelo:** ésta actividad comprende estrategias basadas en dar ejemplo. Un gerente, para lograr resultados extraordinarios debe servir de modelo a su equipo, esto amerita no solamente demostrar sus cualidades sino más bien se rige a dar ejemplo a través de su buena conducta, constancia, competencia, confianza y relación con sus subordinados.
- 5) **Brindar Aliento:** Incluye estrategias para reconocer las contribuciones individuales que aportaron al éxito de cualquier proyecto y celebrar los logros del equipo en forma regular. Hay que reconocer y premiar a las personas tanto a nivel individual como a nivel de los equipos de trabajo.<sup>50</sup>

---

<sup>50</sup> J., WILEY. (2007). *Inventario de Prácticas de Liderazgo*. Tercera Edición. pp. 162-172.

➤ **Sims y Lorenzi:**

Otro estudio en el cual se plantea la incertidumbre como una medida objetiva, es de Lorenzi y Sims, investigaciones que parten de la idea de que las percepciones de los individuos están en condiciones tanto por sus características personales como por los estímulos objetivos de la situación.

Tras dos análisis empíricos en los que simulan diferentes condiciones de incertidumbre, la conclusión a la que llegan es que la incertidumbre percibida es el resultado de la combinación de estímulos objetivos, de características de los individuos y del agrado de especialidad de la medida. Así las características individuales presentan un impacto más significativo si las medidas son más globales o generales. Mientras que, cuando las medidas son más específicas, los estímulos objetivos no sólo son significativos sino más dominantes que las características individuales.<sup>51</sup>

➤ **Raineri y Fuch:**

Estos dos investigadores realizaron estudios en los cuales fue posible identificar las habilidades y destrezas que toda persona que ejerza un cargo de alto nivel jerárquico debe tener para manejar y liderar efectivamente a su personal. Entre éstas habilidades se destacan:

---

<sup>51</sup> A., YANEZ. (2008). *Incertidumbre percibida del entorno y riesgo estratégico asumido en la toma de decisiones estratégicas*. España. Universidad de la Laguna. P.62.

- a) **Estructura del Trabajo:** cualidades que se manifiestan en los jefes al momento de estructurar y organizar en forma racional el trabajo de sus subalternos.
- b) **Compromiso:** tanto el jefe como sus subordinados deben tener la capacidad y la voluntad de comprometerse para la consecución de los objetivos y metas planteados por la organización.
- c) **Adiestramiento:** se refiere a la capacidad que tienen los supervisores de enseñar y orientar a su equipo de trabajo para el cumplimiento de los objetivos y por el otro lado; es la necesidad de los subordinados de aprender y cumplir con los objetivos fijados.
- d) **Reorientación de desempeño inadecuado:** Capacidad del funcionario de alto nivel para identificar aquel trabajo que se está desempeñando de manera ineficiente y orientarlo hacia la respectiva ejecución.
- e) **Reconocimiento Social:** destreza que debe ser efectuada, cuando un empleado realiza de manera eficiente y extraordinaria su trabajo, para reconocer sus habilidades e incentivarlo.
- f) **Manejo de Conflicto:** es la destreza que permite al gerente identificar los problemas suscitados y a su vez manejarlos de forma eficiente y controlada al momento de proponer alternativas para solucionarlos.

**g) Comunicación Interpersonal:** habilidad del alto funcionario para expresar, escuchar e intercambiar información y opiniones necesarias para el trabajo de sus subalternos.

**h) Equipos de Trabajo:** Sistema de gestión de Recursos Humanos. Permite la interacción de los empleados con el afán de cumplir los objetivos generales de la organización y no sólo los objetivos individuales de cada uno.<sup>52</sup>

➤ **Hall:**

Según Hall, la gestión del conocimiento por sí mismo no es suficiente para las competencias de gestión. La teoría de gestión es una ciencia; las prácticas de gestión es un arte. Es por ésta razón que quienes desempeñan cargos de alto nivel jerárquico deben poseer o desarrollar un conjunto de competencias profesionales.

- **Habilidades técnicas:** se refiere a la capacidad que debe poseer el gerente para desarrollar y aplicar determinados métodos y técnica relacionados con sus funciones. La especialización técnica del gerente, la educación formal, la experiencia, forman una base sólida para el desarrollo de las habilidades técnicas.
- **Habilidades Administrativas:** se refieren principalmente a la capacidad del gerente para gestionar. Es la capacidad de organizar, planificar, dirigir y controlar.

---

<sup>52</sup> C., CAMPOMANES. (2002). *Habilidades Gerenciales: análisis de una muestra de directivo*. Chile. pp. 9-10.

Destreza de construir un grupo para planificar, tomar decisiones, controlar y evaluar el desempeño. Habilidad para motivar y comunicar a los subordinados para juntos alcanzar el cumplimiento de los objetivos.

Los elementos básicos de las habilidades administrativas son la capacidad de buscar conceptos y eventos, recopilar, evaluar y procesar la información pertinente. Capacidad de distinguir alternativas y tomar una decisión.<sup>53</sup>

#### 5.4 DEL BUROCRATA AL FUNCIONARIO PÚBLICO INNOVADOR

Creo necesario, definir antes que nada el término burócrata, para entender de manera sencilla cuál es el cambio que involucra pasar de ser parte de la burocracia a buen servidor público.

*Un burócrata es aquella persona que ocupa un puesto en la administración del Estado.*<sup>54</sup> Pero dicho de manera más despectiva, el burócrata se define como aquel empleado público que realiza su trabajo de forma ineficiente y poco productiva, y; que además está acostumbrado a realizar largos e inútiles papeleos, en definitiva, un burócrata es quien hace mala gestión de sus funciones.

El burócrata es considerado el personaje más influyente en toda administración pública de los países subdesarrollados o tercermundistas. Los ciudadanos de estos países

---

<sup>53</sup> M., BADAWEY. (1996). *Developing Managerial skills in Eengineers and Scientist*. Segunda edición. pp. 30-32.

<sup>54</sup> Diccionario de la lengua española. (2005). *Burócrata*. Espasa-Calpe

generalmente tienen un concepto de gobernante, muy semejante al concepto que tienen del funcionario que le presta servicio de atención al cliente. Los burócratas, han sido los causantes de la reputación que tienen muchas administraciones, haciendo evidente el poder que tiene; sólo que su mando no sirve para construir, sino para obstaculizar y destruir.

El burócrata no tiene la facultad de tomar decisiones, únicamente ejecuta las órdenes recibidas, revisa documentos, sella papeles, recepta solicitudes o declaraciones, envía correspondencia, etc. Si su desempeño es diligente, las cuestiones oficiales marchan a pedir de boca; pero si al contrario su gestión no es efectiva, los trámites se retrasan, por lo cual los ciudadanos tienen que echar muchas vueltas y terminan enfureciéndose.

Éstos ciudadanos, relacionan al burócrata con el gobierno; aunque realmente no es así; pero lo entiende de ésta manera porque cuando el ciudadano va a una oficina gubernamental, nunca trata con los que toman las decisiones (personas que están en esos puestos por sus votos); sino que tratan con secretarias o empleados que simplemente no tienen la mínima idea de cómo atender un cliente y lo tratan como se les antoja, sin que el usuario pueda hacer nada.

Siguiendo con la narración, el burócrata por su parte piensa que su sueldo no compensa las actividades que realiza; y se cree él la víctima del sistema, del gobierno y de todos; entonces se siente con derecho de tomar venganza y desquitarse con el usuario cada vez que le sea posible y para su deleite las oportunidades le llueven. Por ejemplo él

sabe que puede tardarse un poco más en cierto papel, que puede ponerle algunos pesos de más, o simplemente decir que ya es muy tarde para hacer cierto trámite porque tiene mucho trabajo; y que regrese mañana.

Para él es muy fácil decir vuelva mañana, mientras que para el ciudadano representa pérdida de tiempo y dinero. El burócrata obviamente sabe todo esto y se hace como que lo ignora, esperando que al razonar el ciudadano note lo que perderá si regresa al día siguiente, y por eso decida ofrecerle dinero a cambio de que acelere su trámite, y obviamente, tal como lo planeó, el oficinista procede a aceptar el ofrecimiento echándose a la bolsa unos centavos extras.

El burócrata sólo se porta bien, cuando es un novato en su trabajo; al poco tiempo se da cuenta de su poder para retrasar los trámites y se vuelve prepotente; convirtiéndose en el más temible tirano con que tengan que lidiar los ciudadanos.

Por tal razón cuando uno sea gobernante, sin importar su jerarquía, se debe tener en cuenta que la efectividad de un gobierno está en relación a su capacidad de trabajar como equipo. Toda burocracia es como una cadena en la cual la cabeza da una orden y ésta pasa de mano en mano hasta llegar al último empleado, quién está a la vista del público y será el que finalmente ponga en práctica la ley o reglamento en cuestión; por lo que de él depende el que se hagan las cosas como deben ser.

Generalmente los gobernantes piensan en cambiar las leyes o normas a ejecutar, pero ni siquiera se les ocurre cambiar al burócrata que las pondrá en práctica, mucho menos revisan su funcionamiento y por ello todo sigue igual que siempre.

Es por esto que la administración de todo gobernante es juzgada de acuerdo al concepto que se tenga del empleado que atiende al público, más no en base al suyo. Un recepcionista o secretaria formará el concepto que el público tenga de cualquier oficina; y es responsabilidad de la cabeza de cualquier administración pública, asegurarse que sus ayudantes atiendan al público como se lo merece.

En la actualidad asistimos a un cambio conceptual y poco práctico de la función pública, es decir, hemos sido testigos de una mutación en los paradigmas y modelos de la gestión pública. *Estos cambios se han originado en la transformación de la cultura, la conciencia ciudadana ante el Estado y otros factores sociales, económicos y políticos, mismos que provocan una modificación en la concepción del funcionario y su gestión.*<sup>55</sup>

Ello explica que en la mayoría de las sociedades más desarrolladas se han emprendido sucesivas reformas al Estado, así como diversos procesos de reforma y modernización en la gestión pública, y nuestro país no ha sido la excepción.

El Presidente de la República, Economista Rafael Correa Delgado en una de sus cadenas sabatinas, anunció una nueva ley que regula la carrera de los servidores públicos, entendiéndose entre éstos no solamente a los empleados de los organismos

---

<sup>55</sup> M., RODRIGUEZ. (2010). *Paradigmas del servicio público: contribuciones para un servicio público eficiente e innovador.*

dependientes directamente de las diversas funciones del Estado, sino también de los llamados organismos autónomos, incluyendo los gobiernos seccionales. Esta reemplaza a la antigua Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa (LOSCCA).

Para el Mandatario y la ciudadanía, simplemente ha sido inadmisibile e injusto que, por un lado, ciertos funcionarios públicos se amparen en tablas de clasificación que no reflejan la realidad, así por ejemplo en determinadas instancias un conserje no figura como tal, sino con una calificación superior que le permite percibir un sueldo no acorde a su nivel, siendo injusto para otros empleados de su nivel y para la ciudadanía en general puesto que perjudica los recursos del Estado. Estas distorsiones no son de última hora, sino que vienen de muchas décadas atrás, ya que las autoridades de turno han permitido la creación de éstas y muchas injusticias e inequidades.

Para cumplir con esta tarea sería necesario que el Estado realice una auditoría a fondo de la burocracia pública, a fin de facilitar, dentro de las leyes, la supresión de miles de cargos que constituyen una onerosa carga fiscal para el Estado.

Con esta breve reseña se puede notar que ésta ley, que regula la relación de los servidores públicos con el Estado, responde a la necesidad de brindar un servicio público eficiente e innovador a la ciudadanía. El propósito de mencionada ley es buscar el mejoramiento profesional continuo y permanente para todas aquellas personas que ejerzan el trabajo de funcionarios públicos.

*“SENRES pide nómina de empleados y obreros públicos. La Secretaría Nacional de Remuneraciones, Senres, pidió a ministros y autoridades de instituciones públicas, regímenes seccionales autónomos y organismos de control, entre distintas entidades públicas, remitir las listas del personal con las responsabilidades que desempeñan en cada entidad.*

*La SENRES requiere dichas nóminas para la calificación de obreros y servidores del sector público, en aplicación al decreto 1.701 que faculta a esta dependencia la calificación de cambios de regímenes laborales en las entidades del Estado.*

*La Senres advirtió a dichas autoridades que de encontrar inconsistencias devolverá la información remitida y aplicará los términos del citado decreto, para que las instituciones envíen la información hasta el 21 de este mes y la Senres determine la calificación hasta octubre próximo, con el objetivo de que se realicen las correcciones que en cada caso amerite. La Constitución define como servidor público a la persona que trabaja o ejerce un cargo dentro del sector público y a obrero público a quien está sujeto al Código de Trabajo. La Senres reclamó su derecho como organismo rector de la administración del desarrollo institucional de recursos humanos y remuneraciones del sector público, en el marco de las reformas laborales del Gobierno.”, tomado de Diario El Tiempo, publicación del Miércoles, 30 de septiembre de 2009.<sup>56</sup>*

Actualmente, aunque no todos concuerden con el pensar del Presidente y mucho menos éste reciba el apoyo del pueblo, creo yo personalmente que ésta ley ha sido de gran aporte para nuestro país. Se han analizado las instituciones públicas y junto con ellas a sus funcionarios, destacando y permitiendo su normal desempeño de funciones únicamente a aquellos que se lo merecen por sus conocimientos y calidad de persona, mientras que al resto que no cumple con los requisitos requeridos para los cargos que han venido ejerciendo por años se les ha destituido permitiendo así el ingreso de nuevos profesionales con las capacidades integrales para desempeñarse de manera positiva en una institución pública.

---

<sup>56</sup> Diario el Comercio. (2009). *SENRES pide nómina de empleados y obreros públicos*. Publicación 30 de septiembre 2009.

## **6. HABILIDADES GERENCIALES IDENTIFICADAS EN LOS FUNCIONARIOS DEL ORGANISMO DE CONTROL, SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS**

El presente proyecto investigativo, consistió en una encuesta conformada por 40 preguntas debidamente sistematizadas, con 5 posibilidades de respuestas, siendo 5 la puntuación más alta y 1 la más baja, según la escala de Likert.

La mencionada encuesta fue realizada vía on-line a los funcionarios de alto nivel jerárquico de la Superintendencia de Compañías y elaborada por un Grupo de Docentes Investigadores FALIMAR, mientras que su diseño en la web y tabulación de resultados estuvo a cargo de la Dirección de Informática de la PUCE.

El trabajo de campo, se lo efectuó a un grupo de 54 servidores públicos pertenecientes al segundo y tercer nivel jerárquico que mantiene el organismo de control y a un cuarto nivel conformado por un equipo de colaboradores directos. El primer nivel jerárquico de la SIC constituido por la Superintendente de Compañías no pudo ser encuestado debido al lugar de residencia Guayaquil, donde se ubica la matriz. De los demás niveles se tomaron muestras que representaron el 56,25% (54 colaboradores), siendo el universo un total de 96 funcionarios.

La investigación realizada arrojó datos importantes para cubrir nuestra indagación, los mismos que fueron procesados y tabulados para aportar de manera clara y práctica al conocimiento personal de quien escudriña, grupal del tercer semillero de estudiantes investigadores y sus directores, y; para la curiosidad de cualquier lector.

A continuación se presentarán datos generales (variables) acerca de las personas encuestadas, información que permitirá conocer las bases del cuestionario, niveles jerárquicos, género de los encuestados, edades, años de experiencia acumulados, formación académica más alta, perfil profesional y cuanto conocen de la institución para la que trabajan, todo esto antes de exponer los resultados obtenidos acerca de las habilidades gerenciales a través de la investigación de campo.

### **Variables de las Encuestas:**

La siguiente tabla representa los niveles jerárquicos a los cuales se encuestó junto con el número de personas que colaboraron:

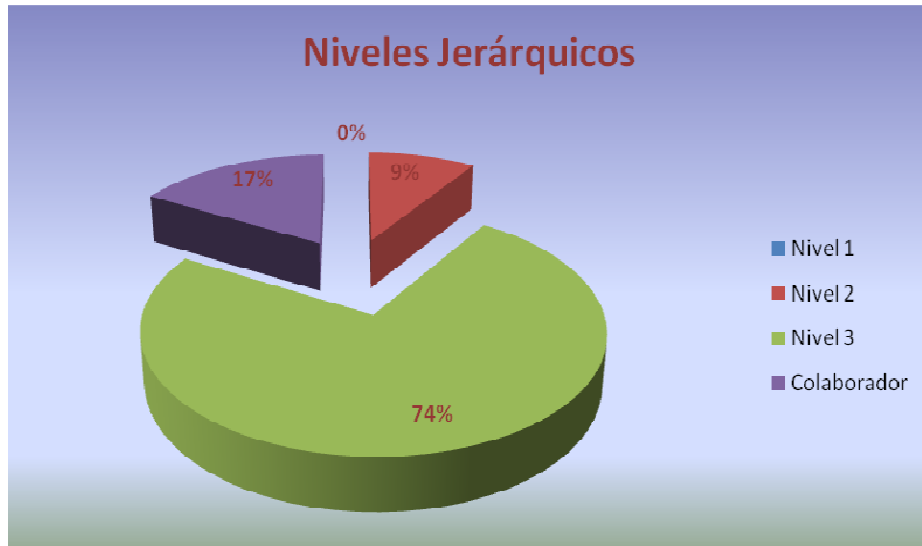
Tabla N° 11

<b>Nivel Jerárquico</b>	
<b>Nivel Jerárquico</b>	<b>N° encuestados</b>
Nivel 1	0
Nivel 2	5
Nivel 3	40
Colaborador	9
<b>Total</b>	<b>54</b>

Fuente: Trabajo de campo. Investigación en la SIC  
Elaborado por: Giannela Bonito R.

A continuación se presenta los datos antes expuestos en un gráfico circular.

Gráfico N° 2



Fuente: Trabajo de campo. Investigación en la SIC  
Elaborado por: Giannela Bonito R.

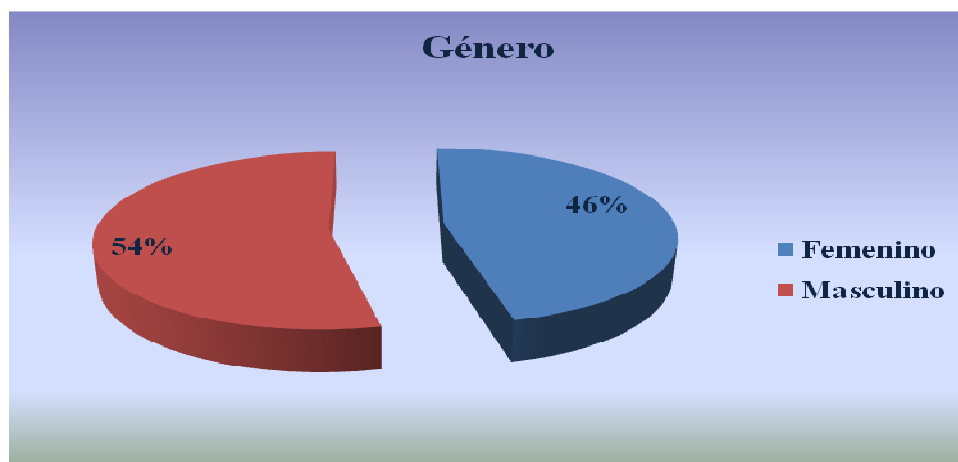
En cuanto a las encuestas diseñadas, 54 funcionarios de la Superintendencia fueron entrevistados, de éste total no se entrevistó a ningún servidor público del Nivel 1, pero en cuanto al nivel 2, 3 y 4, las personas que colaboraron fueron 5, 34 y 10 respectivamente, siendo el nivel más encuestado el tercero representado con el 74%, seguido por el cuarto nivel con el 17% y por último el segundo nivel con el 9%.

Tabla N° 12

Sexo	
Género	Cantidad
Femenino	25
Masculino	29
<b>Total</b>	<b>54</b>

Fuente: Trabajo de campo. Investigación en la SIC  
Elaborado por: Giannela Bonito R.

Gráfico N° 3



Fuente: Trabajo de campo. Investigación en la SIC  
Elaborado por: Giannela Bonito R.

En ésta gráfica se puede observar que los cargos directivos de la SIC, se encuentran de manera homogénea ó relativamente equitativa, es decir no hay gran diferencia entre hombres y mujeres que dirigen o desempeñan cargos de alto nivel jerárquico, sin embargo, los hombres superan en cantidad a las mujeres con un 8%. El 54% de los funcionarios son del género masculino y el 46% restante son mujeres.

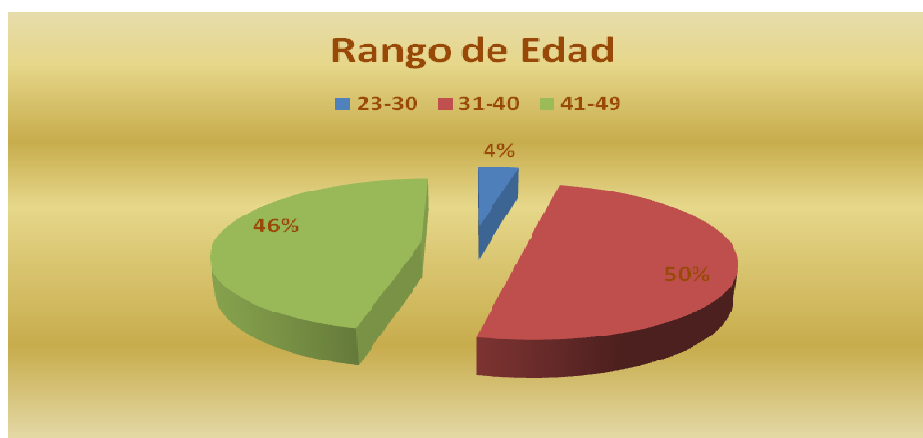
Tabla N° 13

Rango de Edad	
Rango de Edad	Funcionarios
23-30	2
31-40	27
41-49	25
<b>Total</b>	<b>54</b>

Fuente: Trabajo de campo. Investigación en la SIC

Elaborado por: Giannela Bonito R.

Gráfico N° 4



Fuente: Trabajo de campo. Investigación en la SIC

Elaborado por: Giannela Bonito R.

Como podemos observar en la gráfica, por medio de las encuestas realizadas en la SIC se pudo obtener los siguientes resultados; la mayoría del personal que presta sus servicios profesionales en éste organismo se encuentra entre el rango de edad de 31-40 años con el 50% de presencia, el siguiente grupo en ponderación es el que está entre los 41-49 años y los menos predominantes son los más jóvenes con edades entre 23-30 años. Según los datos antes expuestos en la Superintendencia, la mayor parte de funcionarios están dentro de una edad promedio, sin mucha diferencia con las personas que tienen edades sobre los 41 años, pero si

es notable la poca presencia de los profesionales jóvenes, aquellos recién titulados. Se puede decir que en éste organismo requieren de cierta experiencia para desempeñar funciones de alto nivel jerárquico.

Tabla N° 14

Años de Experiencia en el Cargo	
Años de Experiencia	N Funcionarios
0-3	5
4-7	35
Más de 8	14
<b>Total</b>	<b>54</b>

Fuente: Trabajo de campo. Investigación en la SIC  
Elaborado por: Giannela Bonito R.

Gráfico N° 5



Fuente: Trabajo de campo. Investigación en la SIC  
Elaborado por: Giannela Bonito R.

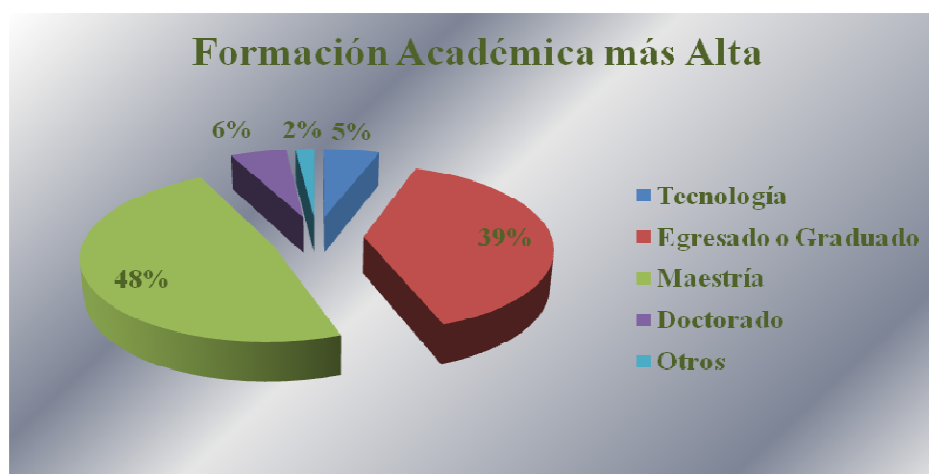
Con base en resultados obtenidos de las encuestas, se puede observar que la mayor parte de los funcionarios en éste organismo de control tienen experiencia entre los 4 y 7 años en el cargo que desempeñan, abarcando el 65% del total de personas encuestadas. El siguiente rango con mayor presencia es el que tiene más de 8 años de experiencia con el 26% y por último solamente el 9% de los servidores públicos tienen una experiencia de hasta 3 años.

Tabla N° 15

<b>Formación Académica más Alta</b>	
<b>Formación</b>	<b>N Personas</b>
Tecnología	3
Egresado o Graduado	21
Maestría	26
Doctorado	3
Otros	1
<b>Total</b>	<b>54</b>

Fuente: Trabajo de campo. Investigación en la SIC  
Elaborado por: Giannela Bonito R.

Gráfico N° 6



Fuente: Trabajo de campo. Investigación en la SIC  
Elaborado por: Giannela Bonito R.

Como se puede observar en la gráfica anterior, la mayor parte de los funcionarios de la SIC tienen una formación académica de maestrías (48%), seguida por egresados o graduados de la universidad con el 39%. Demostrando que los estudios de doctorados, tecnologías y otros son menos comunes en los servidores públicos de alto nivel jerárquico identificados en ésta gráfica con el 6%, 5% y 2% respectivamente.

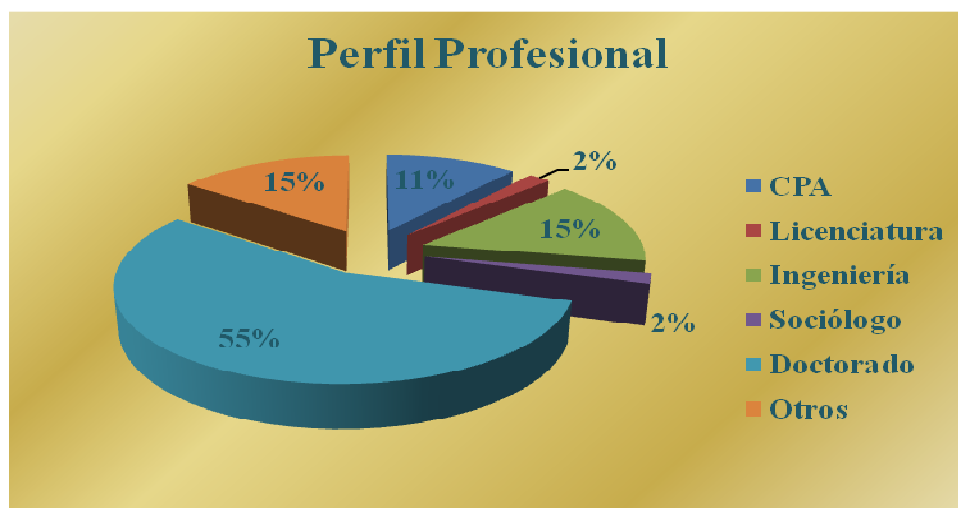
Seguramente una de las razones por las cuales la mayoría tiene al menos estudios de maestrías es por la motivación que se ha dado últimamente en las instituciones públicas con el propósito de tener personas con altos estudios y que estén aptos para cumplir el perfil que involucra su puesto de trabajo. Puesto que en algunos casos se les ha puesto contra la espada y la pared, o estudian y mejoran sus conocimientos o son destituidos de sus funciones.

Tabla N° 16

<b>Perfil Profesional</b>	
<b>Perfil</b>	<b>Cantidad</b>
CPA	6
Licenciatura	1
Ingeniería	8
Sociólogo	1
Doctorado	30
Otros	8
<b>Total</b>	<b>54</b>

Fuente: Trabajo de campo. Investigación en la SIC  
Elaborado por: Giannela Bonito R.

Gráfico N° 7



Fuente: Trabajo de campo. Investigación en la SIC  
Elaborado por: Giannela Bonito R.

Una vez tabuladas las encuestas se puede notar la presencia muy notable (55%) de Doctorados como perfil profesional entre los funcionarios de la SIC. Por otro lado, la gráfica muestra un porcentaje muy bajo de Licenciaturas y Sociólogos, ambas representadas por el 2%.

Tabla N° 17

<b>Número de Empleados en su institución</b>	
<b>Número de Empleados</b>	<b>Respuestas</b>
101-150	3
151-200	18
200 en adelante	33
<b>Total</b>	<b>54</b>

Fuente: Trabajo de campo. Investigación en la SIC  
Elaborado por: Giannela Bonito R.

Gráfico N° 8



Fuente: Trabajo de campo. Investigación en la SIC  
Elaborado por: Giannela Bonito R.

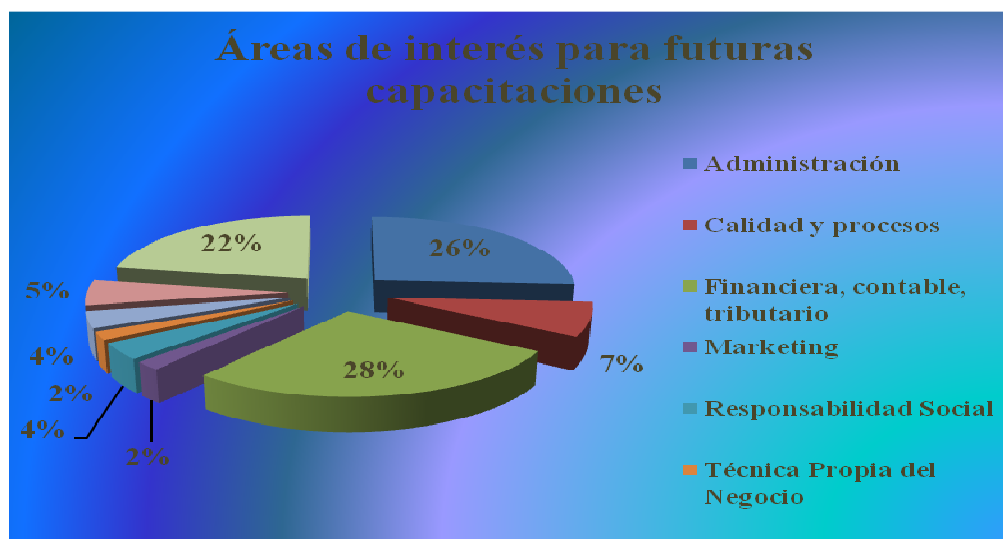
En las encuestas que se aplicaron a los funcionarios en la Superintendencia, se realizó una pregunta de conocimiento acerca del número de empleados que trabajan en su institución, con los resultados se puede afirmar que la gran mayoría (61%) conoce la cantidad de servidores públicos que constituyen este organismo. Sin embargo, aunque es mínima la cantidad el 6% respondió erróneamente a ésta interrogante.

Tabla N° 18

<b>Áreas de interés para futuras capacitaciones</b>	
<b>Áreas de interés</b>	<b>Cantidad de preferencias</b>
Administración	14
Calidad y procesos	4
Financiera, contable, tributario	15
Marketing	1
Responsabilidad Social	2
Técnica Propia del Negocio	1
Uso de herramientas tecnológicas	2
Venta y servicios al cliente	3
No Aplica	12
<b>Total</b>	<b>54</b>

Fuente: Trabajo de campo. Investigación en la SIC  
Elaborado por: Giannela Bonito R.

Gráfico N° 9



Fuente: Trabajo de campo. Investigación en la SIC  
Elaborado por: Giannela Bonito R.

A través de las encuestas, se pudo determinar que las áreas en las cuales se interesan los altos funcionarios de la Superintendencia se dirigen más hacia lo financiero, contable, tributario (28%), seguido muy de cerca por temas administrativos con el 26% y lo más notable es que un 22% de los encuestados respondieron “No aplica”, es decir ninguna de las áreas planteadas les interesaba.

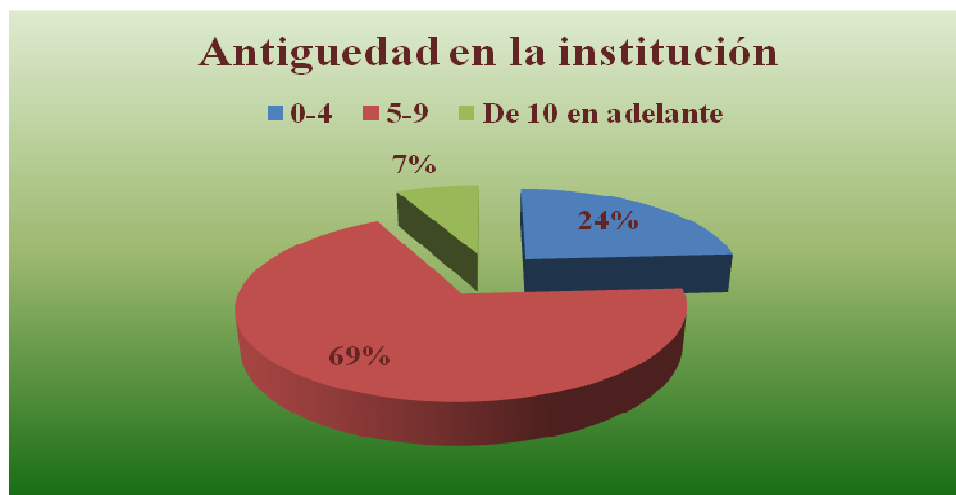
Además, es interesante conocer cuáles son las áreas menos preferidas por los servidores públicos en la SIC, éstas son: Marketing y Técnicas propias del negocio.

Tabla N° 19

Antigüedad en la Institución	
Antigüedad	Cantidad
0-4	13
5-9	37
De 10 en adelante	4
<b>Total</b>	<b>54</b>

Fuente: Trabajo de campo. Investigación en la SIC  
Elaborado por: Giannela Bonito R.

Gráfico N° 10



Fuente: Trabajo de campo. Investigación en la SIC  
Elaborado por: Giannela Bonito R.

En base a la investigación realizada, se pudo conocer que los años de servicio que tienen los funcionarios de alto nivel jerárquico en la SIC no corresponden a la opción de mayor antigüedad presentada en las encuestas, más bien el rango en el cual oscilan los servidores públicos es un nivel intermedio de 5 a 9 años representado con el 69%, mientras que las personas que tienen más antigüedad en el organismo (más de 10 años) corresponden solamente al 7%.

Tabla N° 20

Ecuatoriano de Nacimiento	
Ecuatoriano	Cantidad
Sí	49
No	5
<b>Total</b>	<b>54</b>

Fuente: Trabajo de campo. Investigación en la SIC  
Elaborado por: Giannela Bonito R.

Gráfico N° 11



Fuente: Trabajo de campo. Investigación en la SIC  
Elaborado por: Giannela Bonito R.

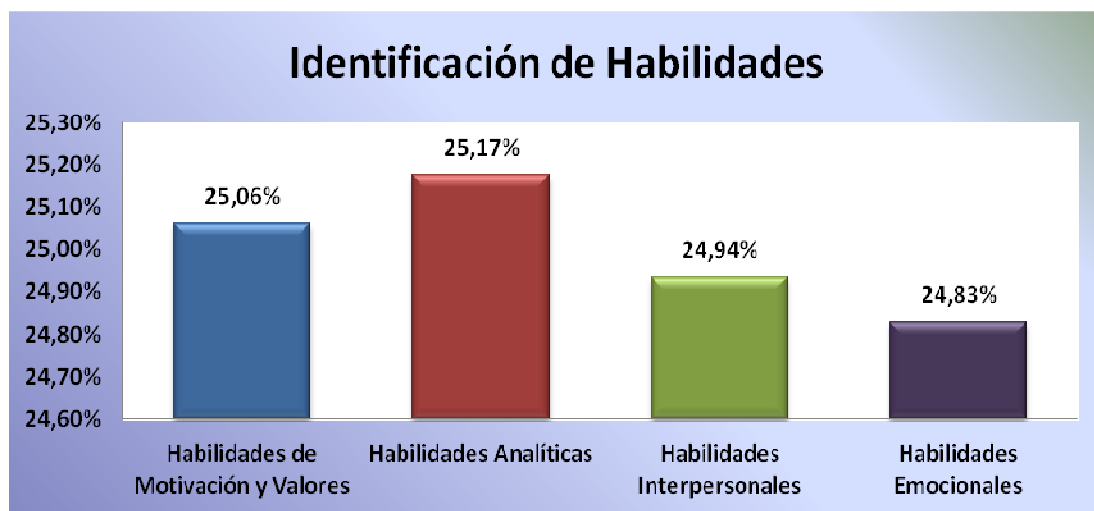
De todos los funcionarios de alto nivel jerárquico que fueron encuestados el 91%, es decir 49 personas son de nacionalidad ecuatoriana, mientras que tan solo el 9% (5 personas) de las 54 encuestadas no son nacidas en nuestro país.

Es bueno saber que los puestos de jerarquía en éste organismo están a cargo de ecuatorianos.

## 6.1 Identificación de Habilidades

Para la recolección de datos mediante las encuestas, se clasificaron las preguntas según los cuatro grupos de habilidades gerenciales que propone Schein, como son: Habilidades de Motivación y Valores, Interpersonales, Emocionales y Analíticas.

Gráfico N° 12



Fuente: Trabajo de campo. Investigación en la SIC  
Elaborado por: Giannela Bonito R.

Con respecto a los resultados obtenidos de las encuestas, se puede observar que entre los funcionarios públicos de alto nivel jerárquico de la Superintendencia de Compañías predominan las Habilidades Analíticas al momento de realizar sus funciones con un 25,17% y por el contrario la habilidad menos desarrollada en ellos para su trabajo es la emocional con el 24,83%.

La segunda habilidad que está más presente en los servidores públicos de ésta institución es la de motivación y valores con el 25,06%, seguida de cerca por las Capacidades Interpersonales con el 24,94%.

Dentro de cada grupo de habilidades planteadas por Schein se identificaron diez (10) subhabilidades, a partir de las cuales se realizaron las preguntas que respondieron los encuestados.

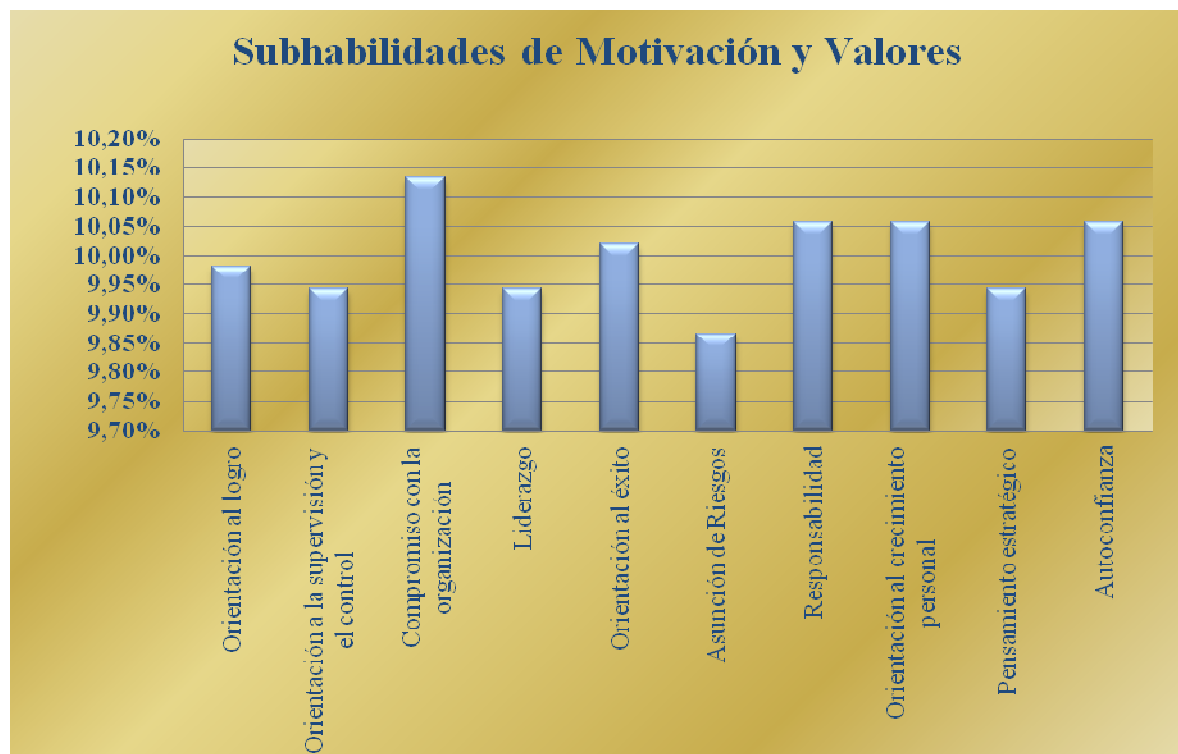
### 6.1.1 Motivación y Valores

Tabla N° 21

Subhabilidades de Motivación y Valores		
Subhabilidades		Ponderación
Orientación al logro	261	9,98%
Orientación a la supervisión y el control	260	9,94%
Compromiso con la organización	265	10,13%
Liderazgo	260	9,94%
Orientación al éxito	262	10,02%
Asunción de Riesgos	258	9,87%
Responsabilidad	263	10,06%
Orientación al crecimiento personal	263	10,06%
Pensamiento estratégico	260	9,94%
Autoconfianza	263	10,06%
<b>Total</b>	<b>2615</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Trabajo de campo. Investigación en la SIC  
Elaborado por: Giannela Bonito R.

Gráfico N° 13



Fuente: Trabajo de campo. Investigación en la SIC  
Elaborado por: Giannela Bonito R.

Como se puede observar en la gráfica anterior, los altos mandos de la Superintendencia en cuestión, que tienen como segunda habilidad más predominante la de motivación y valores con un 25.06%, consideran que la motivación recibida en la organización y los valores que los caracterizan los comprometen fuertemente con la organización.

Esta subhabilidad es la q más se identifica en los funcionarios, comprometiéndolos con el logro de las metas planteadas por la organización.

La responsabilidad, Orientación al crecimiento personal y la Autoconfianza son las subhabilidades siguientes en orden de presencia en los servidores públicos de la SIC, éstos cuentan con 3 capacidades que de forma conjunta conllevan al compromiso con la organización.

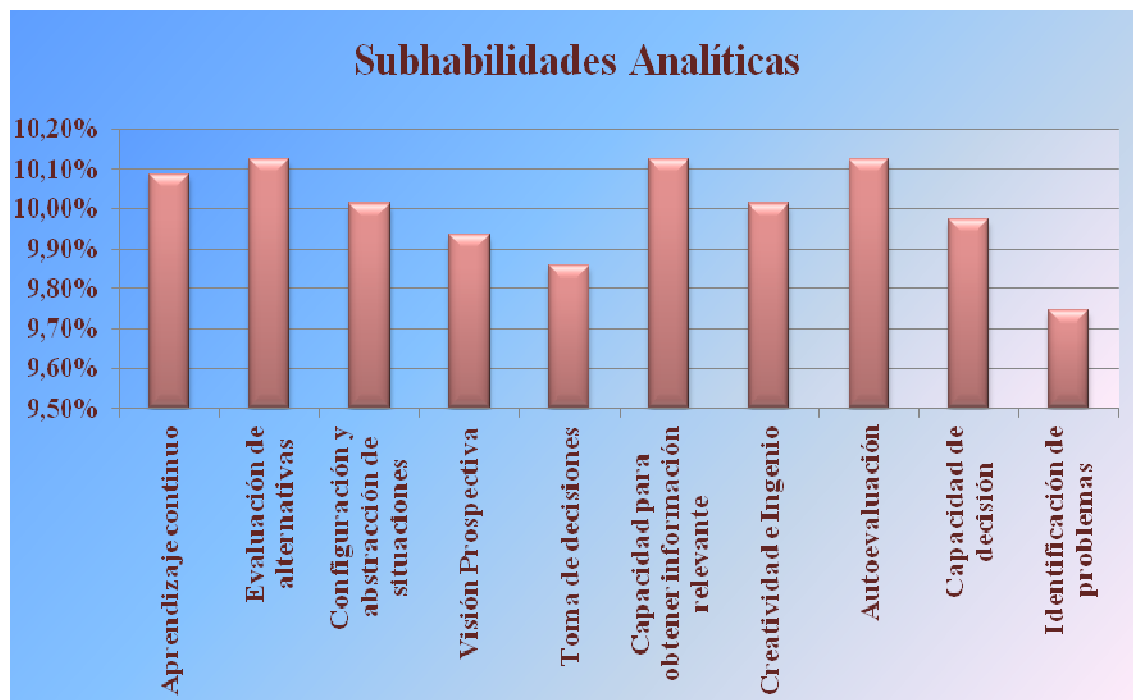
### 6.1.2 Habilidades Analíticas

Tabla N° 22

<b>Subhabilidades Analíticas</b>		
<b>Subhabilidades</b>		<b>Ponderación</b>
Aprendizaje continuo	265	10,09%
Evaluación de alternativas	266	10,13%
Configuración y abstracción de situaciones	263	10,01%
Visión Prospectiva	261	9,94%
Toma de decisiones	259	9,86%
Capacidad para obtener información relevante	266	10,13%
Creatividad e Ingenio	263	10,01%
Autoevaluación	266	10,13%
Capacidad de decisión	262	9,97%
Identificación de problemas	256	9,74%
<b>Total</b>	<b>2627</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Trabajo de campo. Investigación en la SIC  
Elaborado por: Giannela Bonito R.

Gráfico N° 14



Fuente: Trabajo de campo. Investigación en la SIC  
Elaborado por: Giannela Bonito R.

Según muestra el gráfico, se identificó que en la SIC los funcionarios cuentan con habilidades analíticas como capacidades de mayor presencia 25,17%, dentro de este grupo hay tres subhabilidades que mas sobresalen; la evaluación de alternativas, capacidad para obtener información relevante y la autoevaluación.

Todas éstas destrezas se orientan a la parte analítica, al hecho de identificar, analizar, tomar decisiones para solucionar un problema bajo condiciones no óptimas.

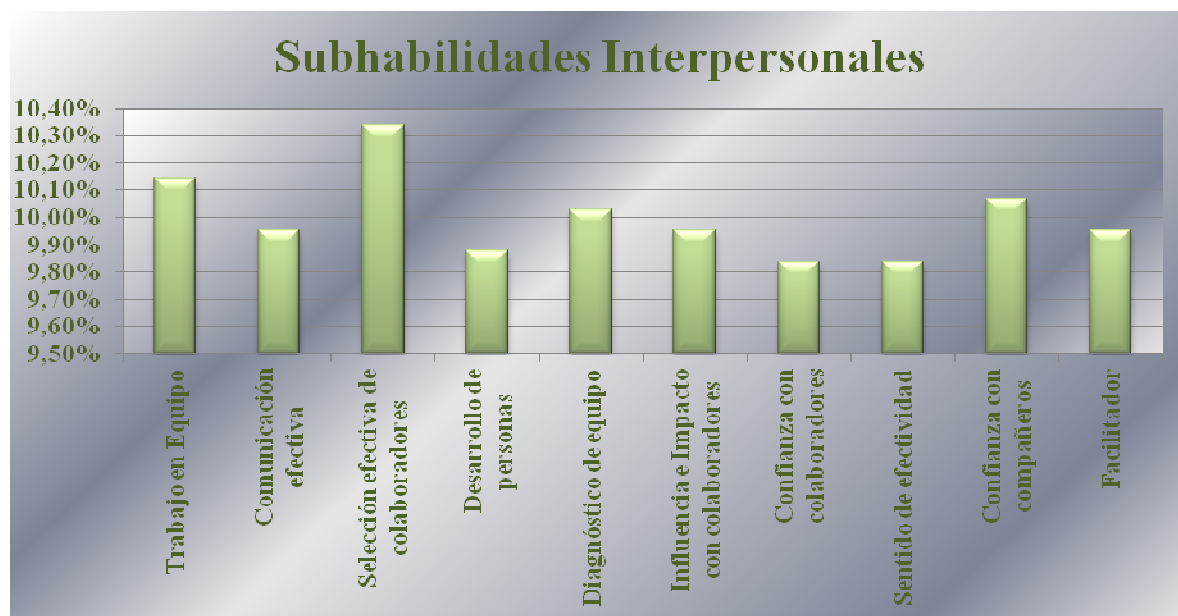
### 6.1.3 Habilidades Interpersonales

Tabla N° 23

Subhabilidades Interpersonales		
Subhabilidades		Ponderación
Trabajo en Equipo	264	10,15%
Comunicación efectiva	259	9,95%
Selección efectiva de colaboradores	269	10,34%
Desarrollo de personas	257	9,88%
Diagnóstico de equipo	261	10,03%
Influencia e Impacto con colaboradores	259	9,95%
Confianza con colaboradores	256	9,84%
Sentido de efectividad	256	9,84%
Confianza con compañeros	262	10,07%
Facilitador	259	9,95%
<b>Total</b>	<b>2602</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Trabajo de campo. Investigación en la SIC  
Elaborado por: Giannela Bonito R.

Gráfico N° 15



Fuente: Trabajo de campo. Investigación en la SIC  
Elaborado por: Giannela Bonito R.

Como se puede observar en el gráfico precedente, el grupo de habilidades interpersonales que se identificó en tercer lugar de desarrollo dentro de la SIC con 24,94%; cuenta con 10 subhabilidades dentro de las cuales la destreza que más sobresale es la selección de colaboradores, seguida por el trabajo en equipo.

Estas subhabilidades se concentran para cumplir el objetivo general de su mayor habilidad, es decir, se orientan a influir sobre el personal de su organismo.

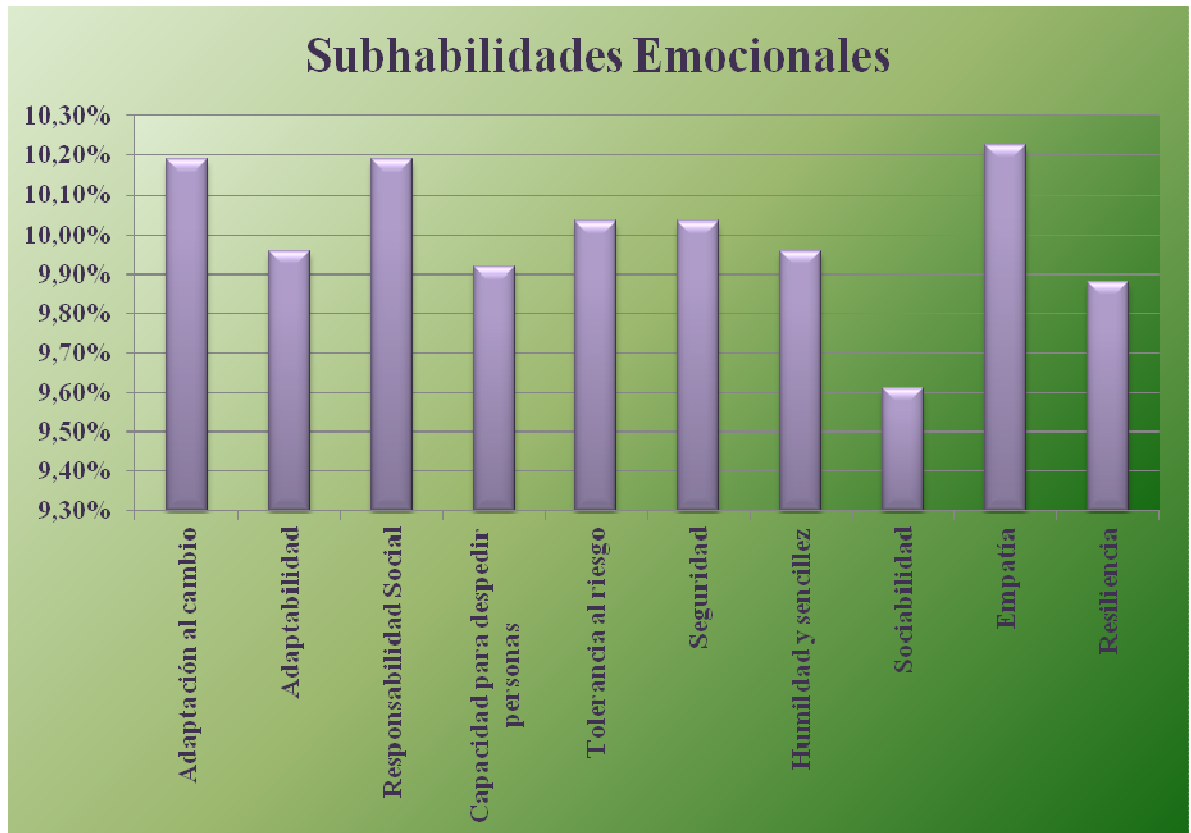
#### 6.1.4 Habilidades Emocionales

Tabla N° 24

<b>Subhabilidades Emocionales</b>		
<b>Subhabilidades</b>		<b>Ponderación</b>
Adaptación al cambio	264	10,19%
Adaptabilidad	258	9,96%
Responsabilidad Social	264	10,19%
Capacidad para despedir personas	257	9,92%
Tolerancia al riesgo	260	10,03%
Seguridad	260	10,03%
Humildad y sencillez	258	9,96%
Sociabilidad	249	9,61%
Empatía	265	10,23%
Resiliencia	256	9,88%
<b>Total</b>	<b>2591</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Trabajo de campo. Investigación en la SIC  
Elaborado por: Giannela Bonito R.

Gráfico N° 16



Fuente: Trabajo de campo. Investigación en la SIC  
Elaborado por: Giannela Bonito R.

Al hablar de subhabilidades emocionales es necesario destacar la empatía, capacidad de comprender la parte emocional de otras personas, lograr ponerse en el lugar de otro. Las destrezas siguientes que en orden descendente se enfatizan en este grupo son la adaptación al cambio y la responsabilidad social.

Estas capacidades se orientan a desarrollar y trabajar los aspectos emocionales.

## 6.2 Listado de habilidades predominantes

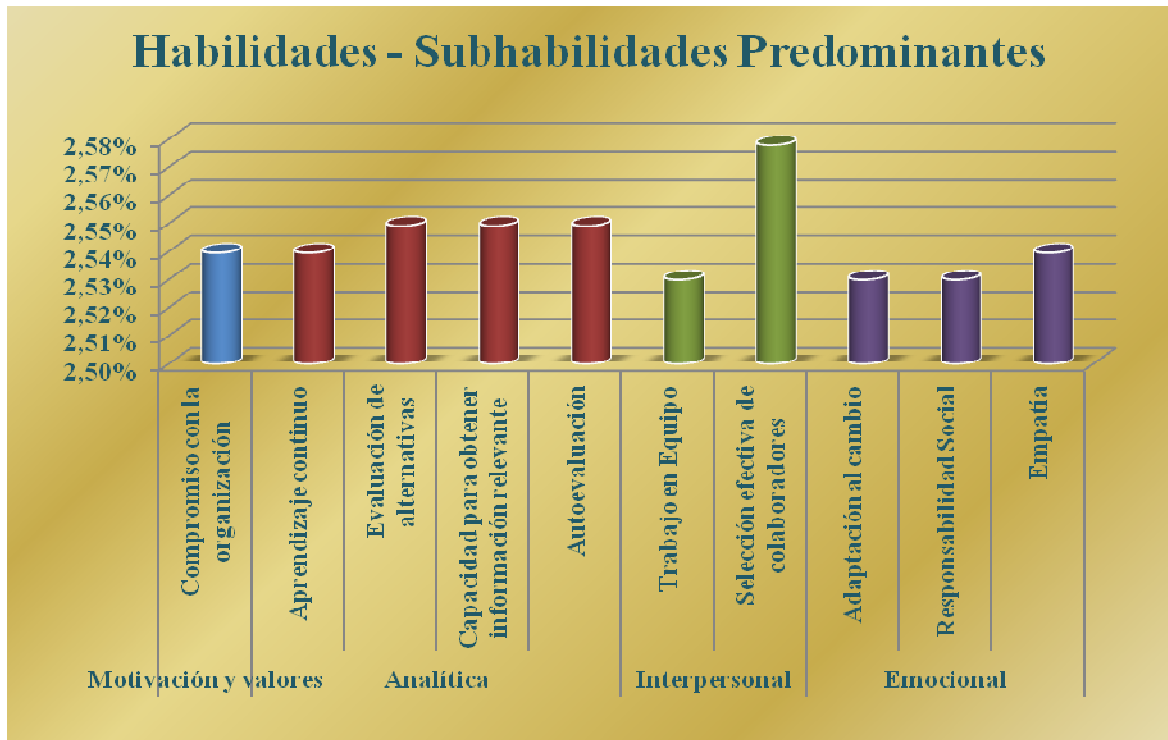
A continuación se presenta un detalle de las habilidades y subhabilidades más predominantes en los funcionarios públicos de la Superintendencia de compañías:

Tabla N° 25

<b>Habilidades - Subhabilidades Predominantes</b>		
<b>Habilidades</b>	<b>Subhabilidades</b>	<b>Ponderación</b>
<b>Motivación y valores</b>	Compromiso con la organización	2,54%
<b>Analítica</b>	Aprendizaje continuo	2,54%
	Evaluación de alternativas	2,55%
	Capacidad para obtener información relevante	2,55%
	Autoevaluación	2,55%
<b>Interpersonal</b>	Trabajo en Equipo	2,53%
	Selección efectiva de colaboradores	2,58%
<b>Emocional</b>	Adaptación al cambio	2,53%
	Responsabilidad Social	2,53%
	Empatía	2,54%

Fuente: Trabajo de campo. Investigación en la SIC  
Elaborado por: Giannela Bonito R.

Gráfico N° 17



Fuente: Trabajo de campo. Investigación en la SIC  
Elaborado por: Giannela Bonito R.

Con respecto al análisis realizado en el organismo de control “SIC”; se pudo determinar que las habilidades más representativas son las Analíticas y Motivacionales, pero al hablar de las subhabilidades de forma individual, se establecieron como más importantes la *Selección efectiva de colaboradores*, *Evaluación de Alternativas*, *Capacidad para obtener información relevante* y la *Autoevaluación*.

Entonces, al fijar un top ten de las subhabilidades más predominantes, se concluyó según orden de prioridad la *Selección efectiva de colaboradores*, destreza del grupo de habilidades interpersonales, como la de mayor presencia en los encuestados,

colocándose en la cima de esta tabulación con 2,58%, dejando a la *Evaluación de Alternativas*, *Capacidad para obtener información relevante* y la *Autoevaluación* en segundo lugar con un 2,55%; superándolas con 0.03 puntos porcentuales.

Por el contrario las subhabilidades menos predominantes dentro del top ten pertenecen al grupo de las habilidades interpersonales y emocionales, el *trabajo en equipo*, *adaptación al cambio* y la *responsabilidad social* representadas con el 2,53%, son las capacidades menos encontradas en los funcionarios públicos, quedando en último lugar como se puede observar dentro del top 10 establecido anteriormente.

### 6.3 Combinación de Habilidades por Variables

Además de determinar las variables, habilidades y subhabilidades cada una por separado, es necesario combinarlas para observar gráficamente como se distribuyen los cuatro grupos de habilidades por cada variable presentada.

- **Habilidades / Nivel Jerárquico**

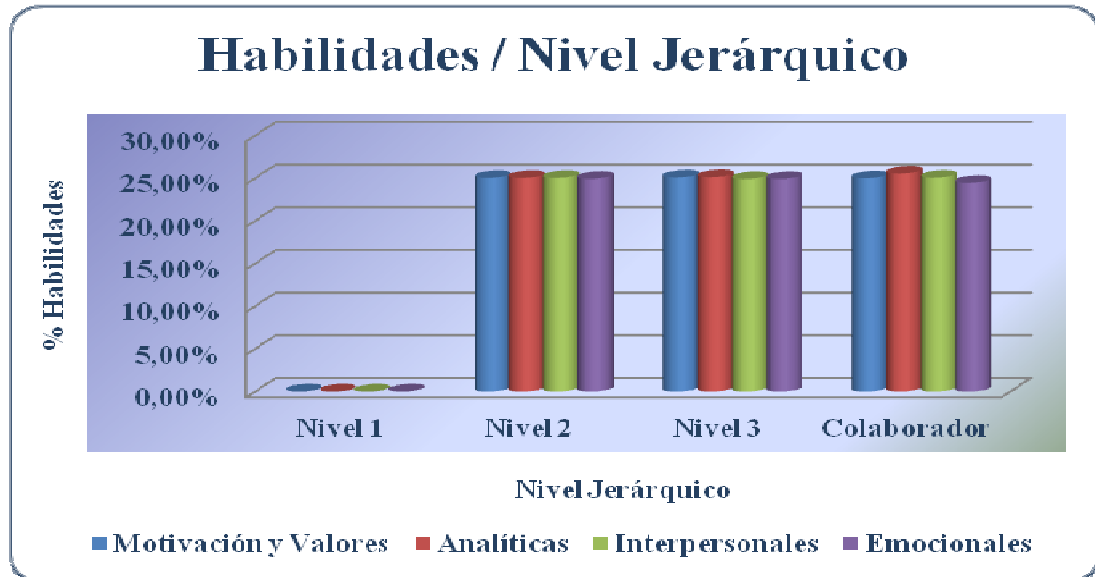
Tabla N° 26

Habilidades / Nivel Jerárquico	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Colaborador
Motivación y Valores	0,00%	25,03%	25,08%	24,98%
Analíticas	0,00%	25,03%	25,12%	25,53%
Interpersonales	0,00%	25,03%	24,90%	25,05%
Emocionales	0,00%	24,92%	24,90%	24,43%
<b>Total</b>	<b>0,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Trabajo de campo. Investigación en la SIC

Elaborado por: Giannela Bonito R.

Gráfico N° 18



Fuente: Trabajo de campo. Investigación en la SIC  
Elaborado por: Giannela Bonito R.

Mediante la combinación de las variables “Nivel Jerárquico” y habilidades de estudio en la gráfica, se puede observar que en el Nivel 2, las habilidades se presentan de manera regular, es decir, los funcionarios que conforman este nivel utilizan las cuatro habilidades por igual.

El personal del Nivel 3 en la jerarquía cuenta con los cuatro grupos de habilidades propuestas por Schein, pero también se puede observar que a pesar de ser mínima la diferencia, sus habilidades analíticas sobresalen.

Por último en el Nivel de Colaboradores al igual que en el nivel anterior predominan las habilidades analíticas.

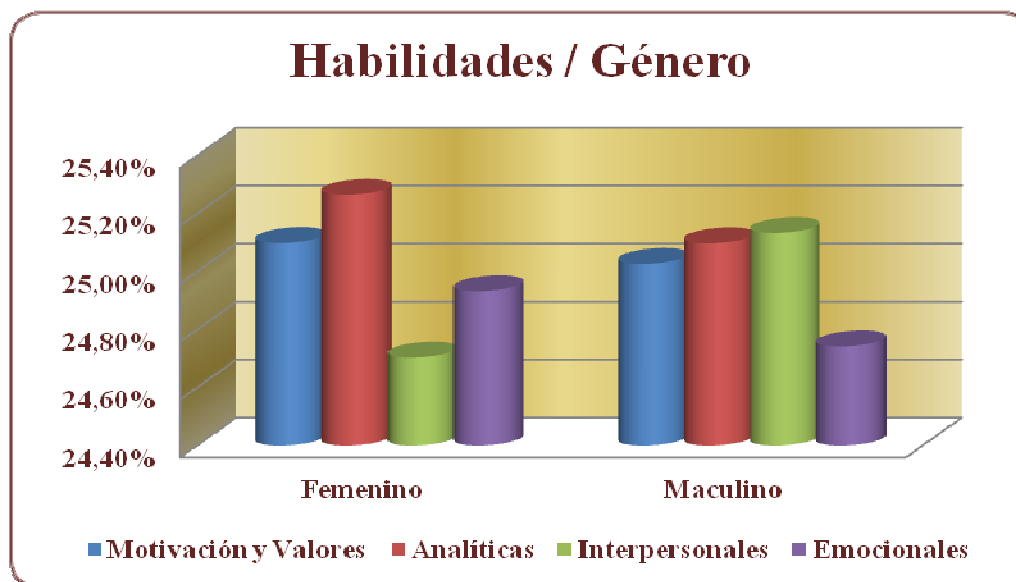
- **Habilidades / Género**

Tabla N° 27

Habilidades / Género	Femenino	Maculino
Motivación y Valores	25,10%	25,03%
Analíticas	25,27%	25,10%
Interpersonales	24,70%	25,13%
Emocionales	24,93%	24,74%
<b>Total</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Trabajo de campo. Investigación en la SIC  
Elaborado por: Giannela Bonito R.

Gráfico N° 19



Fuente: Trabajo de campo. Investigación en la SIC  
Elaborado por: Giannela Bonito R.

A través del análisis habilidad vs género, se muestra que en el caso de las mujeres que ejercen cargos jerárquicos de alto nivel utilizan con mayor énfasis la habilidad

analítica, así concuerda con la imagen general de una mujer, analizan cada detalle antes de tomar decisiones.

Por el contrario un hombre a cargo de una gerencia utiliza en su trabajo las habilidades motivacionales, analíticas e interpersonales en un rango casi similar, pero deja de lado las habilidades emocionales, como en cualquier aspecto de su vida.

- **Habilidades / Rango de Edad**

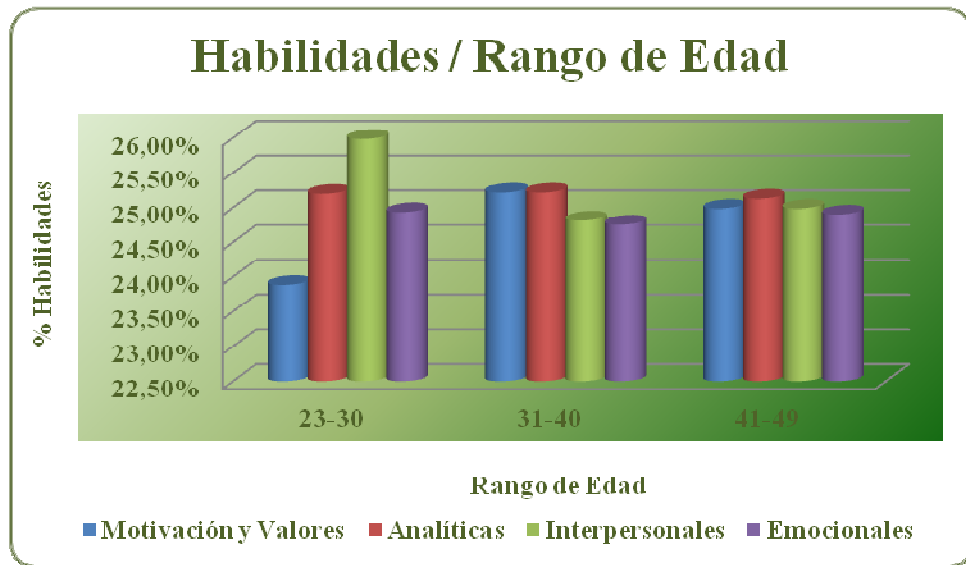
Tabla N° 28

Habilidades / Rango de Edad	23-30	31-40	41-49
Motivación y Valores	23,88%	25,22%	24,98%
Analíticas	25,20%	25,22%	25,13%
Interpersonales	25,98%	24,81%	24,98%
Emocionales	24,93%	24,75%	24,90%
<b>Total</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Trabajo de campo. Investigación en la SIC

Elaborado por: Giannela Bonito R.

Gráfico N° 20



Fuente: Trabajo de campo. Investigación en la SIC  
Elaborado por: Giannela Bonito R.

Al comparar las habilidades estudiadas con el rango de edad de los funcionarios de la SIC que conforman los niveles jerárquicos más altos, se puede observar que en el personal más joven las habilidades se presentan de manera alterada, es decir, éstos personajes no llevan una coordinación exacta de cuando y como actuar de cierta manera, la habilidad que en ellos se presenta con mayor porcentaje es la interpersonal, el trato o la relación que involucra a otras personas, pero tal parece están descuidando la parte motivacional, puede ser porque ellos no se sienten en la obligación ni con la responsabilidad que su cargo amerita y por ser jóvenes no tienen iniciativa de motivar o influir sobre los demás.

En la gráfica, además se observa que los dos rangos posteriores tienen una manipulación de sus habilidades mucho más equitativa, cabe recalcar que aunque

es mínima la diferencia, el personal que se encuentra entre la edad de 41 a 49 años es sin duda alguna mucho más estable en el uso de las cuatro habilidades.

- **Habilidades / Años de Experiencia**

Tabla N° 29

Habilidades / Años de Experiencia	0-3	4-7	Más de 8
Motivación y Valores	24,54%	25,08%	25,18%
Analíticas	25,74%	25,17%	25,00%
Interpersonales	25,19%	24,83%	25,11%
Emocionales	24,54%	24,92%	24,71%
<b>Total</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Trabajo de campo. Investigación en la SIC  
Elaborado por: Giannela Bonito R.

Gráfico N° 21



Fuente: Trabajo de campo. Investigación en la SIC  
Elaborado por: Giannela Bonito R.

Como se puede observar en el gráfico anterior, se distribuyó los años de experiencia en tres rangos para quienes desempeñan altos cargos. En el rango que va de 0 a 3 años de experiencia, las habilidades se muestran de manera irregular, siendo la de mayor presencia la analítica, seguramente como son nuevos en su trabajo buscan el análisis ante todo para cumplir con sus tareas.

En el rango 4-7, las habilidades son usadas de manera más regular, pero de igual manera sigue predominando la analítica aunque con menos diferencia con respecto a las otras tres habilidades.

El en último rango que corresponde a quienes tienen más de 8 años de experiencia, la habilidad que sobresale por encima de las demás es la motivacional; definitivamente esto se da porque en estos cargos es indispensable recurrir a la motivación para que sus subordinados trabajen en conjunto hacia el cumplimiento de las metas institucionales.

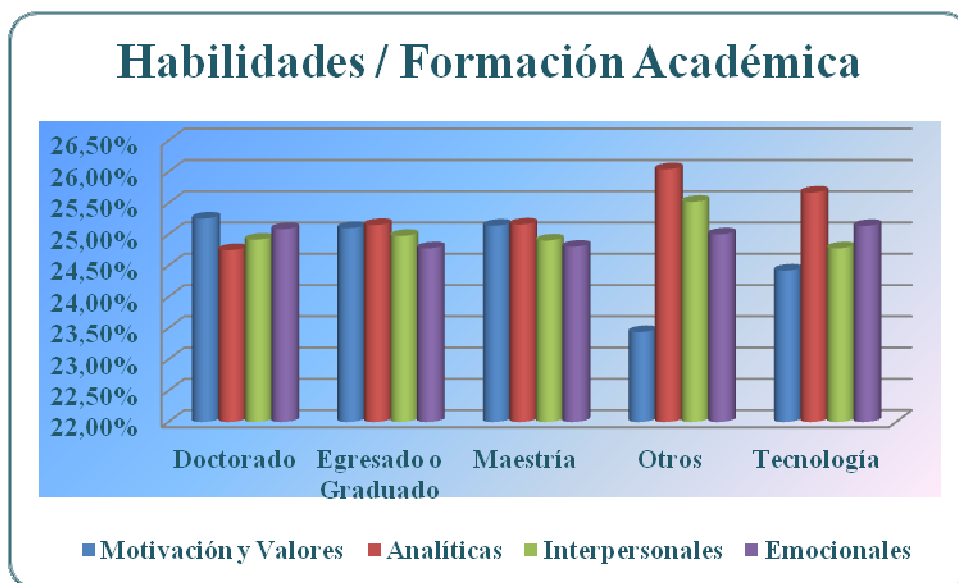
- **Habilidades / Formación Académica**

Tabla N° 30

Habilidades / Formación Académica	Doctorado	Egresado o Graduado	Maestría	Otros	Tecnología
Motivación y Valores	25,25%	25,10%	25,14%	23,44%	24,42%
Analíticas	24,75%	25,15%	25,16%	26,04%	25,67%
Interpersonales	24,92%	24,98%	24,90%	25,52%	24,78%
Emocionales	25,08%	24,78%	24,80%	25,00%	25,13%
<b>Total</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Trabajo de campo. Investigación en la SIC  
Elaborado por: Giannela Bonito R.

Gráfico N° 22



Fuente: Trabajo de campo. Investigación en la SIC  
Elaborado por: Giannela Bonito R.

De acuerdo a la formación académica que tienen los funcionarios de este sector, la tecnología y otros son las dos profesiones en la que se muestra un uso alterado de las cuatro habilidades estudiadas.

Sin embargo se identifica a la habilidad analítica como la de mayor presencia en estos servidores publicos.

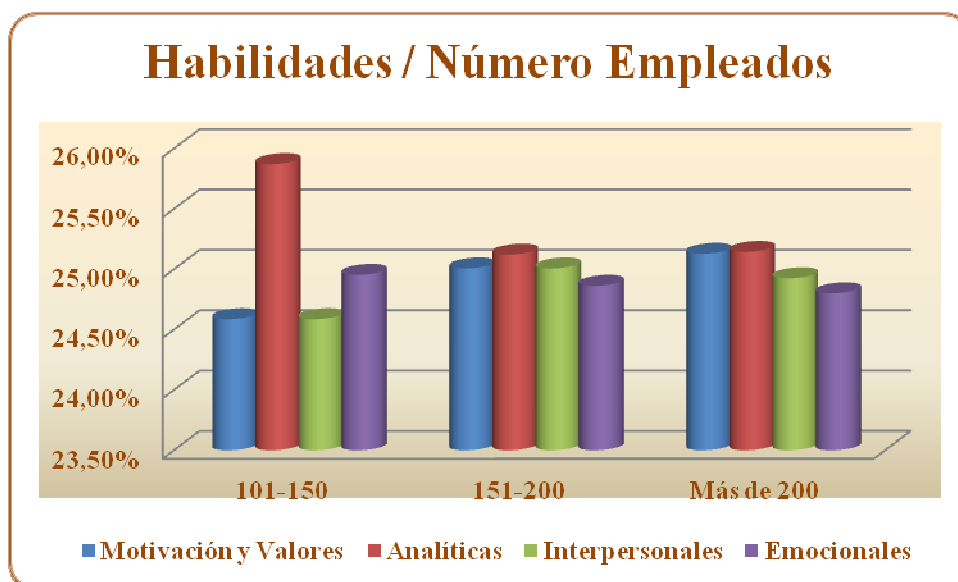
- **Habilidades / Número de Empleados**

Tabla N° 31

Habilidades / Número Empleados	101-150	151-200	Más de 200
Motivación y Valores	24,59%	25,01%	25,13%
Analíticas	25,87%	25,12%	25,14%
Interpersonales	24,59%	25,01%	24,93%
Emocionales	24,95%	24,86%	24,80%
<b>Total</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Trabajo de campo. Investigación en la SIC  
Elaborado por: Giannela Bonito R.

Gráfico N° 23



Fuente: Trabajo de campo. Investigación en la SIC  
Elaborado por: Giannela Bonito R.

En la encuesta, una de las preguntas a responder era acerca del conocimiento sobre la cantidad de empleados que acoge su institución. Quienes respondieron que esta variable está en el rango de 151 a 200 ó a su vez más de 200, usaron sus capacidades de una forma similar aunque rescatando la habilidad analítica.

Por otro lado quienes respondieron que esta respuesta estaba entre 101-150, respuesta incorrecta, fueron más analíticos, analizaron más su respuesta porque no la sabían.

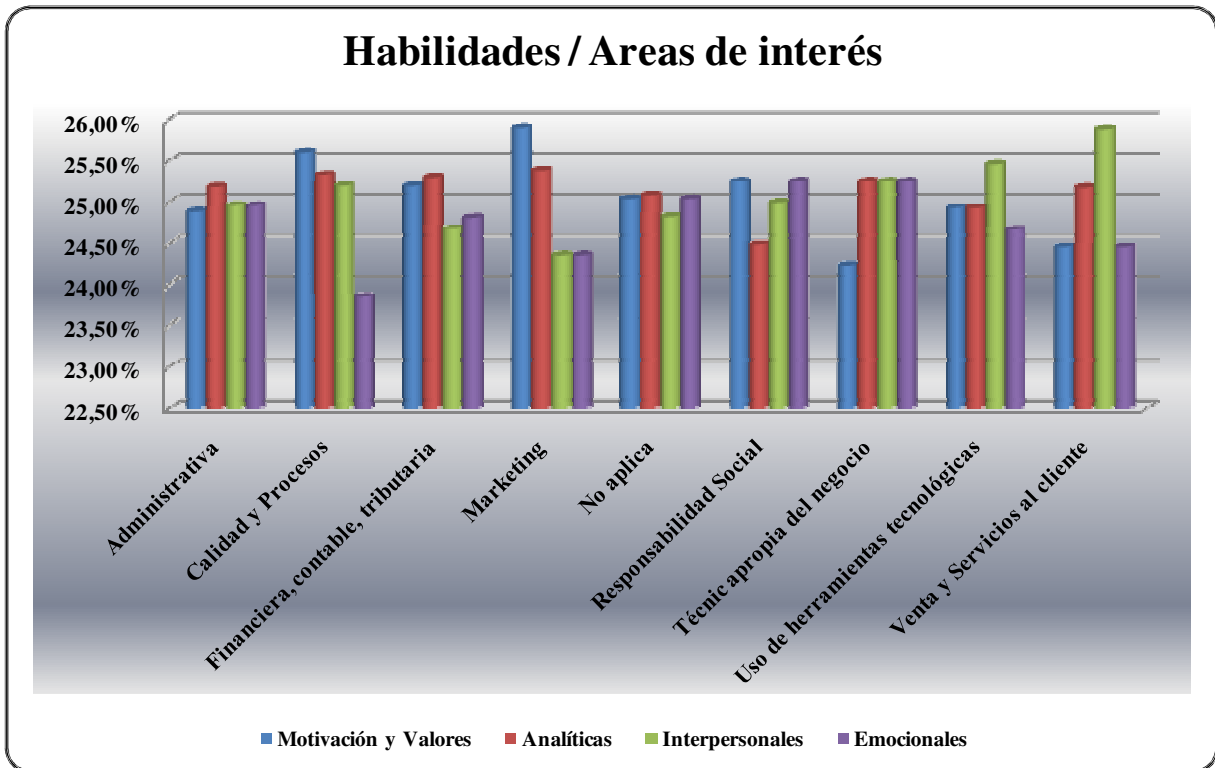
- **Habilidades / Áreas de interés**

Tabla N° 32

Habilidades / Áreas de interés	Administrativa	Calidad y Procesos	Financiera, contable, tributaria	Marketing	No aplica	Responsabilidad Social	Técnic propia del negocio	Uso de herramientas tecnológicas	Venta y Servicios al cliente
Motivación y Valores	24,89%	25,61%	25,20%	25,91%	25,04%	25,25%	24,24%	24,93%	24,47%
Análíticas	25,18%	25,34%	25,30%	25,39%	25,09%	24,49%	25,25%	24,93%	25,18%
Interpersonales	24,96%	25,20%	24,68%	24,35%	24,83%	25,00%	25,25%	25,46%	25,89%
Emocionales	24,96%	23,85%	24,82%	24,35%	25,04%	25,25%	25,25%	24,67%	24,47%
<b>Total</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Trabajo de campo. Investigación en la SIC  
 Elaborado por: Giannela Bonito R.

Gráfico N° 24



Fuente: Trabajo de campo. Investigación en la SIC  
Elaborado por: Giannela Bonito R.

Como se observa en el gráfico, según el área de interés de cada encuestado, el uso de habilidades es diferente, por ejemplo: para las áreas de *calidad y procesos* y *marketing* el uso de habilidades de motivación es indudablemente más desarrollada.

Por otro lado, las habilidades analíticas únicamente predominan en las áreas *administrativas* y *financieras*. Mientras que las capacidades interpersonales tienen mayor presencia en las áreas de *uso de herramientas tecnológicas* y *venta y servicios al cliente*.

Cabe recalcar q la parte emocional no sobresale en ninguna área, sino que más bien se mantiene estable al igual que las demás habilidades en el área de *técnicas propias del negocio*.

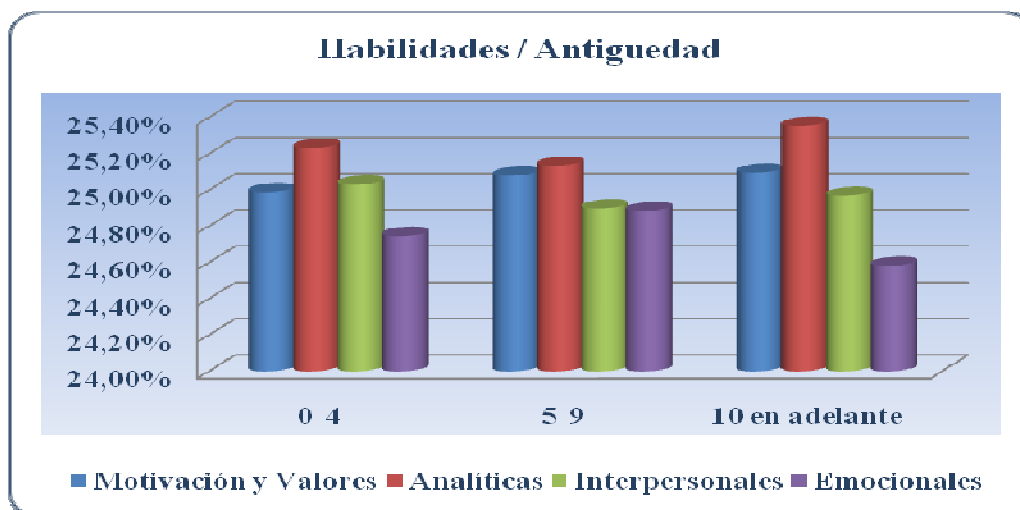
- **Habilidades / Antigüedad**

Tabla N° 33

Habilidades / Antigüedad	0-4	5-9	10 en adelante
Motivación y Valores	24,99%	25,08%	25,10%
Analíticas	25,23%	25,14%	25,35%
Interpersonales	25,03%	24,90%	24,97%
Emocionales	24,75%	24,89%	24,58%
<b>Total</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Trabajo de campo. Investigación en la SIC  
Elaborado por: Giannela Bonito R.

Gráfico N° 25



Fuente: Trabajo de campo. Investigación en la SIC  
Elaborado por: Giannela Bonito R.

Según se muestra en la gráfica, independientemente de los años de antigüedad que los funcionarios tengan en la institución, tienen un mayor uso de las habilidades analíticas. Sin embargo aún siguiendo esta base predeterminada, en los servidores públicos que tienen más de 10 años de antigüedad se muestra un mayor presencia de ésta habilidad que en los dos rangos menores.

Al combinar la habilidad con la antigüedad, se puede observar que el uso de las habilidades siguen un mismo orden en cada rango de años, tal como se muestra la de menor uso es la capacidad emocional seguida por la interpersonal, motivacional y ocupando la cima la analítica.

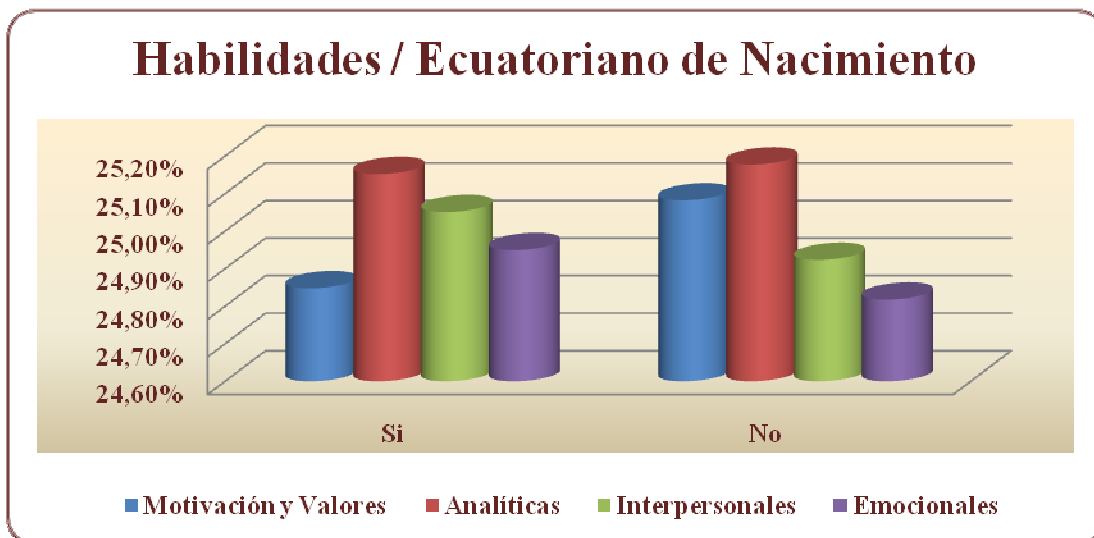
- **Habilidades / Ecuatoriano de Nacimiento**

Tabla N° 34

Habilidades / Ecuatoriano de Nacimiento	Si	No
Motivación y Valores	24,85%	25,08%
Analíticas	25,15%	25,18%
Interpersonales	25,05%	24,92%
Emocionales	24,95%	24,82%
<b>Total</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Trabajo de campo. Investigación en la SIC  
Elaborado por: Giannela Bonito R.

Gráfico N° 26



Fuente: Trabajo de campo. Investigación en la SIC  
 Elaborado por: Giannela Bonito R.

Con respecto a las habilidades que predominan en los funcionarios que son ecuatorianos y los que no, se puede evidenciar una mayor presencia de las habilidades analíticas sin importar su lugar de nacimiento, es decir tanto en los funcionarios ecuatorianos como en los extranjeros que tienen a su cargo niveles jerárquicos altos predomina el uso de la habilidad analítica.

En los funcionarios de nacionalidad ecuatoriana la habilidad menos usada es la motivacional, mientras que en los funcionarios de otras nacionalidades, la habilidad que tiene menor presencia en su desempeño es la emocional.

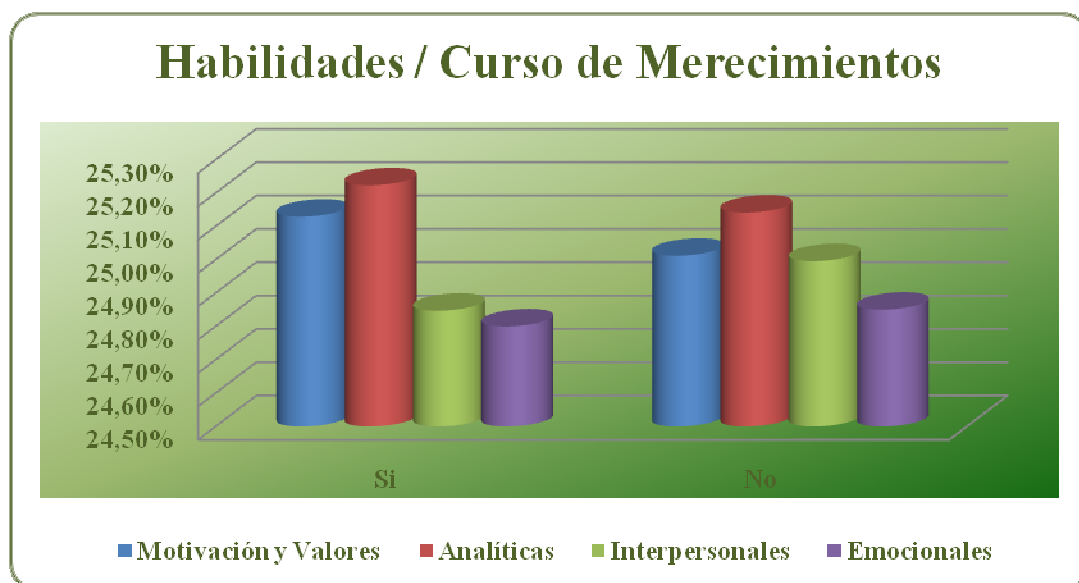
- **Habilidades / Curso de Merecimientos**

Tabla N° 35

Habilidades / Curso de Merecimientos	Si	No
Motivación y Valores	25,13%	25,01%
Analíticas	25,22%	25,14%
Interpersonales	24,85%	25,00%
Emocionales	24,80%	24,85%
<b>Total</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Trabajo de campo. Investigación en la SIC  
Elaborado por: Giannela Bonito R.

Gráfico N° 27



Fuente: Trabajo de campo. Investigación en la SIC  
Elaborado por: Giannela Bonito R.

Al igual que en los últimos gráficos, la habilidad que predomina en esta combinación es la analítica. Sin importar si el personal que hoy está en los niveles jerárquicos más altos de una institución pública tuvo un concurso de merecimientos, la habilidad menos usada es la emocional, seguida por la interpersonal y por último la motivacional.

#### **6.4 Listado de habilidades aparentemente menos aplicadas**

El presente estudio se basó en descubrir cuáles son las habilidades de los funcionarios públicos que se manejan en el ente escogido, en este caso la Superintendencia de Compañías, sin embargo, también se ha podido determinar cuáles de todas las habilidades que propone Schein, son menos aplicadas en esta institución, de esta forma podemos además de alimentar la investigación, dar guías para que si así lo establecen sean tomadas como base para buscar a aquellas personas idóneas al momento de desempeñar cargos de alto nivel jerárquico en la Superintendencia.

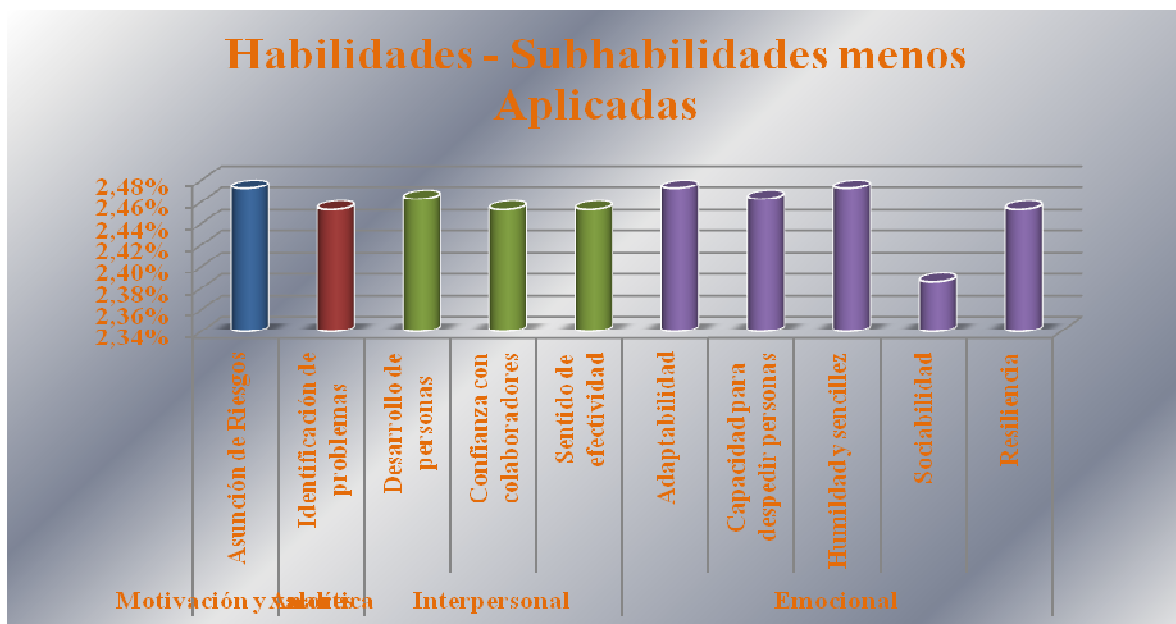
Un detalle de cuales fueron éstas habilidades y subhabilidades menos aplicadas, se presenta a continuación:

Tabla N° 36

<b>Habilidades - Subhabilidades menos Aplicadas</b>		
<b>Habilidades</b>	<b>Subhabilidades</b>	<b>Ponderación</b>
<b>Motivación y valores</b>	Asunción de Riesgos	2,47%
<b>Analítica</b>	Identificación de problemas	2,45%
<b>Interpersonal</b>	Desarrollo de personas	2,46%
	Confianza con colaboradores	2,45%
	Sentido de efectividad	2,45%
<b>Emocional</b>	Adaptabilidad	2,47%
	Capacidad para despedir personas	2,46%
	Humildad y sencillez	2,47%
	Sociabilidad	2,39%
	Resiliencia	2,45%

Fuente: Trabajo de campo. Investigación en la SIC  
 Elaborado por: Giannela Bonito R.

Gráfico N° 28



Fuente: Trabajo de campo. Investigación en la SIC  
Elaborado por: Giannela Bonito R.

Recordemos que las habilidades con menor presencia en este grupo humano es la emocional, entonces indudablemente y como se puede observar en la gráfica precedente, la subhabilidad que estas personas aplican con menor frecuencia es la *Sociabilidad*; destreza que según la tabulación realizada se manifiesta únicamente con el 2,39%, presentando una notable diferencia con respecto a las demás subhabilidades que conforman el top 10 de las menos aplicadas.

Seguramente, éste resultado concuerda mucho con la imagen que tenemos la mayoría de personas o usuarios de una institución pública. La sociabilidad definitivamente no es un don muy desarrollado ni practicado en la mayor parte de servidores públicos, mucho menos cuando se trata de ser agradables con el público en general.

## **7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Una vez concluido el trabajo de investigación en la Superintendencia de Compañías, se pudo determinar ciertas conclusiones en cuanto a la comparación de las habilidades encontradas en los funcionarios de alto nivel jerárquico con las expuestas por Edgar Schein.

Además de las conclusiones se mencionan ciertas recomendaciones que desde el punto de vista de quien realizó la investigación se puede dar para proporcionar un valor agregado al trabajo presentado y de ser posible a la institución encuestada.

### **7.1 CONCLUSIONES**

- Con el desarrollo de este trabajo se pudo conocer las habilidades que Edgar Schein propone las mismas que se presentan según la siguiente clasificación: habilidades analíticas, habilidades emocionales, habilidades interpersonales y habilidades de motivación y valores.
- Las instituciones públicas hoy en día están considerando y proponiendo un cambio en su gestión, además de generar empleos sin dejar de lado la responsabilidad social.

- Se observó que entre los funcionarios que desempeñan cargos de primer a cuarto nivel jerárquico en la Superintendencia de Compañías existe un número similar entre empleados de sexo masculino y femenino; esto gracias a la mentalidad generada en los últimos años y al respeto e inclusión en el ámbito público que se han sabido ganar las mujeres en la actualidad.
- Se pudo conocer que el nivel de estudios de las personas encuestadas sobre todo aquellos que representan los cargos más importantes, es muy bueno, es decir poseen estudios de al menos un tercer nivel, con maestrías, posgrados, especializaciones e incluso muchos de ellos han realizados doctorados.
- Como resultado de la investigación realizada en la Superintendencia de Compañías se pudo determinar que entre los funcionarios de nivel jerárquico superior predominan las habilidades analíticas con un 25.17% frente a las demás.
- También se puede observar que la habilidad de Motivación y Valores es la segunda opción dentro de las habilidades más representativas que poseen los funcionarios de alto nivel jerárquico en la Superintendencia de Compañías, pues representa el 25.06% mostrando una mínima diferencia con la habilidad analítica.
- Al combinar las subhabilidades de los cuatro grupos de habilidades propuestas por Schein, se pudo determinar que entre las diez subhabilidades más predominantes se encuentra la subhabilidad *Selección Efectiva de Colaboradores*, la cual pertenece a la habilidad Interpersonal; sin embargo las cuatro subhabilidades siguientes en orden de presencia son *Autoevaluación*, *Capacidad para obtener*

*información, Evaluación de alternativas y Aprendizaje continuo* y pertenecen a la habilidad Analítica.

- Por el contrario entre las subhabilidades menos predominantes se observa que la gran mayoría pertenecen a la habilidad emocional; entre ellas la subhabilidad *adaptabilidad, capacidad para despedir personas, humildad y sencillez, resiliencia* y la de menor presencia la de *sociabilidad*.
- Los funcionarios de nivel jerárquico superior que prestan sus servicios en este organismo de control, presentaron a la habilidad emocional como la que menos desarrollan al momento de desempeñar sus funciones públicas.
- El perfil profesional de los funcionarios públicos de la Superintendencia de Compañías se centra principalmente en áreas administrativas y financieras, dependiendo del cargo además se observan profesionales en derecho y áreas técnicas.
- La Superintendencia de Compañías es un ente de control que mantiene una estructura más horizontal que vertical, es por ello que se ve bien definido su nivel jerárquico, mismo que para esta investigación se los clasificó en cuatro (4) niveles de los cuales a los últimos tres (3) se le realizó la encuesta.

## 7.2 RECOMENDACIONES

- Dado que se presenta debilidades en los funcionarios de alto nivel jerárquico de la Superintendencia de Compañías en cuanto a las habilidades interpersonales y emocionales, sería recomendado aplicar metodologías, capacitaciones o cualquier otro proceso que permita a estos funcionarios obtener mayor conocimiento de estas destrezas y sobretodo poder desarrollarlas junto con su desempeño laboral, todo esto ajustado al perfil profesional de acuerdo a la cultura organizacional.
- Incentivar a los directivos de la Superintendencia con el afán de mejorar su labor gerencial y proporcionarles además capacitaciones que aporten en áreas propias del negocio. Un funcionario de alto nivel jerárquico debe manejar adecuadamente todas las destrezas para liderar la organización.
- Se recomienda que los funcionarios de este organismo de control u otras organizaciones del sector públicos den mayor apertura y colaboren con este tipo de investigaciones puesto que sus resultados podrían aportar con grandes ideas para mejorar su desempeño y junto a eso el desarrollo de la entidad que lideran.
- Coordinar y promover mas trabajos de campo como el realizado con el propósito de obtener resultados más confiables sobre el desarrollo de habilidades gerenciales y sobretodo dar una respuesta ó solución para los problemas q se presenten.

- Revelar los resultados obtenidos en este estudio a aquellas personas que fueron encuestadas y ayudaron con la recopilación de información para que se preocupen por mejorar las habilidades que son menos predominantes en ellos.
- Además de otros estudios similares a este para la obtención de datos acerca de las habilidades gerenciales presentadas en los altos niveles jerárquicos, se recomienda realizar otros estudios que sirvan para completar o dar una apreciación global, por ejemplo un estudio psicológico acerca del porque ciertas habilidades se desarrollan más que otras en estas personas.

## BIBLIOGRAFÍA

1. ARENA Z., Santiago (2007). *Introducción a la metodología de la investigación*. México Océano: Aguilar, León y Cal1988 [reimpresión 2007].
2. ÁVILA H., (1992). [<http://www.eumed.net/libros/2006c/203/2k.htm>]. *Introducción a la Metodología de la Investigación*.
3. BADAWY M., (1996). *Developing Managerial skills in Eengineers and Scientist*. Segunda edición. pp. 30-32.
4. CAMPOMANES C., (2002). *Habilidades Gerenciales: análisis de una muestra de directivo*. Chile. pp. 9-10.
5. Constitución del Estado Ecuatoriano. Art.292.
6. CROSBY, P. (1991). Liderazgo. España: McGraw Hill. *Competencias (o Habilidades) Gerenciales: Una Herramienta Indispensable para el Desarrollo Organizacional*. [<http://www.eumed.net/libros/2005/lmr/7.htm>].
7. Definición del Mercado de Valores, economía. [<http://www.gestiopolis.com/canales/economia/articulos/42/conmercadhel.htm>].
8. Diario el Comercio. (2009). *SENRES pide nómina de empleados y obreros públicos*. Publicación 30 de septiembre 2009.
9. DIAZ F., (2008). [[www.rhplus.com.br/biblioteca/gestao.../novasinternacional.doc](http://www.rhplus.com.br/biblioteca/gestao.../novasinternacional.doc)].
10. Diccionario de la Lengua Española. *Definición de Liderazgo*.
11. Diccionario de la lengua española (2005). *Burócrata*. Espasa-Calpe.
12. DRUCKER P., (2002). *La Gerencia Tares, Responsabilidades y Prácticas*. Buenos Aries. Editorial Ateneo. Segunda Edición. Pp317-327.
13. GAYNOR E., (1999). *Autores y Consultores Claves en el Comportamiento y Desarrollo Organizacional*. [ <http://www.theodinstitute.org/>].
14. GOMEZ O., (2011). *Ensayo “Teoría de la Administración”*. Venezuela. Pp.5-6.

15. GRAJALES T., (1993). *Tipos de Investigación*. [ <http://tgrajales.net/investipos.pdf> ].
16. JARRIN F., (2010). *Esquema de Presentación de Proyectos de investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la PUCE*.
17. Motivar. [ [www.wordreference.com/definicion/motivar](http://www.wordreference.com/definicion/motivar) ].
18. MINTZBERG H., (1997). *El Proceso Estratégico*. Prentice-Hall hispanoamericana. Primera Edición. Pp47-52.
19. MOSQUEIRA P., 2007.  
[ <http://www.catedras.fsoc.uba.ar/mosqueira/BBL20PCAnclascarreras.htm> ].  
*Anclas de carrera-Schein*.
20. Niveles y Habilidades Administrativas. (2009).  
[ <http://soloadministracionapuntes.blogspot.com/2009/02/niveles-y-habilidades-administrativos.html> ].
21. Orientacion al Logro:  
[ [http://www.popomega.com/articulos/popomega\\_competencias.pdf](http://www.popomega.com/articulos/popomega_competencias.pdf) ].
22. Plan Nacional para el Buen Vivir 2009-2013. *Construyendo un Estado Plurinacional e Intercultural*. Versión Resumida. Pag. 7.
23. Real Academia de la Lengua Española. [ <http://definicion.de/habilidad/> ].
24. Resolución No. Cnv-008-2006 - consejo nacional de valores - *Codificación De Las Resoluciones*.
25. RODRIGUEZ M., (2010). *Paradigmas del servicio público: contribuciones para un servicio público eficiente e innovador*.
26. RODRIGUEZ R., (2008). *Tipos de Investigación*.  
[ <http://www.mitecnologico.com/Main/DefinicionTipoInvestigacion> ].
27. SÁNCHEZ F., y otros (1998). *Psicología social*. Madrid: McGraw-Hill.
28. SCHEIN E., CASTILLO D., (Septiembre 2010). *Cultura Organizacional-El Gurú*.
29. SCHEIN E., (1984) [ <http://managersmagazine.com/index.php/2009/10/gerencia-y-cultura-organizacional> ].
30. SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE – SENA. Centro de desarrollo agroindustrial turístico y tecnológico del guaviare regional Guaviare.
31. SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS. *Ley de Transparencia*

- [[http://www.supercias.gov.ec/Documentacion/Ley transparencia/](http://www.supercias.gov.ec/Documentacion/Ley%20transparencia/)].
32. WEBER M.,  
[<http://www.elprisma.com/apuntes/economia/maxweberburocracia/default.asp>].
  33. WEBER M., (1998): *Economía y Sociedad*. Fondo de Cultura Económica. México. D.F.
  34. WILEY J., (2007). *Inventario de Prácticas de Liderazgo*. Tercera Edición. pp. 162-172.
  35. YANEZ A. ( 2008). *Incertidumbre percibida del entorno y riesgo estratégico asumido en la toma de decisiones estratégicas*. España. Universidad de la Laguna. P.62.
  36. [<http://www.catedras.fsoc.uba.ar/mosqueira/BBL%20PC%20Anclas%20Carrera.htm>].
  37. [<http://www.facmed.unam.mx/deptos/salud/censenanza/spii/antologia/03REYNAGA1.pdf> ]
  38. [[http://es.wikipedia.org/wiki/Escalas\\_Likert](http://es.wikipedia.org/wiki/Escalas_Likert)]. Fuente: internet.
  39. [<http://definicion.de/entrevista/>]. Fuente: internet.
  40. [<http://es.wikipedia.org/wiki/Articulo>]. Fuente: internet.
  41. [<http://redprensarural.com/2009/02/18/nueva-constitucion-ecuador-proclama-a-favor-de-un-cambio-en-el-modelo-de-desarrollo/>].
  42. [<http://redprensarural.com/2009/02/18/nueva-constitucion-ecuador-proclama-a-favor-de-un-cambio-en-el-modelo-de-desarrollo/>] Fuente: internet.
  43. [[http://www.supercias.gov.ec/Documentacion/Ley transparencia/](http://www.supercias.gov.ec/Documentacion/Ley%20transparencia/)]
  44. [<http://www.guiadelocalidad.com/plan-estrategico.php>]
  45. [<http://www.supercias.gov.ec/documentacion/ley%20transparencia/Plan%20Estrategico%202009-2013.pdf>]

# ANEXOS



**DIRECTORIO DE LA INSTITUCIÓN**

NOMBRE DEL FUNCIONARIO	OFICINA	UNIDAD ADMINISTRATIVA	EXT.	TELEFONO	DIRECCION E-MAIL
ACOSTA ACOSTA MARCO WASHINGTON	QUITO	DIRECCION JURIDICA DESPACHO INTENDENCIA DE TECNOLOGIA DE INFORMACION Y COMUNICACIONES	338	524780	<a href="mailto:marcoa@q.supercias.gov.ec">marcoa@q.supercias.gov.ec</a>
ACOSTA AVILA ALVARO FRANCISCO	GUAYAQUIL		469	511701	<a href="mailto:alvaroacostaavila@gmail.com">alvaroacostaavila@gmail.com</a>
ACOSTA CRESPO ENRIQUE GUSTAVO	QUITO	SECCION DE CONTRIBUCIONES	201	556542	<a href="mailto:enriquea@q.supercias.gov.ec">enriquea@q.supercias.gov.ec</a>
ACOSTA TOBAR SANDRA MARIA	GUAYAQUIL	SECCION DE RECURSOS HUMANOS	435	325380	<a href="mailto:sacostaher@yahoo.com.es">sacostaher@yahoo.com.es</a>
AGUAYO ESCANDON PEDRO ANDRES	MACHALA	DESPACHO INTENDENCIA DE MACHALA	N/I	930756	<a href="mailto:paguayosupercias.gov.ec">paguayosupercias.gov.ec</a>
AGUILAR CASTRO ANA MARIA	GUAYAQUIL	DESPACHO INTENDENCIA DE COMPAÑIAS DE GUAYAQUIL	303	532227	<a href="mailto:maquilar@q.supercias.gov.ec">maquilar@q.supercias.gov.ec</a>
AGUILAR DUENAS LEONOR GUISELA	GUAYAQUIL	DIRECCION DE PLANIFICACION Y PRESUPUESTO	230	325380	<a href="mailto:laquilar@q.supercias.gov.ec">laquilar@q.supercias.gov.ec</a>
AGUILAR OJEDA IRMA GERMANIA	AMBATO	DESPACHO INTENDENCIA DE AMBATO	N/I	850813	<a href="mailto:germaniaa@q.supercias.gov.ec">germaniaa@q.supercias.gov.ec</a>
NOMBRE DEL FUNCIONARIO	OFICINA	UNIDAD ADMINISTRATIVA	EXT.	TELEFONO	DIRECCION E-MAIL
AGUIRRE MEDINA OSCAR MARTIN	GUAYAQUIL	DIRECCION JURIDICA	409	325380	<a href="mailto:oscaram@q.supercias.gov.ec">oscaram@q.supercias.gov.ec</a>
AGUIRRE ORTEGA RAMON ANTONIO	GUAYAQUIL	SECCION DE SERVICIOS GENERALES	461	325380	<a href="mailto:ramonaguirre032009@hotmail.com">ramonaguirre032009@hotmail.com</a>
AGUIRRE TORRES BLANCA INES	QUITO	DIRECCION DE CONTROL	221	540087	<a href="mailto:blancaa@q.supercias.gov.ec">blancaa@q.supercias.gov.ec</a>
ALARCON ANDRADE MAURICIO FERNANDO	QUITO	DIRECCION DE NORMATIVIDAD DIRECCION DE TECNOLOGIA DE INFORMACION Y COMUNICACIONES	267	547780	<a href="mailto:mauricioa@q.supercias.gov.ec">mauricioa@q.supercias.gov.ec</a>
ALARCON MURILLO LUIS ALBERTO	GUAYAQUIL		464	325380	<a href="mailto:alarconi@q.supercias.gov.ec">alarconi@q.supercias.gov.ec</a>
ALARCON UVILLA JORGE ALBERTO	GUAYAQUIL	SECCION DE ADMINISTRACION DE BIENES	112	325380	<a href="mailto:jorgeav@q.supercias.gov.ec">jorgeav@q.supercias.gov.ec</a>
ALARCON VALENCIA GLADIS ADELAIDA	GUAYAQUIL	DIRECCION DE CONTROL Y CONCURSO PREVENTIVO	216	325380	<a href="mailto:gladisalarconvala@yahoo.com">gladisalarconvala@yahoo.com</a>
ALAVA PESANTES FAUSTO ANIBAL	QUITO	DIRECCION DE INVESTIGACION Y DESARROLLO	311	524780	<a href="mailto:faustoal@q.supercias.gov.ec">faustoal@q.supercias.gov.ec</a>
NOMBRE DEL FUNCIONARIO	OFICINA	UNIDAD ADMINISTRATIVA	EXT.	TELEFONO	DIRECCION E-MAIL
ALBAN GUERRERO MARIA AUGUSTA	QUITO	SECCION DEL CENTRO DE ATENCION AL USUARIO (C.A.U)	344	548061	<a href="mailto:malban@q.supercias.gov.ec">malban@q.supercias.gov.ec</a>
ALBAN POZO HUMBERTO FELIPE	QUITO	DIRECCION JURIDICA DE COMPAÑIAS DIRECCION JURIDICA DE DISOLUCION Y LIQUIDACION DE COMPAÑIAS	281	527443	<a href="mailto:felipeba@q.supercias.gov.ec">felipeba@q.supercias.gov.ec</a>
ALBAN ROBLEDO ESPERANZA DE JESUS	GUAYAQUIL	DIRECCION DE TECNOLOGIA DE INFORMACION Y COMUNICACIONES	348	325380	<a href="mailto:albanes@q.supercias.gov.ec">albanes@q.supercias.gov.ec</a>
ALBORNOZ VILLAREAL HENRY JONNY	QUITO		322	555017	<a href="mailto:henryva@q.supercias.gov.ec">henryva@q.supercias.gov.ec</a>
ALBUJA RUIZ FREDDY RENE	GUAYAQUIL	SECCION DE SERVICIOS GENERALES	100	325380	N/I
ALCIVAR ALVAREZ FLOR MARIA	QUITO	DIRECCION JURIDICA DE COMPAÑIAS	286	527443	<a href="mailto:floral@q.supercias.gov.ec">floral@q.supercias.gov.ec</a>
ALCIVAR SEGARRA ANTONIETA GABRIELA	GUAYAQUIL	DIRECCION DE INSPECCION DE COMPAÑIAS	220	325380	<a href="mailto:alcivara@q.supercias.gov.ec">alcivara@q.supercias.gov.ec</a>
ALMEIDA MORAN ESTHER MARCELA	GUAYAQUIL	DIRECCION DE AUDITORIA E INTERVENCION	203	325380	<a href="mailto:estheral@q.supercias.gov.ec">estheral@q.supercias.gov.ec</a>
NOMBRE DEL FUNCIONARIO	OFICINA	UNIDAD ADMINISTRATIVA	EXT.	TELEFONO	DIRECCION E-MAIL
ALMEIDA VACA LUIS SIGIFREDO	QUITO	SECCION DE SERVICIOS GENERALES Y MANTENIMIENTO	222	529226	<a href="mailto:luisv@q.supercias.gov.ec">luisv@q.supercias.gov.ec</a>
ALQUINGA AIGAJE ROBINSON PERICLES	QUITO	SECCION DE COACTIVAS DIRECCION DE TECNOLOGIA DE INFORMACION Y COMUNICACIONES	239	231401	<a href="mailto:periclea@q.supercias.gov.ec">periclea@q.supercias.gov.ec</a>
ALTAMIRANO ARGUERO NELLY LORENA	QUITO		204	555017	<a href="mailto:nellya@q.supercias.gov.ec">nellya@q.supercias.gov.ec</a>
ALVARADO ANDRADE HUGO ELIAS	GUAYAQUIL	DIRECCION FINANCIERA DIRECCION JURIDICA DE CONCURSO PREVENTIVO Y TRAMITES ESPECIALES	126	327767	<a href="mailto:hugoaa@supercias.gov.ec">hugoaa@supercias.gov.ec</a>
ALVARADO BENITES DORYS YOLANDA	GUAYAQUIL		320	325380	<a href="mailto:dorysal@q.supercias.gov.ec">dorysal@q.supercias.gov.ec</a>
ALVARADO CALDERON ANDRES EMILIO	GUAYAQUIL	DESPACHO SUPERINTENDENTE DE COMPAÑIAS	N/I	325380	<a href="mailto:aalvarado@supercias.gov.ec">aalvarado@supercias.gov.ec</a>
ALVARADO CERON SONIA YOLANDA	QUITO	DIRECCION DE AUTORIZACION Y REGISTRO	351	540087	<a href="mailto:soniaal@q.supercias.gov.ec">soniaal@q.supercias.gov.ec</a>
ALVARADO DESIDERIO WELLINGTON ANTONIO	GUAYAQUIL	SECCION DE SERVICIOS GENERALES	100	325380	N/I
NOMBRE DEL FUNCIONARIO	OFICINA	UNIDAD ADMINISTRATIVA	EXT.	TELEFONO	DIRECCION E-MAIL
ALVARADO MACIAS JULIO ENRIQUE	GUAYAQUIL	SECCION DE SERVICIOS GENERALES DIRECCION JURIDICA DE CONCURSO PREVENTIVO Y TRAMITES ESPECIALES	460	325380	N/I
ALVAREZ CELI DANIEL RODRIGO	QUITO		288	522215	<a href="mailto:daniela@q.supercias.gov.ec">daniela@q.supercias.gov.ec</a>
ALVAREZ RENGIFO LUDWING WILMER	QUITO	DIRECCION DE NORMATIVIDAD	218	524780	<a href="mailto:lalvarez@q.supercias.gov.ec">lalvarez@q.supercias.gov.ec</a>
ALVARO MELENDEZ MARTHA SUSANA	QUITO	DIRECCION DE NORMATIVIDAD	218	524780	<a href="mailto:marthaal@q.supercias.gov.ec">marthaal@q.supercias.gov.ec</a>
ALVEAR UGARTE GIOCONDA CONSUELO	QUITO	DESPACHO DE SECRETARIA GENERAL	220	541606	<a href="mailto:gioconda@q.supercias.gov.ec">gioconda@q.supercias.gov.ec</a>
AMAYA AGUIRRE KETTY NARCISA	QUITO	DIRECCION DE CONTROL	311	540087	<a href="mailto:kettya@q.supercias.gov.ec">kettya@q.supercias.gov.ec</a>
AMOROSO RIVERA PABLO SABASTIAN	CUENCA	DESPACHO INTENDENCIA DE CUENCA	311		<a href="mailto:amorosorivera@hotmail.com">amorosorivera@hotmail.com</a>
AMPUDIA GALLO SUSANA MERCEDES	QUITO	SECCION DE DOCUMENTACION Y ARCHIVO	206	529963	<a href="mailto:susanaa@q.supercias.gov.ec">susanaa@q.supercias.gov.ec</a>
NOMBRE DEL FUNCIONARIO	OFICINA	UNIDAD ADMINISTRATIVA	EXT.	TELEFONO	DIRECCION E-MAIL
ANAGUANO ANAGUANO TEOFILO MARCELINO	QUITO	DIRECCION DE CONTROL Y CONCURSO PREVENTIVO	361	555018	<a href="mailto:teofiloa@q.supercias.gov.ec">teofiloa@q.supercias.gov.ec</a>
ANASTACIO ALEJANDRO SILVINO EPIFANIO	GUAYAQUIL	SECCION DE SERVICIOS GENERALES	461	325380	N/I
ANCHUNDIA MERO ALCIVIADES GILBERTO	PORTOVIEJO	DESPACHO INTENDENCIA DE PORTOVIEJO	N/I	634295	<a href="mailto:alciviades@q.supercias.gov.ec">alciviades@q.supercias.gov.ec</a>
ANCHUNDIA PLACES VICTOR MANUEL	GUAYAQUIL	DESPACHO INTENDENCIA DE COMPAÑIAS DE GUAYAQUIL	352	326107	<a href="mailto:anchunv@q.supercias.gov.ec">anchunv@q.supercias.gov.ec</a>
ANDRADE CORRAL JUAN PATRICIO	CUENCA	CONTROL E INTERVENCION DE COMPAÑIAS Y VALORES	N/I	814951	<a href="mailto:juanac@q.supercias.gov.ec">juanac@q.supercias.gov.ec</a>
ANDRADE JATIVA EMMA LUCIA	QUITO	DESPACHO INTENDENCIA JURIDICA DE QUITO	275	562543	<a href="mailto:emmaa@q.supercias.gov.ec">emmaa@q.supercias.gov.ec</a>
ANDRADE MORALES MYRIAN DOLORES	GUAYAQUIL	ASESORIA	312	325380	<a href="mailto:myriamam@q.supercias.gov.ec">myriamam@q.supercias.gov.ec</a>
ANDRADE RIVERA FRANCISCO XAVIER	QUITO	DIRECCION DE CONTROL Y CONCURSO PREVENTIVO	242	566236	<a href="mailto:franciscoan@q.supercias.gov.ec">franciscoan@q.supercias.gov.ec</a>
NOMBRE DEL FUNCIONARIO	OFICINA	UNIDAD ADMINISTRATIVA	EXT.	TELEFONO	DIRECCION E-MAIL
ANDRADE VACA IVAN WLADIMIR	QUITO	DIRECCION JURIDICA	311	524780	<a href="mailto:wladimira@q.supercias.gov.ec">wladimira@q.supercias.gov.ec</a>
APUPALO MENECEZ JONY FELIPE	GUAYAQUIL	SECCION DE SERVICIOS GENERALES	N/I	325380	N/I
ARAUZ JIMENEZ ERICK ANTONIO	GUAYAQUIL	SECCION DE SERVICIOS GENERALES	350	325380	N/I
ARCE DELGADO CARLOS LUIS	GUAYAQUIL	SECCION CENTRO DE ATENCION AL USUARIO (C.A.U)	205	325380	<a href="mailto:carlosad@q.supercias.gov.ec">carlosad@q.supercias.gov.ec</a>
ARELLANO GOMEZ MARTHA ELIZABETH	QUITO	DIRECCION JURIDICA	263	540087	<a href="mailto:marthar@q.supercias.gov.ec">marthar@q.supercias.gov.ec</a>
ARGUELLO TERAN MARIA ELENA	QUITO	SECCION DEL CENTRO DE ATENCION AL USUARIO (C.A.U)	N/I	256188	<a href="mailto:mariaat@q.supercias.gov.ec">mariaat@q.supercias.gov.ec</a>
ARIAS CASTRO MARCO HERNAN	QUITO	DESPACHO SUPERINTENDENTE DE COMPAÑIAS	220	541606	<a href="mailto:marcoar@q.supercias.gov.ec">marcoar@q.supercias.gov.ec</a>
ARIAS SALGADO HUGO OSWALDO	QUITO	DESPACHO INTENDENCIA JURIDICA DE QUITO	275	562543	N/I
NOMBRE DEL FUNCIONARIO	OFICINA	UNIDAD ADMINISTRATIVA	EXT.	TELEFONO	DIRECCION E-MAIL
ARISTIZABAL PALACIO CONSUELO DEL CARMEN	QUITO	COORDINACION DE RECURSOS HUMANOS, DESARROLLO INSTITUCIONAL Y CAPACITACION	233	523689	<a href="mailto:consueloa@q.supercias.gov.ec">consueloa@q.supercias.gov.ec</a>
ARMAS LANDAZURI RENATA GABRIELA	QUITO	DIRECCION DE AUDITORIA E INTERVENCION	361	555018	<a href="mailto:renag_armas@hotmail.com">renag_armas@hotmail.com</a>
ARMIJOS ABARCA HENA MARIAUXILIADORA	GUAYAQUIL	DIRECCION DE CONTROL	411	325380	<a href="mailto:ahenna@q.supercias.gov.ec">ahenna@q.supercias.gov.ec</a>
ARMIJOS FERNANDEZ CELSO MIGUEL	GUAYAQUIL	AUDITORIA INTERNA	N/I	323235	<a href="mailto:carmijos@supercias.gov.ec">carmijos@supercias.gov.ec</a>
ARMIJOS SANCHEZ CLARA ELIZABETH	LOJA	DESPACHO INTENDENCIA DE LOJA	230	526381	<a href="mailto:clara@q.supercias.gov.ec">clara@q.supercias.gov.ec</a>
ASTUDILLO MERCHAN PAULA CRISTINA	CUENCA	CONTROL E INTERVENCION DE COMPAÑIAS Y VALORES	230		N/I
ASTUDILLO QUIMBAILA MARIO FABIAN	QUITO	SECCION DE ADMINISTRACION DE BIENES	208	556546	<a href="mailto:marioa@q.supercias.gov.ec">marioa@q.supercias.gov.ec</a>
AVILA MENDOZA CARLOTA FABIOLA	QUITO	DIRECCION DE AUTORIZACION Y REGISTRO	351	540087	<a href="mailto:carlaam@q.supercias.gov.ec">carlaam@q.supercias.gov.ec</a>
NOMBRE DEL FUNCIONARIO	OFICINA	UNIDAD ADMINISTRATIVA	EXT.	TELEFONO	DIRECCION E-MAIL
AVILA NARVAEZ JAZMIN AMADA	GUAYAQUIL	DIRECCION DE CONTROL Y CONCURSO PREVENTIVO	252	325380	<a href="mailto:avilai@q.supercias.gov.ec">avilai@q.supercias.gov.ec</a>
AVILES TERAN VICTOR PATRICIO	QUITO	DIRECCION DE ESTUDIOS ECONOMICOS SOCIETARIOS	205	540371	<a href="mailto:victora@q.supercias.gov.ec">victora@q.supercias.gov.ec</a>
AYALA AGREDA MARIANITA DE JESUS	GUAYAQUIL	DIRECCION DE NORMATIVIDAD	417	325380	<a href="mailto:mariana@q.supercias.gov.ec">mariana@q.supercias.gov.ec</a>
AYALA BUSTAMANTE CARLOS IVAN	QUITO	SECCION DE CONTABILIDAD	230	526381	<a href="mailto:carlosa@q.supercias.gov.ec">carlosa@q.supercias.gov.ec</a>
AYALA CHANG ARGENTINA ROXANA	GUAYAQUIL	SECCION DE DOCUMENTACION Y ARCHIVO	103	325380	<a href="mailto:roxanac@q.supercias.gov.ec">roxanac@q.supercias.gov.ec</a>
AYLUARDO PERALTA GRETA ELIANA	GUAYAQUIL	SECCION DE DOCUMENTACION Y ARCHIVO	205	325380	<a href="mailto:gretayluardo@hotmail.com">gretayluardo@hotmail.com</a>
BAEZ MAYA HUMBERTO RAMIRO	QUITO	DIRECCION DE ESTUDIOS ECONOMICOS SOCIETARIOS	268	526173	<a href="mailto:humbertoba@q.supercias.gov.ec">humbertoba@q.supercias.gov.ec</a>
BAJAÑA OÑATE KARINA LISSETT	GUAYAQUIL	SECCION DE ADQUISICIONES	111	325380	<a href="mailto:kbajana@q.supercias.gov.ec">kbajana@q.supercias.gov.ec</a>
NOMBRE DEL FUNCIONARIO	OFICINA	UNIDAD ADMINISTRATIVA	EXT.	TELEFONO	DIRECCION E-MAIL
BALDA SANTISTEVAN RAFAEL ENRIQUE	GUAYAQUIL	ASESORIA	304	327394	<a href="mailto:rbalda@supercias.gov.ec">rbalda@supercias.gov.ec</a>
BANGUERA PEÑAFIEL AURA MATILDE	GUAYAQUIL	SECCION DE DOCUMENTACION Y ARCHIVO	103	325380	<a href="mailto:aurabp@q.supercias.gov.ec">aurabp@q.supercias.gov.ec</a>
BARBA ROMERO JACKELINE DEL CARMEN	QUITO	DIRECCION DE AUTORIZACION Y REGISTRO	226	540087	<a href="mailto:jackeline@q.supercias.gov.ec">jackeline@q.supercias.gov.ec</a>

BARBERAN VERA MARIO ABEL	GUAYAQUIL	DIRECCION JURDICA DE COMPAÑIAS	362	325380	<a href="mailto:mariovb@q.supercias.gov.ec">mariovb@q.supercias.gov.ec</a>
BARCIA FIERRO DENNIS LORENA	GUAYAQUIL	DESPACHO INTENDENCIA JURIDICA GUAYAQUIL	350	325380	<a href="mailto:barciad@q.supercias.gov.ec">barciad@q.supercias.gov.ec</a>
BARONA ZUÑIGA DEBORAH CECILIA	QUITO	SECCION DEL CENTRO DE ATENCION AL USUARIO (C.A.U)	344	548061	<a href="mailto:deborahb@q.supercias.gov.ec">deborahb@q.supercias.gov.ec</a>
BARREIROS ARMENDARIZ HUMBERTO RODRIGO	QUITO	DESPACHO SUPERINTENDENTE DE COMPAÑIAS	220	541606	<a href="mailto:rbarreiros@supercias.gob.ec">rbarreiros@supercias.gob.ec</a>
BARRIGA ALVEAR FANNY LUCIA DEL CARME	QUITO	DIRECCION JURIDICA	263	540087	<a href="mailto:fannyvb@q.supercias.gov.ec">fannyvb@q.supercias.gov.ec</a>
NOMBRE DEL FUNCIONARIO	OFICINA	UNIDAD ADMINISTRATIVA	EXT.	TELEFONO	DIRECCION E-MAIL
BARRIGA ESTARELLAS JOSE EDUARDO	GUAYAQUIL	SECCION DE BIENESTAR SOCIAL	109	518082	<a href="mailto:josebe@q.supercias.gov.ec">josebe@q.supercias.gov.ec</a>
BARROS FARFAN ROMAN VICENTE	QUITO	DIRECCION JURIDICA DE COMPAÑIAS	286	527443	<a href="mailto:romanb@q.supercias.gov.ec">romanb@q.supercias.gov.ec</a>
BARROS PONTON VICTOR HUGO	CUENCA	JURIDICO	N/I	814951	<a href="mailto:victorb@q.supercias.gov.ec">victorb@q.supercias.gov.ec</a>
BARROS SANCHEZ FRANKLIN OBDULIO	QUITO	SECCION DE COACTIVAS	239	231401	<a href="mailto:franklinb@q.supercias.gov.ec">franklinb@q.supercias.gov.ec</a>
BATALLAS NARANJO ULISES VLADIMIR	QUITO	DIRECCION DE AUTORIZACION Y REGISTRO	279	540087	<a href="mailto:ulisesb@q.supercias.gov.ec">ulisesb@q.supercias.gov.ec</a>
BAUTISTA CEDEÑO GILDA ROSA	QUITO	DIRECCION DE AUDITORIA E INTERVENCION	251	555738	<a href="mailto:qbautista@q.supercias.gov.ec">qbautista@q.supercias.gov.ec</a>
BAUTISTA OÑA ROBER ALEX	QUITO	DIRECCION DE TECNOLOGIA DE INFORMACION Y COMUNICACIONES	322	555017	<a href="mailto:roberb@q.supercias.gov.ec">roberb@q.supercias.gov.ec</a>
BECCERRA HERRERA EDISON JAVIER	GUAYAQUIL	DIRECCION DE REGISTRO DE SOCIEDADES	440	325380	<a href="mailto:edisonbh@q.supercias.gov.ec">edisonbh@q.supercias.gov.ec</a>
NOMBRE DEL FUNCIONARIO	OFICINA	UNIDAD ADMINISTRATIVA	EXT.	TELEFONO	DIRECCION E-MAIL
BEDOYA GARCIA ANA DEL ROCIO	QUITO	DIRECCION DE NORMATIVIDAD	267	540087	<a href="mailto:anadelr@q.supercias.gov.ec">anadelr@q.supercias.gov.ec</a>
BENAVIDES BARRERA CARMITA YOLANDA	QUITO	SECCION DEL CENTRO DE ATENCION AL USUARIO (C.A.U)	N/I	762004	<a href="mailto:benavides@q.supercias.gov.ec">benavides@q.supercias.gov.ec</a>
BERNABE VILLON LUIS SANTIAGO	GUAYAQUIL	SECCION DE CONTRIBUCIONES	124	325380	<a href="mailto:luisbv@q.supercias.gov.ec">luisbv@q.supercias.gov.ec</a>
BOLAÑOS LUCAS WASHINGTON LUIS	GUAYAQUIL	SECCION DE SERVICIOS GENERALES	460	325380	<a href="mailto:luisb@q.supercias.gov.ec">luisb@q.supercias.gov.ec</a>
BOLAÑOS PASPUEZAN MIGUEL ANGEL	QUITO	DIRECCION DE REGISTRO DE SOCIEDADES	310	555019	<a href="mailto:angelb@q.supercias.gov.ec">angelb@q.supercias.gov.ec</a>
BONILLA NAVAS KARLA ALEJANDRA	GUAYAQUIL	DIRECCION DE REGISTRO DE SOCIEDADES	440	325380	<a href="mailto:kbonilla@q.supercias.gov.ec">kbonilla@q.supercias.gov.ec</a>
BONILLA SALCEDO CARLOS ANDRES	GUAYAQUIL	DIRECCION DE CONTROL	419	325380	<a href="mailto:bonillac@q.supercias.gov.ec">bonillac@q.supercias.gov.ec</a>
BONILLA SILVA PATRICIO ALBERTO	QUITO	DIRECCION JURIDICA	263	540087	<a href="mailto:albertob@q.supercias.gov.ec">albertob@q.supercias.gov.ec</a>
NOMBRE DEL FUNCIONARIO	OFICINA	UNIDAD ADMINISTRATIVA	EXT.	TELEFONO	DIRECCION E-MAIL
BORJA PEREZ WILSON HERNAN	QUITO	DIRECCION DE AUDITORIA E INTERVENCION	264	525738	<a href="mailto:hernanbo@q.supercias.gov.ec">hernanbo@q.supercias.gov.ec</a>
BRAGANZA ITURRALDE MAGDALENA DE LOURDES	QUITO	COORDINACION DE RECURSOS HUMANOS, DESARROLLO INSTITUCIONAL Y CAPACITACION	233	523689	<a href="mailto:magdalena@q.supercias.gov.ec">magdalena@q.supercias.gov.ec</a>
BRANDO ALVAREZ JUAN ANTONIO	GUAYAQUIL	DIRECCION JURDICA DE COMPAÑIAS	334	325380	<a href="mailto:juanb@q.supercias.gov.ec">juanb@q.supercias.gov.ec</a>
BRAVO GALLARDO HERNAN GONZALO	QUITO	DIRECCION JURIDICA DE DISOLUCION Y LIQUIDACION DE COMPAÑIAS	310	529622	<a href="mailto:hernanb@q.supercias.gov.ec">hernanb@q.supercias.gov.ec</a>
BRAVO MUÑOZ ROSA AUDREY	GUAYAQUIL	DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS, DESARROLLO INSTITUCIONAL Y CAPACITACION	N/I	526234	<a href="mailto:rosabm@q.supercias.gov.ec">rosabm@q.supercias.gov.ec</a>
BUENAÑO SALAZAR WENDY PAOLA	QUITO	DIRECCION DE CONTROL	267	540087	<a href="mailto:wendyb@q.supercias.gov.ec">wendyb@q.supercias.gov.ec</a>
BUENAVENTURA ARTEAGA FREDDY VICENTE ENRIQUE	PORTOVIEJO	DESPACHO INTENDENCIA DE PORTOVIEJO	N/I	634856	<a href="mailto:fbuenav@supercias.gov.ec">fbuenav@supercias.gov.ec</a>
BUENO ENCALADA RENE AUGUSTO	CUENCA	CONTROL E INTERVENCION DE COMPAÑIAS Y VALORES	N/I	882810	<a href="mailto:reneb@q.supercias.gov.ec">reneb@q.supercias.gov.ec</a>
NOMBRE DEL FUNCIONARIO	OFICINA	UNIDAD ADMINISTRATIVA	EXT.	TELEFONO	DIRECCION E-MAIL
BUITRON RODRIGUEZ EDGAR ANIBAL	QUITO	COORDINACION DE PLANIFICACION Y PRESUPUESTO	236	527497	<a href="mailto:edqarb@q.supercias.gov.ec">edqarb@q.supercias.gov.ec</a>
BURBANO VILLACIS MARIA EUGENIA	GUAYAQUIL	DIRECCION DE INSPECCION DE COMPAÑIAS	220	325380	<a href="mailto:mburbano@q.supercias.gov.ec">mburbano@q.supercias.gov.ec</a>
BURGOS MONCAYO JORGE LUIS	QUITO	COORDINACION DE RECURSOS HUMANOS, DESARROLLO INSTITUCIONAL Y CAPACITACION	N/I	861453	N/I
BURGOS VERA YBETH LENUADT	PORTOVIEJO	DESPACHO INTENDENCIA DE PORTOVIEJO	N/I	633868	<a href="mailto:ybethd@q.supercias.gov.ec">ybethd@q.supercias.gov.ec</a>
BUSTAMANTE ANISMAN MELIDA BEATRIZ	GUAYAQUIL	DIRECCION DE NORMATIVIDAD	438	325380	<a href="mailto:melidaba@q.supercias.gov.ec">melidaba@q.supercias.gov.ec</a>
BUSTAMANTE ARANDA CECILIA ELOISA	GUAYAQUIL	DIRECCION JURIDICA DE DISOLUCION Y LIQUIDACION DE COMPAÑIAS	428	325380	<a href="mailto:ceciliaba@q.supercias.gov.ec">ceciliaba@q.supercias.gov.ec</a>
BUSTAN BENITEZ MARIBEL DEL PILAR	QUITO	SECCION DE DOCUMENTACION Y ARCHIVO	317	529963	<a href="mailto:maribelb@q.supercias.gov.ec">maribelb@q.supercias.gov.ec</a>
BUSTILLOS CUSTODE PEDRO FERNANDO	QUITO	DIRECCION DE TECNOLOGIA DE INFORMACION Y COMUNICACIONES	262	555017	<a href="mailto:pbustillos@q.supercias.gov.ec">pbustillos@q.supercias.gov.ec</a>
NOMBRE DEL FUNCIONARIO	OFICINA	UNIDAD ADMINISTRATIVA	EXT.	TELEFONO	DIRECCION E-MAIL
BUSTO CAICEDO HECTOR ORLANDO	GUAYAQUIL	SECCION DE SERVICIOS GENERALES	100	325380	N/I
BUZETTA LARREA IRENE LEONOR	GUAYAQUIL	SECCION DE COACTIVAS	105	513017	<a href="mailto:leonor.buzzetta@gmail.com">leonor.buzzetta@gmail.com</a>
CABASCANGO NARANJO ROCIO ELIZABETH	QUITO	DIRECCION DE REGISTRO DE SOCIEDADES	319	529622	<a href="mailto:rociocn@q.supercias.gov.ec">rociocn@q.supercias.gov.ec</a>
CABELLO VALVERDE GRACE JOSEFINA	QUITO	DIRECCION DE CONTROL	226	540087	<a href="mailto:gracec@q.supercias.gov.ec">gracec@q.supercias.gov.ec</a>
CABRERA ORELLANA ENRIQUE NAPOLEON	QUITO	COORDINACION DE RECURSOS HUMANOS, DESARROLLO INSTITUCIONAL Y CAPACITACION	233	523689	<a href="mailto:enriquec@q.supercias.gov.ec">enriquec@q.supercias.gov.ec</a>
CAICEDO ATIAGA IRENE MARINA	QUITO	DIRECCION DE AUTORIZACION Y REGISTRO	351	540087	<a href="mailto:irenec@q.supercias.gov.ec">irenec@q.supercias.gov.ec</a>
CAICEDO BASTIDAS CARLOS ALBERTO	QUITO	SECCION DE SERVICIOS GENERALES Y MANTENIMIENTO	240	553189	<a href="mailto:eduardo@q.supercias.gov.ec">eduardo@q.supercias.gov.ec</a>
CAIZAHUANO ANDRADE AURORA ELIZABETH	GUAYAQUIL	DIRECCION DE CONTROL	411	325380	<a href="mailto:aurorac@q.supercias.gov.ec">aurorac@q.supercias.gov.ec</a>
NOMBRE DEL FUNCIONARIO	OFICINA	UNIDAD ADMINISTRATIVA	EXT.	TELEFONO	DIRECCION E-MAIL
CAIZAHUANO VILLACRES ROBERTO ABAD	GUAYAQUIL	ASESORIA	311	325380	<a href="mailto:robertoc@q.supercias.gov.ec">robertoc@q.supercias.gov.ec</a>
CAJAS GUNCAY MARIA DE LOURDES	GUAYAQUIL	DIRECCION DE REGISTRO DE SOCIEDADES	210	325380	<a href="mailto:lcajas@q.supercias.gov.ec">lcajas@q.supercias.gov.ec</a>
CALDERON COBEÑA SUCRE AGUSTIN	GUAYAQUIL	SECCION ADMINISTRACION DE CAJA	117	325380	<a href="mailto:sucrec@q.supercias.gov.ec">sucrec@q.supercias.gov.ec</a>
CALDERON LOPEZ FERNANDO ROBERTO	GUAYAQUIL	DIRECCION DE TECNOLOGIA DE INFORMACION Y COMUNICACIONES	236	511700	<a href="mailto:fcalderon@supercias.gob.ec">fcalderon@supercias.gob.ec</a>
CALDERON MOSCOSO MARCOS ANIBAL	QUITO	AUDITORIA INTERNA	313	231401	<a href="mailto:marcosc@q.supercias.gov.ec">marcosc@q.supercias.gov.ec</a>
CALDERON TERREROS MARCO ANTONIO	GUAYAQUIL	DIRECCION DE REGISTRO DE SOCIEDADES	440	325380	<a href="mailto:fcalderte@hotmail.com">fcalderte@hotmail.com</a>
CAMPOSANO CASTRO LISETTE MARLENE	GUAYAQUIL	DIRECCION DE INVESTIGACION Y DESARROLLO	447	325380	<a href="mailto:lissetec@q.supercias.gov.ec">lissetec@q.supercias.gov.ec</a>
CAMPOVERDE GUZÑAY ELVA PILAR	GUAYAQUIL	SECCION DE DOCUMENTACION Y ARCHIVO	103	325380	<a href="mailto:pilarcq@q.supercias.gov.ec">pilarcq@q.supercias.gov.ec</a>
NOMBRE DEL FUNCIONARIO	OFICINA	UNIDAD ADMINISTRATIVA	EXT.	TELEFONO	DIRECCION E-MAIL
CAMPOZANO JUNGBLUTH HANZ KARL	GUAYAQUIL	DIRECCION DE REGISTRO DE SOCIEDADES	209	325380	<a href="mailto:hcampozano@q.supercias.gov.ec">hcampozano@q.supercias.gov.ec</a>
CANDO MELLA MARCO PATRICIO	QUITO	SECCION DE DOCUMENTACION Y ARCHIVO	317	529963	N/I
CARABAJO VILLEGAS MANUEL EDUARDO	GUAYAQUIL	SECCION DE CONTRIBUCIONES	124	325380	<a href="mailto:manuelc@q.supercias.gov.ec">manuelc@q.supercias.gov.ec</a>
CARCHI ESPINOZA ROSSANA DRIETA	GUAYAQUIL	SECCION DE CONTRIBUCIONES	212	325380	<a href="mailto:rossanac@q.supercias.gov.ec">rossanac@q.supercias.gov.ec</a>
CARDENAS CHICAIZA CARLOS RAUL	QUITO	SECCION DE CONTRIBUCIONES	315	529963	<a href="mailto:carlosc@q.supercias.gov.ec">carlosc@q.supercias.gov.ec</a>
CARDENAS MACIAS SEGUNDO VICENTE	PORTOVIEJO	CONTROL E INTERVENCION DE COMPAÑIAS Y VALORES	N/I	634856	<a href="mailto:vicentec@q.supercias.gov.ec">vicentec@q.supercias.gov.ec</a>
CARDENAS MOSQUERA ENRIQUE JULIO	QUITO	SECCION DE COACTIVAS	108	513017	<a href="mailto:e_cardenas_m@hotmail.com">e_cardenas_m@hotmail.com</a>
CARLIN ENDERICA ALIDA CLEMENTINA	GUAYAQUIL	SECCION CENTRO DE ATENCION AL USUARIO (C.A.U)	225	325380	<a href="mailto:alidace@q.supercias.gov.ec">alidace@q.supercias.gov.ec</a>
NOMBRE DEL FUNCIONARIO	OFICINA	UNIDAD ADMINISTRATIVA	EXT.	TELEFONO	DIRECCION E-MAIL
CARPIO YUNGA CORNELIO	GUAYAQUIL	DESPACHO INTENDENCIA DE COMPAÑIAS DE GUAYAQUIL	301	326077	N/I
CARRANZA SALAS FARAH MARIBEL	GUAYAQUIL	SECCION DE BIENESTAR SOCIAL	432	325380	<a href="mailto:fcarranzas@q.supercias.gov.ec">fcarranzas@q.supercias.gov.ec</a>
CARREÑO MADRID RUTH ELSIE	GUAYAQUIL	DIRECCION DE CONTROL Y CONCURSO PREVENTIVO	251	325380	<a href="mailto:ruthc@q.supercias.gov.ec">ruthc@q.supercias.gov.ec</a>
CARRERA ESPINEL ANGEL ALEJANDRO	QUITO	SECCION DE ADMINISTRACION DE BIENES	230	562553	<a href="mailto:angelc09@hotmail.com">angelc09@hotmail.com</a>
CARRERA GUERRA CARMEN ALICIA	QUITO	SECCION DEL CENTRO DE ATENCION AL USUARIO (C.A.U)	216	548061	<a href="mailto:carrerac@q.supercias.gov.ec">carrerac@q.supercias.gov.ec</a>
CARRILLO BAHAMONDE ANA MARIA	QUITO	UNIDAD DE PROCURADURIA	234	559225	<a href="mailto:anac@q.supercias.gov.ec">anac@q.supercias.gov.ec</a>
CARTAGENA MARINO MARITZA RAQUEL	GUAYAQUIL	DIRECCION DE REGISTRO DE SOCIEDADES	210	325380	<a href="mailto:maritzac@q.supercias.gov.ec">maritzac@q.supercias.gov.ec</a>
CARTAGENA OÑATE MARIO SEGUNDO	QUITO	SECCION DE SERVICIOS GENERALES Y MANTENIMIENTO	N/I	861453	<a href="mailto:mcartagena@q.supercias.gov.ec">mcartagena@q.supercias.gov.ec</a>
NOMBRE DEL FUNCIONARIO	OFICINA	UNIDAD ADMINISTRATIVA	EXT.	TELEFONO	DIRECCION E-MAIL
CARVAJAL CALVACHE ROSARIO MAGDALENA	QUITO	DIRECCION JURIDICA DE DISOLUCION Y LIQUIDACION DE COMPAÑIAS	286	527443	<a href="mailto:rcarvajal@q.supercias.gov.ec">rcarvajal@q.supercias.gov.ec</a>
CASCANTE CALERO JAIME ROBERTO	QUITO	DIRECCION JURIDICA DE DISOLUCION Y LIQUIDACION DE COMPAÑIAS	265	556539	<a href="mailto:jaimec@q.supercias.gov.ec">jaimec@q.supercias.gov.ec</a>
CASTILLO HERRERA ALEXANDRA MIROSLAVA	QUITO	DIRECCION DE CONTROL	311	524780	<a href="mailto:alexandrac@q.supercias.gov.ec">alexandrac@q.supercias.gov.ec</a>
CASTILLO NAVARRETE GALO FABIAN	QUITO	SECCION DE SERVICIOS GENERALES Y MANTENIMIENTO	207	529496	<a href="mailto:gcastillo@q.supercias.gov.ec">gcastillo@q.supercias.gov.ec</a>
CASTILLO QUIÑONEZ ENRIQUE ORLANDO	GUAYAQUIL	DIRECCION DE CONTROL Y CONCURSO PREVENTIVO	N/I	526534	<a href="mailto:enriquecq@q.supercias.gov.ec">enriquecq@q.supercias.gov.ec</a>
CASTILLO SAA GLORIA PATRICIA	QUITO	DIRECCION DE REGISTRO DE SOCIEDADES	283	529960	<a href="mailto:patriciac@q.supercias.gov.ec">patriciac@q.supercias.gov.ec</a>

CASTRO PALLAROSO JUAN CARLOS	QUITO	DIRECCION DE REGISTRO DE SOCIEDADES	310	529622	<a href="mailto:juanc@q.supercias.gov.ec">juanc@q.supercias.gov.ec</a>
CASTRO PAREDES ALBA MARGARITA	QUITO	DIRECCION JURIDICA DE COMPAÑIAS	286	527443	<a href="mailto:albacas@q.supercias.gov.ec">albacas@q.supercias.gov.ec</a>
NOMBRE DEL FUNCIONARIO	OFICINA	UNIDAD ADMINISTRATIVA	EXT.	TELEFONO	DIRECCION E-MAIL
CATAGÑA CHASIPANTA MARIA ELOISA	QUITO	COORDINACION DE RECURSOS HUMANOS, DESARROLLO INSTITUCIONAL Y CAPACITACION	N/I	861453	N/I
CEDEÑO MERA MARYURI KATHERINE	PORTOVIEJO	DESPACHO INTENDENCIA DE PORTOVIEJO	N/I	625314	<a href="mailto:maryuric@q.supercias.gov.ec">maryuric@q.supercias.gov.ec</a>
CEDEÑO MURILLO JOSE VICENTE	QUITO	DIRECCION DE CONTROL	263	540087	<a href="mailto:jcedeno@q.supercias.gov.ec">jcedeno@q.supercias.gov.ec</a>
CEDEÑO VILLANUEVA YAZMIN ISABEL	GUAYAQUIL	DESPACHO DE SECRETARIA GENERAL	202	325380	<a href="mailto:jazminc@q.supercias.gov.ec">jazminc@q.supercias.gov.ec</a>
CEDILLO MOLINA LUIS ALBERTO	QUITO	SECCION DE SERVICIOS GENERALES Y MANTENIMIENTO	318	529496	N/I
CEDILLO MOLINA SEGUNDO SALVADOR	QUITO	SECCION DE SERVICIOS GENERALES Y MANTENIMIENTO	207	529496	<a href="mailto:scedillo@q.supercias.gov.ec">scedillo@q.supercias.gov.ec</a>
CENTANARO RODRIGUEZ MARINA CUMANDA	GUAYAQUIL	DIRECCION ADMINISTRATIVA	231	325367	<a href="mailto:mcentanaro@hotmail.com">mcentanaro@hotmail.com</a>
CENTENO REYES LUIS CRISTOBAL	QUITO	SECCION DE CONTRIBUCIONES	315	562553	<a href="mailto:luiso@q.supercias.gov.ec">luiso@q.supercias.gov.ec</a>
NOMBRE DEL FUNCIONARIO	OFICINA	UNIDAD ADMINISTRATIVA	EXT.	TELEFONO	DIRECCION E-MAIL
CESPEDES VILLEGAS CARLOS DANILO	QUITO	DIRECCION DE INSPECCION DE COMPAÑIAS	242	566236	<a href="mailto:danioloc@q.supercias.gov.ec">danioloc@q.supercias.gov.ec</a>
CEVALLOS MERINO MARTHA YOLANDA	QUITO	DIRECCION DE REGISTRO DE SOCIEDADES	319	529622	<a href="mailto:marthac@q.supercias.gov.ec">marthac@q.supercias.gov.ec</a>
CEVALLOS SILVERA NATALIA ELOISA	GUAYAQUIL	DIRECCION DE REGISTRO DE SOCIEDADES	451	325380	<a href="mailto:ncevallos@supercias.gob.ec">ncevallos@supercias.gob.ec</a>
CEVALLOS VASQUEZ VICTOR ANIBAL	QUITO	DESPACHO DE SECRETARIA GENERAL	216	548061	<a href="mailto:anibalc@q.supercias.gov.ec">anibalc@q.supercias.gov.ec</a>
CHANG LITARDO PABLO WILGOLAR	GUAYAQUIL	SECCION CENTRO DE ATENCION AL USUARIO (C.A.U)	205	325380	<a href="mailto:pablolc@q.supercias.gov.ec">pablolc@q.supercias.gov.ec</a>
CHANG-HUAN TAPIA MONICA VIVIANA	GUAYAQUIL	DIRECCION DE AUTORIZACION Y REGISTRO	404	325380	<a href="mailto:monicac@q.supercias.gov.ec">monicac@q.supercias.gov.ec</a>
CHANO GUALOTUÑA JOSE LUIS	QUITO	SECCION DE SERVICIOS GENERALES Y MANTENIMIENTO	207	529496	N/I
CHAVEZ ABRIL NANCY XIMENA	QUITO	DIRECCION DE CONTROL Y CONCURSO PREVENTIVO	261	555738	<a href="mailto:ximenach@q.supercias.gov.ec">ximenach@q.supercias.gov.ec</a>
NOMBRE DEL FUNCIONARIO	OFICINA	UNIDAD ADMINISTRATIVA	EXT.	TELEFONO	DIRECCION E-MAIL
CHAVEZ ESCALANTE KATIA ELIZABETH	QUITO	DIRECCION JURIDICA	263	540087	<a href="mailto:chaveze@q.supercias.gov.ec">chaveze@q.supercias.gov.ec</a>
CHAVEZ RODRIGUEZ JESSICA VIVIANA	GUAYAQUIL	DIRECCION DE INVESTIGACION Y DESARROLLO	410	325380	<a href="mailto:jessicac@q.supercias.gov.ec">jessicac@q.supercias.gov.ec</a>
CHECA VASCO MARTHA YOLANDA	QUITO	DIRECCION DE CONTROL Y CONCURSO PREVENTIVO	261	525738	<a href="mailto:yolandach@q.supercias.gov.ec">yolandach@q.supercias.gov.ec</a>
CHICA INTRIAGO MARIA ELENA	GUAYAQUIL	DIRECCION DE AUTORIZACION Y REGISTRO	410	325380	<a href="mailto:malena@q.supercias.gov.ec">malena@q.supercias.gov.ec</a>
CHICAIZA CEVALLOS CHRISTIAN JAVIER	QUITO	DIRECCION DE TECNOLOGIA DE INFORMACION Y COMUNICACIONES	296	555017	<a href="mailto:cchicaiza@q.supercias.gov.ec">cchicaiza@q.supercias.gov.ec</a>
CHILQUIINGA IZA LUIS ANIBAL	QUITO	DIRECCION JURIDICA DE DISOLUCION Y LIQUIDACION DE COMPAÑIAS	265	556539	<a href="mailto:anibalch@q.supercias.gov.ec">anibalch@q.supercias.gov.ec</a>
CHIRIBOGA GALARZA CARLOS XAVIER	QUITO	A S E S O R I A	205	540371	<a href="mailto:carlosch@q.supercias.gov.ec">carlosch@q.supercias.gov.ec</a>
CHIRIBOGA SANCHEZ PATRICIA ALEXANDRA	QUITO	DIRECCION JURIDICA DE DISOLUCION Y LIQUIDACION DE COMPAÑIAS	213	556539	<a href="mailto:pchiriboga@q.supercias.gov.ec">pchiriboga@q.supercias.gov.ec</a>
NOMBRE DEL FUNCIONARIO	OFICINA	UNIDAD ADMINISTRATIVA	EXT.	TELEFONO	DIRECCION E-MAIL
CHISAGUANO VILLARREAL MARTHA SUSANA	QUITO	SECCION DEL CENTRO DE ATENCION AL USUARIO (C.A.U)	344	548061	<a href="mailto:susanach@q.supercias.gov.ec">susanach@q.supercias.gov.ec</a>
CHUCHUCA PERDOMO JAIME FABIÁN	GUAYAQUIL	DIRECCION DE TECNOLOGIA DE INFORMACION Y COMUNICACIONES	464	325380	<a href="mailto:jchuchuca@hotmail.com">jchuchuca@hotmail.com</a>
CHUNG PRIETO JESSICA VANESSA	GUAYAQUIL	SECCION CENTRO DE ATENCION AL USUARIO (C.A.U)	346	232538	<a href="mailto:jchung@q.supercias.gov.ec">jchung@q.supercias.gov.ec</a>
CISNEROS ARIAS JOSE GERARDO	QUITO	COORDINACION DE RECURSOS HUMANOS, DESARROLLO INSTITUCIONAL Y CAPACITACION	N/I	861453	<a href="mailto:gerardoc@q.supercias.gov.ec">gerardoc@q.supercias.gov.ec</a>
COBO ESQUIVEL GENRY OSWALDO	QUITO	SECCION DE SERVICIOS GENERALES Y MANTENIMIENTO	318	529496	<a href="mailto:patit@q.supercias.gov.ec">patit@q.supercias.gov.ec</a>
COBOS GUERRERO FAUSTO PATRICIO	QUITO	DIRECCION JURIDICA DE CONCURSO PREVENTIVO Y TRAMITES ESPECIALES	288	522215	<a href="mailto:patriciocq@q.supercias.gov.ec">patriciocq@q.supercias.gov.ec</a>
COBOS VALAREZO JUAN FERNANDO	QUITO	DIRECCION DE ESTUDIOS	351	540087	<a href="mailto:juanfc@q.supercias.gov.ec">juanfc@q.supercias.gov.ec</a>
COELLO VERA JULIA MARIA	GUAYAQUIL	DIRECCION DE CONTROL Y CONCURSO PREVENTIVO	252	325380	<a href="mailto:juliacv@q.supercias.gov.ec">juliacv@q.supercias.gov.ec</a>
NOMBRE DEL FUNCIONARIO	OFICINA	UNIDAD ADMINISTRATIVA	EXT.	TELEFONO	DIRECCION E-MAIL
CONCHA ROJAS IVONNE MARIA	GUAYAQUIL	DIRECCION JURIDICA DE DISOLUCION Y LIQUIDACION DE COMPAÑIAS	210	325380	<a href="mailto:yvonnec@q.supercias.gov.ec">yvonnec@q.supercias.gov.ec</a>
CONSTANTE LOOR RODDY JAMES	GUAYAQUIL	DIRECCION DE REGISTRO DE SOCIEDADES	N/I	526234	<a href="mailto:roddylc@q.supercias.gov.ec">roddylc@q.supercias.gov.ec</a>
CONTRERAS SOJOS VANESSA ROSELENA	GUAYAQUIL	DIRECCION DE PLANIFICACION Y PRESUPUESTO	230	325380	<a href="mailto:vanessac@q.supercias.gov.ec">vanessac@q.supercias.gov.ec</a>
CORDOVA PARRALES WALTER SECUNDINO	GUAYAQUIL	SECCION DE SERVICIOS GENERALES	N/I	325380	N/I
CORDOVA PEÑAFIEL SILVIA MONICA	GUAYAQUIL	DIRECCION DE COMUNICACION, IMAGEN Y PROMOCION INSTITUCIONAL	N/I	524834	<a href="mailto:smcordova@hotmail.com">smcordova@hotmail.com</a>
CORDOVA TACURI ADRIAN ADOLFO	QUITO	DIRECCION DE CONTROL Y CONCURSO PREVENTIVO	361	555018	<a href="mailto:adrianc@q.supercias.gov.ec">adrianc@q.supercias.gov.ec</a>
CORNEJO CALDERON JORGE EDUARDO	CUENCA	DESPACHO INTENDENCIA DE CUENCA	N/I	295492	<a href="mailto:jorgeec@q.supercias.gov.ec">jorgeec@q.supercias.gov.ec</a>
CORRAL JARAMILLO LUIS PATRICIO	QUITO	SECCION DE DOCUMENTACION Y ARCHIVO	317	529963	<a href="mailto:patricioc@q.supercias.gov.ec">patricioc@q.supercias.gov.ec</a>
NOMBRE DEL FUNCIONARIO	OFICINA	UNIDAD ADMINISTRATIVA	EXT.	TELEFONO	DIRECCION E-MAIL
CORREA VALAREZO GUSTAVO FABIAN	LOJA	DESPACHO INTENDENCIA DE LOJA	N/I	570144	<a href="mailto:gustavoc@q.supercias.gov.ec">gustavoc@q.supercias.gov.ec</a>
CORTEZ VERA FARUTH NAVIL	GUAYAQUIL	SECCION DE SERVICIOS GENERALES	N/I	325380	<a href="mailto:fcortez@q.supercias.gov.ec">fcortez@q.supercias.gov.ec</a>
COSTA SARANGO LUIS FERNANDO	GUAYAQUIL	SECCION DE SERVICIOS GENERALES	103	325380	N/I
CRESPO ARIZAGA MARIA DEL CARMEN	GUAYAQUIL	DIRECCION DE AUDITORIA E INTERVENCION	213	325380	<a href="mailto:mariaca@q.supercias.gov.ec">mariaca@q.supercias.gov.ec</a>
CRIOILLO VASQUEZ JORGE AUGUSTO	GUAYAQUIL	DIRECCION DE AUDITORIA E INTERVENCION	N/I	325380	<a href="mailto:jcriollo@q.supercias.gov.ec">jcriollo@q.supercias.gov.ec</a>
CRUZ AMAYA MARCO VINICIO	QUITO	DIRECCION DE TECNOLOGIA DE INFORMACION Y COMUNICACIONES	231	555017	<a href="mailto:mcruz@q.supercias.gov.ec">mcruz@q.supercias.gov.ec</a>
CRUZ PILA CARLOS GUILLERMO	QUITO	DIRECCION JURIDICA DE DISOLUCION Y LIQUIDACION DE COMPAÑIAS	265	556539	<a href="mailto:guillermo@q.supercias.gov.ec">guillermo@q.supercias.gov.ec</a>
CRUZ QUINDE MERCY NELLY	QUITO	DIRECCION DE TECNOLOGIA DE INFORMACION Y COMUNICACIONES	315	529963	<a href="mailto:mercy@q.supercias.gov.ec">mercy@q.supercias.gov.ec</a>
NOMBRE DEL FUNCIONARIO	OFICINA	UNIDAD ADMINISTRATIVA	EXT.	TELEFONO	DIRECCION E-MAIL
CUENCA CAPA FANNY DEL ROCIO	QUITO	DIRECCION DE REGISTRO DE SOCIEDADES	285	540087	<a href="mailto:fannycca@q.supercias.gov.ec">fannycca@q.supercias.gov.ec</a>
CUESTA GONZALEZ FANNY LEONOR	MACHALA	JURIDICO	110	930756	<a href="mailto:fannyvc@q.supercias.gov.ec">fannyvc@q.supercias.gov.ec</a>
CUEVA PEREZ RODRIGO OSWALDO	QUITO	SECCION DE DOCUMENTACION Y ARCHIVO	317	529963	<a href="mailto:rodrigoec@q.supercias.gov.ec">rodrigoec@q.supercias.gov.ec</a>
DAVILA ALVAREZ VIOLETA	QUITO	SUBINTENDENCIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	292	557511	<a href="mailto:violetad@q.supercias.gov.ec">violetad@q.supercias.gov.ec</a>
DAVILA CEDEÑO FLOR MARIA DE LOURDE	PORTOVIEJO	CONTROL E INTERVENCION DE COMPAÑIAS Y VALORES	218	540087	<a href="mailto:marriad@q.supercias.gov.ec">marriad@q.supercias.gov.ec</a>
DE LA TORRE MACIAS WILSON WILLIAM	GUAYAQUIL	SECCION DE SERVICIOS GENERALES	106	513017	N/I
DE LA TORRE PRADO JOSE JAVIER	QUITO	UNIDAD DE PROCURADURIA	284	522215	<a href="mailto:99238925">99238925</a>
DELGADO GRANIZO CASSIA OLENKA	GUAYAQUIL	DIRECCION DE COMUNICACION, IMAGEN Y PROMOCION INSTITUCIONAL	N/I	524834	<a href="mailto:cdelgado@q.supercias.gov.ec">cdelgado@q.supercias.gov.ec</a>
NOMBRE DEL FUNCIONARIO	OFICINA	UNIDAD ADMINISTRATIVA	EXT.	TELEFONO	DIRECCION E-MAIL
DELGADO TAPIA KATHERINE ANTONIETA	GUAYAQUIL	DIRECCION JURIDICA	425	532852	<a href="mailto:delgadok@q.supercias.gov.ec">delgadok@q.supercias.gov.ec</a>
DIAZ AGUILAR PEDRO ANTONIO	QUITO	COORDINACION DE RECURSOS HUMANOS, DESARROLLO INSTITUCIONAL Y CAPACITACION	N/I	861453	N/I
DIAZ URIBE MICKY WILLIAM	GUAYAQUIL	DIRECCION DE PLANIFICACION ESTRATEGICA	N/I		<a href="mailto:mdiaz@supercias.gob.ec">mdiaz@supercias.gob.ec</a>
DOMINGUEZ VILLEGAS SIXTO ENRIQUE	GUAYAQUIL	DIRECCION JURIDICA DE DISOLUCION Y LIQUIDACION DE COMPAÑIAS	334	325380	<a href="mailto:sixtod@q.supercias.gov.ec">sixtod@q.supercias.gov.ec</a>
DUQUE ARIAS HILDA MARCELA	CUENCA	CONTROL E INTERVENCION DE COMPAÑIAS Y VALORES	N/I	814951	<a href="mailto:marcelad@q.supercias.gov.ec">marcelad@q.supercias.gov.ec</a>
DURAN DE LA VERA RITA MARÍA	GUAYAQUIL	DIRECCION DE AUTORIZACION Y REGISTRO	446	525380	<a href="mailto:ritadv@q.supercias.gov.ec">ritadv@q.supercias.gov.ec</a>
DURAN GALLARDO ANUNCIATA LORENA	QUITO	DIRECCION DE REGISTRO DE SOCIEDADES	205	540371	<a href="mailto:lorenad@q.supercias.gov.ec">lorenad@q.supercias.gov.ec</a>
ECHVERRIA ORTIZ JULIA OLIVIA	MACHALA	DESPACHO INTENDENCIA DE MACHALA	101	930756	<a href="mailto:juliae@q.supercias.gov.ec">juliae@q.supercias.gov.ec</a>
NOMBRE DEL FUNCIONARIO	OFICINA	UNIDAD ADMINISTRATIVA	EXT.	TELEFONO	DIRECCION E-MAIL
EGAS ALARCON KARLA GEOCONDA	GUAYAQUIL	SECCION DE COACTIVAS	116	327767	<a href="mailto:kegas@q.supercias.gov.ec">kegas@q.supercias.gov.ec</a>
EGAS CAVAGNARO MARIA PIA	GUAYAQUIL	DIRECCION DE INVESTIGACION Y ESTUDIOS	116		<a href="mailto:megas@supercias.gob.ec">megas@supercias.gob.ec</a>
EGAS GUERRA EDISON EDUARDO	GUAYAQUIL	SECCION DE SERVICIOS GENERALES	460	325380	N/I
ENCALADA VARAS MANUEL ANDRES	GUAYAQUIL	DIRECCION DE ORGANIZACION Y METODOS	460		<a href="mailto:aencalada@supercias.gob.ec">aencalada@supercias.gob.ec</a>
ERAZO BUENO JULIO CESAR	GUAYAQUIL	SECCION DE SERVICIOS GENERALES	461	325380	<a href="mailto:julioecuador2006@gmail.com">julioecuador2006@gmail.com</a>
ERAZO VINUEZA LUIS RAMIRO	QUITO	SECCION DE SERVICIOS GENERALES Y MANTENIMIENTO	318	529496	N/I
ESCOBAR GONZALEZ MILTON OSWALDO	QUITO	DIRECCION JURIDICA DE COMPAÑIAS	286	527443	<a href="mailto:millones@q.supercias.gov.ec">millones@q.supercias.gov.ec</a>
ESCORZA JARAMILLO AIDA DE LAS MERCEDES	QUITO	SECCION DE DOCUMENTACION Y ARCHIVO	310	529622	<a href="mailto:aidae@q.supercias.gov.ec">aidae@q.supercias.gov.ec</a>
NOMBRE DEL FUNCIONARIO	OFICINA	UNIDAD ADMINISTRATIVA	EXT.	TELEFONO	DIRECCION E-MAIL

ESPEJO ZAMBRANO JOSE MARIA	QUITO	DIRECCION DE REGISTRO DE SOCIEDADES	283	529963	<a href="mailto:josemz@g.supercias.gov.ec">josemz@g.supercias.gov.ec</a>
ESPIN MARCELO EFRAIN	QUITO	SECCION DE DOCUMENTACION Y ARCHIVO	206	547258	<a href="mailto:marceloe@g.supercias.gov.ec">marceloe@g.supercias.gov.ec</a>
ESPIN RIVADENEIRA ALEXANDRA ELIZABETH	AMBATO	DESPACHO INTENDENCIA DE AMBATO	206	N/I	
ESPIN TELLO LUIS ENRIQUE	AMBATO	DESPACHO INTENDENCIA DE AMBATO	N/I	850813	<a href="mailto:enriquee@g.supercias.gov.ec">enriquee@g.supercias.gov.ec</a>
ESPINEL GUADALUPE FRANCISCO EMIRO	GUAYAQUIL	SECCION DE ADQUISICIONES	472	325380	<a href="mailto:fespine@g.supercias.gov.ec">fespine@g.supercias.gov.ec</a>
ESPINEL LASSO MARIA ALEJANDRA	QUITO	DIRECCION DE ESTUDIOS	351	540087	<a href="mailto:alejandrae@g.supercias.gov.ec">alejandrae@g.supercias.gov.ec</a>
ESPINOSA AGUINAGA RUBEN DARIO	QUITO	SECCION DEL CENTRO DE ATENCION AL USUARIO (C.A.U)	216	548061	<a href="mailto:rubend@g.supercias.gov.ec">rubend@g.supercias.gov.ec</a>
ESPINOSA MALDONADO VICTOR MANUEL	QUITO	SECCION DE SERVICIOS GENERALES Y MANTENIMIENTO	318	529496	<a href="mailto:patyf@g.supercias.gov.ec">patyf@g.supercias.gov.ec</a>
NOMBRE DEL FUNCIONARIO	OFICINA	UNIDAD ADMINISTRATIVA	EXT.	TELEFONO	DIRECCION E-MAIL
ESPINOSA PINTO CARLOS RODRIGO	QUITO	DIRECCION DE AUTORIZACION Y REGISTRO	311	540087	<a href="mailto:carlose@g.supercias.gov.ec">carlose@g.supercias.gov.ec</a>
ESPINOZA CHALA FABIAN HERIBERTO	QUITO	SECCION DE SERVICIOS GENERALES Y MANTENIMIENTO	207	529496	<a href="mailto:patyf@g.supercias.gov.ec">patyf@g.supercias.gov.ec</a>
ESPINOZA RAMIREZ LAURO VICENTE	QUITO	DIRECCION DE INSPECCION DE COMPAÑIAS	242	566236	<a href="mailto:vicentee@g.supercias.gov.ec">vicentee@g.supercias.gov.ec</a>
ESPINOZA DE LOS ANSALDO GUILLERMO LUCAS	GUAYAQUIL	DIRECCION JURIDICA DE DISOLUCION Y LIQUIDACION DE COMPAÑIAS	2	239689	<a href="mailto:espinoza@g.supercias.gov.ec">espinoza@g.supercias.gov.ec</a>
ESTRADA OSEJO MERCY JANETH	QUITO	SECCION DE CONTRIBUCIONES	228	526381	<a href="mailto:janethe@g.supercias.gov.ec">janethe@g.supercias.gov.ec</a>
ESTRADA OSEJOS LUIS FEDERMAN	QUITO	DIRECCION DE TECNOLOGIA DE INFORMACION Y COMUNICACIONES	322	555017	<a href="mailto:estradal@g.supercias.gov.ec">estradal@g.supercias.gov.ec</a>
ESTRELLA VILLAVICENCIO MAYRA ELIZABETH	QUITO	DIRECCION DE AUDITORIA E INTERVENCION	264	525738	<a href="mailto:mayrae@g.supercias.gov.ec">mayrae@g.supercias.gov.ec</a>
FEJOO MARIN JORGE WLADIMIR	QUITO	DIRECCION DE AUDITORIA E INTERVENCION	264	525738	<a href="mailto:wladimirf@g.supercias.gov.ec">wladimirf@g.supercias.gov.ec</a>
NOMBRE DEL FUNCIONARIO	OFICINA	UNIDAD ADMINISTRATIVA	EXT.	TELEFONO	DIRECCION E-MAIL
FERNANDEZ MAILA MARIA AMPARO	QUITO	DIRECCION DE REGISTRO DE SOCIEDADES	319	529622	<a href="mailto:amparof@g.supercias.gov.ec">amparof@g.supercias.gov.ec</a>
FERNANDEZ VARGAS FATIMA ROSARIO	GUAYAQUIL	DIRECCION DE AUTORIZACION Y REGISTRO	210	325380	<a href="mailto:fatimafv@g.supercias.gov.ec">fatimafv@g.supercias.gov.ec</a>
FERRECCIO ALVARADO JESSICA PAOLA	GUAYAQUIL	DIRECCION DE TECNOLOGIA DE INFORMACION Y COMUNICACIONES	250	325380	<a href="mailto:jferrecc@g.supercias.gov.ec">jferrecc@g.supercias.gov.ec</a>
FIGUEROA ACOSTA FREDDY ALFONSO	GUAYAQUIL	SECCION DE SERVICIOS GENERALES	260	325380	<a href="mailto:ffigueroa@g.supercias.gov.ec">ffigueroa@g.supercias.gov.ec</a>
FIGUEROA GRIJALVA MARIA BELEN	QUITO	DIRECCION DE CONTROL	221	540087	<a href="mailto:mariafb@g.supercias.gov.ec">mariafb@g.supercias.gov.ec</a>
FLORES JORGE EDUARDO	QUITO	SECCION DE SERVICIOS GENERALES Y MANTENIMIENTO	207	529496	<a href="mailto:jorgef@g.supercias.gov.ec">jorgef@g.supercias.gov.ec</a>
FLORES CHUCHUCA HILDA MARIA	GUAYAQUIL	DIRECCION DE INSPECCION DE COMPAÑIAS	216	325380	<a href="mailto:hildafc@g.supercias.gov.ec">hildafc@g.supercias.gov.ec</a>
FLORES DEL POZO MERCEDES ALICIA	QUITO	DIRECCION JURIDICA	263	540087	<a href="mailto:mercedesf@g.supercias.gov.ec">mercedesf@g.supercias.gov.ec</a>
NOMBRE DEL FUNCIONARIO	OFICINA	UNIDAD ADMINISTRATIVA	EXT.	TELEFONO	DIRECCION E-MAIL
FLORES GARCIA ANDRES FRANCISCO	GUAYAQUIL	SECCION DE COACTIVAS	221	325380	<a href="mailto:afflores@g.supercias.gov.ec">afflores@g.supercias.gov.ec</a>
FLORES GUILLEN SEGUNDO FRANCISCO	QUITO	DIRECCION JURIDICA DE DISOLUCION Y LIQUIDACION DE COMPAÑIAS	319	529622	<a href="mailto:francisco@g.supercias.gov.ec">francisco@g.supercias.gov.ec</a>
FLORES ORELLANA JUAN GUSTAVO	MACHALA	DESPACHO INTENDENCIA DE MACHALA	113	932551	N/I
FRANCO CASTRO MARIA DE LOS ANGELES	QUITO	SECCION DE ADQUISICIONES	201	556542	<a href="mailto:mariafrm@g.supercias.gov.ec">mariafrm@g.supercias.gov.ec</a>
FRANCO MERA DENISE CAROLINA	GUAYAQUIL	DESPACHO INTENDENCIA NACIONAL DE GESTION ESTRATEGICA	N/I	320093	<a href="mailto:dfranco@g.supercias.gov.ec">dfranco@g.supercias.gov.ec</a>
FREIRE CARRANZA FANNY GIOCONDA	GUAYAQUIL	SECCION DE DOCUMENTACION Y ARCHIVO	103	325380	<a href="mailto:fannyfc@g.supercias.gov.ec">fannyfc@g.supercias.gov.ec</a>
FREIRE MORAN MAURICIO JORGE	GUAYAQUIL	ASESORIA	310	325380	<a href="mailto:mjfreire@g.supercias.gov.ec">mjfreire@g.supercias.gov.ec</a>
FRUGONE JARAMILLO MARIA XIMENA	GUAYAQUIL	SECCION DE COACTIVAS	108	513017	<a href="mailto:ximena1@g.supercias.gov.ec">ximena1@g.supercias.gov.ec</a>
NOMBRE DEL FUNCIONARIO	OFICINA	UNIDAD ADMINISTRATIVA	EXT.	TELEFONO	DIRECCION E-MAIL
FUENMAYOR TOLEDO RAUL FERNANDO	QUITO	COORDINACION DE PLANIFICACION Y PRESUPUESTO	229	526381	<a href="mailto:fernandof@g.supercias.gov.ec">fernandof@g.supercias.gov.ec</a>
FUENTES MAIGUA EDWIN ESTUARDO	QUITO	DIRECCION DE CONTROL	263	540087	<a href="mailto:edwinf@g.supercias.gov.ec">edwinf@g.supercias.gov.ec</a>
FUENTES VALENCIA MARIA ESPERANZA	QUITO	DIRECCION JURIDICA DE COMPAÑIAS	288	525022	<a href="mailto:esperanza@g.supercias.gov.ec">esperanza@g.supercias.gov.ec</a>
GAIBOR TORRES JANNETT KATYA	QUITO	DESPACHO INTENDENCIA DE COMPAÑIAS DE QUITO	263	540087	<a href="mailto:katyag@g.supercias.gov.ec">katyag@g.supercias.gov.ec</a>
GALARZA BARCIA LUIS RUBEN	GUAYAQUIL	DIRECCION DE AUDITORIA E INTERVENCION	427	325380	<a href="mailto:lgalarza@g.supercias.gov.ec">lgalarza@g.supercias.gov.ec</a>
GALLARDO ALVARADO GLADYS JUDITH	QUITO	DIRECCION JURIDICA DE DISOLUCION Y LIQUIDACION DE COMPAÑIAS	265	556539	<a href="mailto:judithg@g.supercias.gov.ec">judithg@g.supercias.gov.ec</a>
GALLO VARGAS SEGUNDO EMILIO	AMBATO	DESPACHO INTENDENCIA DE AMBATO	18	521807	N/I
GALVEZ JOSE EDUARDO	QUITO	SECCION DE SERVICIOS GENERALES Y MANTENIMIENTO	207	529496	N/I
NOMBRE DEL FUNCIONARIO	OFICINA	UNIDAD ADMINISTRATIVA	EXT.	TELEFONO	DIRECCION E-MAIL
GALVEZ VERA ARNALDO FRANCISCO JAVIE	GUAYAQUIL	DIRECCION DE AUTORIZACION Y REGISTRO	457	325380	<a href="mailto:arnaldog@g.supercias.gov.ec">arnaldog@g.supercias.gov.ec</a>
GARCIA BARRENO MARITZA EMILIA	GUAYAQUIL	SECCION ADMINISTRACION DE CAJA	118	325380	<a href="mailto:maritzag@g.supercias.gov.ec">maritzag@g.supercias.gov.ec</a>
GARCIA BOHORQUEZ GUEDELA ESPERANZA	GUAYAQUIL	SECCION DE CONTRIBUCIONES	124	325380	<a href="mailto:garciag@g.supercias.gov.ec">garciag@g.supercias.gov.ec</a>
GARCIA MARTINEZ MARIA GABRIELA	GUAYAQUIL	DIRECCION DE ORGANIZACION Y METODOS	N/I	325380	<a href="mailto:garciam@g.supercias.gov.ec">garciam@g.supercias.gov.ec</a>
GARCIA SIERRA JENNY HERMINIA	GUAYAQUIL	DIRECCION DE REGISTRO DE SOCIEDADES	N/I	325380	<a href="mailto:fgarcia@g.supercias.gov.ec">fgarcia@g.supercias.gov.ec</a>
GARCIA VALLEJO PATRICIO ERNESTO	PORTOVIEJO	DESPACHO INTENDENCIA DE PORTOVIEJO	N/I	633614	<a href="mailto:pgarcia@g.supercias.gov.ec">pgarcia@g.supercias.gov.ec</a>
GARCIA VILLACIS GISELLA MARIA	GUAYAQUIL	SECCION DE SERVICIOS GENERALES	109	513017	<a href="mailto:mgarcia@g.supercias.gov.ec">mgarcia@g.supercias.gov.ec</a>
GARCIA YANDUN VANESSA PAOLA	QUITO	DIRECCION JURIDICA DE DISOLUCION Y LIQUIDACION DE COMPAÑIAS	265	556539	<a href="mailto:vanesag@g.supercias.gov.ec">vanesag@g.supercias.gov.ec</a>
NOMBRE DEL FUNCIONARIO	OFICINA	UNIDAD ADMINISTRATIVA	EXT.	TELEFONO	DIRECCION E-MAIL
GARZON BASTIDAS JOSE EDELBERTO	QUITO	SECCION DEL CENTRO DE ATENCION AL USUARIO (C.A.U)	319	529622	<a href="mailto:joseq@g.supercias.gov.ec">joseq@g.supercias.gov.ec</a>
GAVILANEZ RODRIGUEZ GLORIA MONICA	QUITO	DIRECCION JURIDICA DE DISOLUCION Y LIQUIDACION DE COMPAÑIAS	265	556539	<a href="mailto:monicag@g.supercias.gov.ec">monicag@g.supercias.gov.ec</a>
GAVILANEZ VILLAMARIN KETTY DEL ROSARIO	QUITO	COORDINACION DE RECURSOS HUMANOS, DESARROLLO INSTITUCIONAL Y CAPACITACION	233	523689	<a href="mailto:kettyg@g.supercias.gov.ec">kettyg@g.supercias.gov.ec</a>
GOMEZ GOMEZ MARITZA DIAMELA	QUITO	SECCION DEL CENTRO DE ATENCION AL USUARIO (C.A.U)	216	548061	<a href="mailto:maritzag@g.supercias.gov.ec">maritzag@g.supercias.gov.ec</a>
GOMEZ LAPIERRE LUPE JANET	GUAYAQUIL	DIRECCION DE REGISTRO DE SOCIEDADES	260	325380	<a href="mailto:lupegog@g.supercias.gov.ec">lupegog@g.supercias.gov.ec</a>
GOMEZ LLIVISACA CARLOS FRANCISCO	CUENCA	DESPACHO INTENDENCIA DE CUENCA	101	882449	<a href="mailto:carlosg@g.supercias.gov.ec">carlosg@g.supercias.gov.ec</a>
GOMEZ MENESES PATRICIA ISABEL	QUITO	SECCION DE CONTRIBUCIONES	315	529963	<a href="mailto:patriciag@g.supercias.gov.ec">patriciag@g.supercias.gov.ec</a>
GOMEZ VILLAVICENCIO ROXANA IRENE	GUAYAQUIL	DESPACHO INTENDENCIA JURIDICA GUAYAQUIL	352	325380	<a href="mailto:rossanag@g.supercias.gov.ec">rossanag@g.supercias.gov.ec</a>
NOMBRE DEL FUNCIONARIO	OFICINA	UNIDAD ADMINISTRATIVA	EXT.	TELEFONO	DIRECCION E-MAIL
GONZALEZ ALCIVAR LUISA MAGDALENA	QUITO	COORDINACION DE RECURSOS HUMANOS, DESARROLLO INSTITUCIONAL Y CAPACITACION	233	523689	<a href="mailto:imgonzalez@g.supercias.gov.ec">imgonzalez@g.supercias.gov.ec</a>
GONZALEZ CAJAMARCA LEONARDO STALIN	LOJA	DESPACHO INTENDENCIA DE LOJA	N/I	564110	<a href="mailto:leonardog@g.supercias.gov.ec">leonardog@g.supercias.gov.ec</a>
GONZALEZ CAZA GISELLA JOHANA	QUITO	DIRECCION DE INSPECCION DE COMPAÑIAS	264	525738	<a href="mailto:giselaq@g.supercias.gov.ec">giselaq@g.supercias.gov.ec</a>
GONZALEZ PEREA MIGUEL ANTONIO	GUAYAQUIL	SECCION DE SERVICIOS GENERALES	100	325380	N/I
GONZALEZ RODRIGUEZ MARIA SARA	GUAYAQUIL	DIRECCION JURIDICA	426	325380	<a href="mailto:mariaqr@g.supercias.gov.ec">mariaqr@g.supercias.gov.ec</a>
GONZALEZ VILLACRES CARLOS LEONARDO	GUAYAQUIL	SECCION DE SERVICIOS GENERALES	460	325380	<a href="mailto:carlosgv@g.supercias.gov.ec">carlosgv@g.supercias.gov.ec</a>
GONZALEZ VINTIMILLA MIGUEL ERNESTO	GUAYAQUIL	DIRECCION DE REGISTRO DE SOCIEDADES	451	325380	<a href="mailto:mgonzalez@g.supercias.gov.ec">mgonzalez@g.supercias.gov.ec</a>
GORDILLO FLORES ANA MARIA	GUAYAQUIL	SECCION DE CONTABILIDAD	116	328820	<a href="mailto:gordillo1@g.supercias.gov.ec">gordillo1@g.supercias.gov.ec</a>
NOMBRE DEL FUNCIONARIO	OFICINA	UNIDAD ADMINISTRATIVA	EXT.	TELEFONO	DIRECCION E-MAIL
GOROTIZA CASTRO ALBERTO FRANCISCO	GUAYAQUIL	SECCION DE SERVICIOS GENERALES	104	513017	N/I
GORTAIRE JATIVA MARIA AUGUSTA	QUITO	DESPACHO INTENDENCIA DE MERCADO DE VALORES DE QUITO	311	540087	<a href="mailto:mariaag@g.supercias.gov.ec">mariaag@g.supercias.gov.ec</a>
GRANDA AGUILAR MARIA ELENA	QUITO	DIRECCION JURIDICA DE COMPAÑIAS	286	527443	<a href="mailto:mariagr@g.supercias.gov.ec">mariagr@g.supercias.gov.ec</a>
GRANDA GRANDA SERVIO ROLENDIO	QUITO	SECCION DE COACTIVAS	239	525385	<a href="mailto:serrog@g.supercias.gov.ec">serrog@g.supercias.gov.ec</a>
GRIJALVA BAUTISTA PABLO EDUARDO	QUITO	DESPACHO INTENDENCIA DE CONTROL E INTERVENCION DE QUITO	260	541159	<a href="mailto:pgrijalva@g.supercias.gov.ec">pgrijalva@g.supercias.gov.ec</a>
GRIJALVA CHACON FABIOLA DE LAS MERCEDES	QUITO	DIRECCION DE REGISTRO DE SOCIEDADES	283	529963	<a href="mailto:fabiolaq@g.supercias.gov.ec">fabiolaq@g.supercias.gov.ec</a>
GRIJALVA LAVERDI ALEXANDRA KARINA	QUITO	SECCION DE DOCUMENTACION Y ARCHIVO	317	529963	<a href="mailto:kariniag@g.supercias.gov.ec">kariniag@g.supercias.gov.ec</a>
GUAMAN VALERO RUTH MARILU	QUITO	SECCION DE DOCUMENTACION Y ARCHIVO	206	547258	<a href="mailto:ruthg@g.supercias.gov.ec">ruthg@g.supercias.gov.ec</a>
NOMBRE DEL FUNCIONARIO	OFICINA	UNIDAD ADMINISTRATIVA	EXT.	TELEFONO	DIRECCION E-MAIL
GUEDES RUIZ ANA MARIA	GUAYAQUIL	DIRECCION DE AUTORIZACION Y REGISTRO	457	532852	<a href="mailto:mariag@g.supercias.gov.ec">mariag@g.supercias.gov.ec</a>
GUERRA AYALA LUIS FERNANDO	QUITO	DIRECCION DE CONTROL Y CONCURSO PREVENTIVO	261	555738	<a href="mailto:fernandog@g.supercias.gov.ec">fernandog@g.supercias.gov.ec</a>
GUERRA CEDILLO JOSE LUIS	GUAYAQUIL	DIRECCION DE TECNOLOGIA DE INFORMACION Y COMUNICACIONES	436	325380	<a href="mailto:jguerra@g.supercias.gov.ec">jguerra@g.supercias.gov.ec</a>
GUERRERO AGUIRRE CLAUDIA GUADALUPE	QUITO	SECCION DE COACTIVAS	239	252385	<a href="mailto:claudiag@g.supercias.gov.ec">claudiag@g.supercias.gov.ec</a>

GUERRERO AGUIRRE CRISTINA DEL ROSARIO	LOJA	DESPACHO INTENDENCIA DE LOJA DIRECCION JURIDICA DE CONCURSO PREVENTIVO Y TRAMITES ESPECIALES	239		<a href="mailto:cguerrero@q.supercias.gov.ec">cguerrero@q.supercias.gov.ec</a>
GUERRERO ARIZAGA MICHELE JEANETTE	QUITO	DESPACHO INTENDENCIA DE MACHALA	288	522215	<a href="mailto:mguerrero@q.supercias.gov.ec">mguerrero@q.supercias.gov.ec</a>
GUERRERO BUSTAMANTE ARTIDORO ORLANDO	MACHALA	SECCION DE CONTRIBUCIONES	102	932551	<a href="mailto:orlandog@q.supercias.gov.ec">orlandog@q.supercias.gov.ec</a>
GUERRERO DE HAZ JORGE FRANCISCO	GUAYAQUIL	SECCION DE CONTRIBUCIONES	221	325380	<a href="mailto:iquerrero@q.supercias.gov.ec">iquerrero@q.supercias.gov.ec</a>
NOMBRE DEL FUNCIONARIO	OFICINA	UNIDAD ADMINISTRATIVA	EXT.	TELEFONO	DIRECCION E-MAIL
GUERRERO PONS MARIA DEL CARMEN	QUITO	COORDINACION DE RECURSOS HUMANOS, DESARROLLO INSTITUCIONAL Y CAPACITACION	233	523689	<a href="mailto:carmeng@q.supercias.gov.ec">carmeng@q.supercias.gov.ec</a>
GUERRERO VERA NAIMIN NARCISA DE JESU	QUITO	COORDINACION DE RECURSOS HUMANOS, DESARROLLO INSTITUCIONAL Y CAPACITACION	299	523689	<a href="mailto:naiming@q.supercias.gov.ec">naiming@q.supercias.gov.ec</a>
GUEVARA UVIDIA PILAR DEL ROCIO	AMBATO	CONTROL E INTERVENCION DE COMPAÑIAS Y VALORES	N/I	846791	<a href="mailto:pilarg@q.supercias.gov.ec">pilarg@q.supercias.gov.ec</a>
GUIJARRO AYALA WASHINGTON FERNANDO	QUITO	SECCION DE ADMINISTRACION DE BIENES COORDINACION DE RECURSOS HUMANOS, DESARROLLO INSTITUCIONAL Y CAPACITACION	315	525385	<a href="mailto:fgujarro@q.supercias.gov.ec">fgujarro@q.supercias.gov.ec</a>
GUILLEN NARANJO SYLVIA DEL ROCIO	QUITO	DIRECCION DE INSPECCION DE COMPAÑIAS	326	525385	<a href="mailto:rociog@q.supercias.gov.ec">rociog@q.supercias.gov.ec</a>
GUILLEN RIOS JUAN CARLOS	GUAYAQUIL	DESPACHO INTENDENCIA DE LOJA	220	325380	<a href="mailto:juangr@q.supercias.gov.ec">juangr@q.supercias.gov.ec</a>
GUTIERREZ SOTOMAYOR MANUEL ENRIQUE	LOJA	DIRECCION JURIDICA DE DISOLUCION Y LIQUIDACION DE COMPAÑIAS	N/I	564110	<a href="mailto:enriquegs@q.supercias.gov.ec">enriquegs@q.supercias.gov.ec</a>
GUZMAN PEREZ LUIS ANGEL	GUAYAQUIL	SECCION DEL CENTRO DE ATENCION AL USUARIO (C.A.U)	428	325380	<a href="mailto:luisgp@q.supercias.gov.ec">luisgp@q.supercias.gov.ec</a>
NOMBRE DEL FUNCIONARIO	OFICINA	UNIDAD ADMINISTRATIVA	EXT.	TELEFONO	DIRECCION E-MAIL
HANSEN VIK LOPEZ KAREN MARIA	GUAYAQUIL	SECCION DE RECURSOS HUMANOS	434	325380	<a href="mailto:hansenvik@q.supercias.gov.ec">hansenvik@q.supercias.gov.ec</a>
HARO CARRERA CARLOS ALBERTO	QUITO	DIRECCION DE AUDITORIA E INTERVENCION	214	525738	<a href="mailto:albertho@q.supercias.gov.ec">albertho@q.supercias.gov.ec</a>
HENK MUÑOZ ESTHER MARIA	GUAYAQUIL	SECCION DE SERVICIOS GENERALES	249	325380	<a href="mailto:estherhm@q.supercias.gov.ec">estherhm@q.supercias.gov.ec</a>
HEREDIA CALDERON MARIO ALFREDO	QUITO	SECCION DE CONTABILIDAD	228	526381	<a href="mailto:marioh@q.supercias.gov.ec">marioh@q.supercias.gov.ec</a>
HERNANDEZ FIALLO CARLOS RAMIRO	GUAYAQUIL	DIRECCION DE CONTROL Y CONCURSO PREVENTIVO	342	325380	<a href="mailto:chernandez@q.supercias.gov.ec">chernandez@q.supercias.gov.ec</a>
HERNANDEZ MACIAS CORALIA ISABEL	GUAYAQUIL	DESPACHO INTENDENCIA JURIDICA GUAYAQUIL	321	325380	<a href="mailto:coraliah@q.supercias.gov.ec">coraliah@q.supercias.gov.ec</a>
HERRERA CARDENAS MIGUEL ANGEL	AMBATO	JURIDICO	22	521523	<a href="mailto:miguelh@q.supercias.gov.ec">miguelh@q.supercias.gov.ec</a>
HERREIRA DAVILA NELSON ERNESTO	QUITO	SECCION DEL CENTRO DE ATENCION AL USUARIO (C.A.U)	443	62609	<a href="mailto:ernestoh@q.supercias.gov.ec">ernestoh@q.supercias.gov.ec</a>
NOMBRE DEL FUNCIONARIO	OFICINA	UNIDAD ADMINISTRATIVA	EXT.	TELEFONO	DIRECCION E-MAIL
HERRERA NARANJO LUZ AMERICA	GUAYAQUIL	SECCION DE DOCUMENTACION Y ARCHIVO	104	325380	<a href="mailto:luzhn@q.supercias.gov.ec">luzhn@q.supercias.gov.ec</a>
HIDALGO FLORES GINA ELIZABETH	QUITO	DIRECCION DE CONTROL DIRECCION DE COMUNICACION, IMAGEN Y PROMOCION INSTITUCIONAL	267	540087	<a href="mailto:ginah@q.supercias.gov.ec">ginah@q.supercias.gov.ec</a>
HIDALGO LASTRA CONSUELO ALEXANDRA	QUITO	DIRECCION DE CONTROL	243	542061	<a href="mailto:chidalgo@q.supercias.gov.ec">chidalgo@q.supercias.gov.ec</a>
HIDALGO MARURI PATRICIA MARIA	GUAYAQUIL	DIRECCION DE CONTROL	406	325380	<a href="mailto:patriciah@q.supercias.gov.ec">patriciah@q.supercias.gov.ec</a>
HIDALGO VACA ALBA YADIRA	QUITO	DIRECCION DE REGISTRO DE SOCIEDADES	310	529622	<a href="mailto:albah@q.supercias.gov.ec">albah@q.supercias.gov.ec</a>
HIPO SANCHEZ IGNACIO	QUITO	SECCION DE SERVICIOS GENERALES Y MANTENIMIENTO	207	529496	N/I
HUERTA ALCIVAR MARIANA DE JESUS	PORTOVIEJO	DESPACHO INTENDENCIA DE PORTOVIEJO	N/I	633614	<a href="mailto:marianah@q.supercias.gov.ec">marianah@q.supercias.gov.ec</a>
HUERTA ZAMBRANO EVANGELINA ESTHER	QUITO	SECCION DE CONTRIBUCIONES	315	529663	<a href="mailto:estherh@q.supercias.gov.ec">estherh@q.supercias.gov.ec</a>
NOMBRE DEL FUNCIONARIO	OFICINA	UNIDAD ADMINISTRATIVA	EXT.	TELEFONO	DIRECCION E-MAIL
HURTADO MENDEZ OSWALDO KENTON	QUITO	DIRECCION DE CONTROL Y CONCURSO PREVENTIVO	361	555018	<a href="mailto:oswaldoh@q.supercias.gov.ec">oswaldoh@q.supercias.gov.ec</a>
HURTADO NAZARENO CHAMBER LORENZO	PORTOVIEJO	JURIDICO	122	633614	<a href="mailto:hurtadoch@q.supercias.gov.ec">hurtadoch@q.supercias.gov.ec</a>
ICAZA DIAZ GUSTAVO FERNANDO	GUAYAQUIL	SECCION DE CONTRIBUCIONES	121	325380	<a href="mailto:gicaza@q.supercias.gov.ec">gicaza@q.supercias.gov.ec</a>
IDROVO POLO JUDITH REBECA	CUENCA	DESPACHO INTENDENCIA DE CUENCA	N/I	814951	<a href="mailto:rebecai@q.supercias.gov.ec">rebecai@q.supercias.gov.ec</a>
IDROVO ROHDE JORGE FABRICIO	GUAYAQUIL	SECCION DE CONTRIBUCIONES	130	325380	<a href="mailto:jorgeir@q.supercias.gov.ec">jorgeir@q.supercias.gov.ec</a>
IGLESIAS DUEÑAS MARIA DOLORES	GUAYAQUIL	SECCION CENTRO DE ATENCION AL USUARIO (C.A.U)	348	325380	<a href="mailto:mariaid@q.supercias.gov.ec">mariaid@q.supercias.gov.ec</a>
ILINGWORTH CABANILLA GUSTAVO FRANCISCO	GUAYAQUIL	DIRECCION DE AUDITORIA E INTERVENCION	218	526173	<a href="mailto:gustavoi@q.supercias.gov.ec">gustavoi@q.supercias.gov.ec</a>
ITURRALDE SEGOVIA MARIA PATRICIA	GUAYAQUIL	DIRECCION JURIDICA	437	325380	<a href="mailto:pattvi@q.supercias.gov.ec">pattvi@q.supercias.gov.ec</a>
NOMBRE DEL FUNCIONARIO	OFICINA	UNIDAD ADMINISTRATIVA	EXT.	TELEFONO	DIRECCION E-MAIL
IZURIETA PALACIOS ANA CRISTINA	GUAYAQUIL	SECCION DE RECURSOS HUMANOS	433	325380	<a href="mailto:aizurieta@q.supercias.gov.ec">aizurieta@q.supercias.gov.ec</a>
JACOME JUMBO GLADYS XIMENA	QUITO	DIRECCION DE REGISTRO DE SOCIEDADES DIRECCION DE TECNOLOGIA DE INFORMACION Y COMUNICACIONES	310	529622	<a href="mailto:ximenaj@q.supercias.gov.ec">ximenaj@q.supercias.gov.ec</a>
JARA FLORES JOEL ENRIQUE	QUITO	DIRECCION JURIDICA	322	555017	<a href="mailto:jojara@q.supercias.gov.ec">jojara@q.supercias.gov.ec</a>
JARAMILLO BEJAR SUSANA ALEXANDRA	GUAYAQUIL	DIRECCION JURIDICA	437	325380	<a href="mailto:susanajib@q.supercias.gov.ec">susanajib@q.supercias.gov.ec</a>
JARAMILLO CASAÑAS WILMA ALICIA	QUITO	DIRECCION DE CONTROL	226	540087	<a href="mailto:wilmaj@q.supercias.gov.ec">wilmaj@q.supercias.gov.ec</a>
JARAMILLO MALO SANTIAGO MANUEL	CUENCA	DESPACHO INTENDENCIA DE CUENCA	226		<a href="mailto:santiagoom@q.supercias.gov.ec">santiagoom@q.supercias.gov.ec</a>
JARAMILLO REYES LILIAM NOEMI	QUITO	CENTRO DE MEDIACION	288	522215	<a href="mailto:noemij@q.supercias.gov.ec">noemij@q.supercias.gov.ec</a>
JARAMILLO SOLA JOSE FELIPE	QUITO	SECCION DE DOCUMENTACION Y ARCHIVO	206	529960	<a href="mailto:josej@q.supercias.gov.ec">josej@q.supercias.gov.ec</a>
NOMBRE DEL FUNCIONARIO	OFICINA	UNIDAD ADMINISTRATIVA	EXT.	TELEFONO	DIRECCION E-MAIL
JAUREGUI DAVALOS FRANCISCO JAVIER	QUITO	DIRECCION JURIDICA	263	540087	<a href="mailto:franciscoj@q.supercias.gov.ec">franciscoj@q.supercias.gov.ec</a>
JERVES ULLAURI CESAR ROBERTO	CUENCA	DESPACHO INTENDENCIA DE CUENCA	208	814951	N/I
JJON ANDRADE DIEGO NICOLAS	QUITO	DIRECCION DE INVESTIGACION Y DESARROLLO	285	540087	<a href="mailto:diegoj@q.supercias.gov.ec">diegoj@q.supercias.gov.ec</a>
JJON LARCO EUNICE DEL ROCIO	QUITO	DIRECCION JURIDICA DE COMPAÑIAS	286	527443	<a href="mailto:unicej@q.supercias.gov.ec">unicej@q.supercias.gov.ec</a>
JIMENEZ BUENAÑO IVETTE SUSANA	QUITO	DIRECCION DE AUTORIZACION Y REGISTRO DIRECCION DE COMUNICACION, IMAGEN Y PHOMOCION INSTITUCIONAL	279	540087	<a href="mailto:ivettej@q.supercias.gov.ec">ivettej@q.supercias.gov.ec</a>
JIMENEZ FRANCO LADY JOHANA	QUITO	DIRECCION DE COMUNICACION, IMAGEN Y PHOMOCION INSTITUCIONAL	243	542061	<a href="mailto:johanaj@q.supercias.gov.ec">johanaj@q.supercias.gov.ec</a>
JIMENEZ MORA MARIANELA DEL ROCIO	GUAYAQUIL	SECCION DE CONTRIBUCIONES	124	325380	<a href="mailto:mariajm@q.supercias.gov.ec">mariajm@q.supercias.gov.ec</a>
JIMENEZ SANCHEZ CARLOS AGUSTIN	GUAYAQUIL	SECCION DE SERVICIOS GENERALES	N/I	325380	N/I
NOMBRE DEL FUNCIONARIO	OFICINA	UNIDAD ADMINISTRATIVA	EXT.	TELEFONO	DIRECCION E-MAIL
KOW FARIAS SHEYLAN LEYLYN	GUAYAQUIL	DIRECCION DE COMUNICACION, IMAGEN Y PROMOCION INSTITUCIONAL	N/I	325380	<a href="mailto:shkow@q.supercias.gov.ec">shkow@q.supercias.gov.ec</a>
LARA ANDRADE LUIS LAUTARO	QUITO	DIRECCION DE TECNOLOGIA DE INFORMACION Y COMUNICACIONES	202	555017	<a href="mailto:llara@q.supercias.gov.ec">llara@q.supercias.gov.ec</a>
LARREA FALCONI CARLA FERNANDA	QUITO	DIRECCION DE INVESTIGACION Y DESARROLLO	267	540087	<a href="mailto:carlal@q.supercias.gov.ec">carlal@q.supercias.gov.ec</a>
LARREA JARAMILLO CARLOS MANUEL	QUITO	SECCION DE ADQUISICIONES DIRECCION JURIDICA DE DISOLUCION Y LIQUIDACION DE COMPAÑIAS	201	556542	<a href="mailto:cmlarrea@q.supercias.gov.ec">cmlarrea@q.supercias.gov.ec</a>
LARREA LECARO CARLOS LUIS	GUAYAQUIL	DIRECCION DE INVESTIGACION Y DESARROLLO	428	325380	<a href="mailto:carlosl@q.supercias.gov.ec">carlosl@q.supercias.gov.ec</a>
LARREA ONTANEDA DIVA YADYRA	QUITO	COORDINACION DE RECURSOS HUMANOS, DESARROLLO INSTITUCIONAL Y CAPACITACION	285	540087	<a href="mailto:divala@q.supercias.gov.ec">divala@q.supercias.gov.ec</a>
LARREA PEREZ CELSO EDUARDO	QUITO	DIRECCION DE INVESTIGACION Y DESARROLLO	206	529963	<a href="mailto:celsol@q.supercias.gov.ec">celsol@q.supercias.gov.ec</a>
LARRIVA OBREGON GABRIELA SUSANA	GUAYAQUIL	DIRECCION DE REGISTRO DE SOCIEDADES	440	325380	<a href="mailto:glarriva@q.supercias.gov.ec">glarriva@q.supercias.gov.ec</a>
NOMBRE DEL FUNCIONARIO	OFICINA	UNIDAD ADMINISTRATIVA	EXT.	TELEFONO	DIRECCION E-MAIL
LASSO ALVAREZ CARMEN DEL PILAR	QUITO	DIRECCION DE TECNOLOGIA DE INFORMACION Y COMUNICACIONES	322	555017	<a href="mailto:carmenl@q.supercias.gov.ec">carmenl@q.supercias.gov.ec</a>
LATORRE LEON PATRICIA IRENE	QUITO	DIRECCION DE PREVENCIÓN DE LAVADO DE ACTIVOS Y CONTROL DE RIESGOS	340	540371	N/I
LECARO QUINTERO CARLOS LUIS	GUAYAQUIL	DIRECCION DE REGISTRO DE SOCIEDADES	451	325380	<a href="mailto:carloslecaro@hotmail.com">carloslecaro@hotmail.com</a>
LEMA QUEVEDO CRISTINA JACQUELINE	GUAYAQUIL	SECCION CENTRO DE ATENCION AL USUARIO (C.A.U)	206	325380	<a href="mailto:cristinal@q.supercias.gov.ec">cristinal@q.supercias.gov.ec</a>
LEON BALANZATEGUI JOSE MICHEL	GUAYAQUIL	SECCION CENTRO DE ATENCION AL USUARIO (C.A.U)	N/I	325380	<a href="mailto:leonl@q.supercias.gov.ec">leonl@q.supercias.gov.ec</a>
LEON GUEVARA ADRIANA DEL ROCIO	GUAYAQUIL	DIRECCION DE INSPECCION DE COMPAÑIAS	420	325380	<a href="mailto:adrianal@q.supercias.gov.ec">adrianal@q.supercias.gov.ec</a>
LEON MACIAS ALEJANDRO LORENZO	GUAYAQUIL	SECCION CENTRO DE ATENCION AL USUARIO (C.A.U)	205	325380	<a href="mailto:alejandrog@q.supercias.gov.ec">alejandrog@q.supercias.gov.ec</a>
LEON MEDRANDA MARTHE VICTORIA	GUAYAQUIL	DIRECCION DE AUDITORIA E INTERVENCION	N/I	325380	<a href="mailto:marthalm@q.supercias.gov.ec">marthalm@q.supercias.gov.ec</a>

## DISTRIBUTIVO DE REMUNERACIONES VIGENTE DE LA SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS

PARTIDA ACTUAL	APELLIDOS Y NOMBRES	TITULO DEL PUESTO ACTUAL
<b>OFICINA MATRIZ - GUAYAQUIL</b>		
5	MANSSUR VILLAGRAN SUAD RAQUEL	SUPERINTENDENTA DE COMPANIAS
10	RAMIREZ HUAYPATIN ROSAURA ALEXANDRA	ASISTENTE EJECUTIVA 2
15	ALVARADO CALDERON ANDRES EMILIO	ASISTENTE DEL DESPACHO
<b>DIRECCION DE PREVENCIÓN DE LAVADO DE ACTIVOS Y CONTROL DE RIESGOS</b>		
950	SUAREZ RAMOS HERMINIA VICENTA	ESPECIALISTA DE CONTROL SUPERVISOR
<b>DIRECCION DE ORGANIZACION Y METODOS</b>		
1507	ENCALADA VARAS MANUEL ANDRES	DIRECTOR DE ORGANIZACIÓN Y METODOS
1500	GARCIA MARTINEZ MARIA GABRIELA	ANALISTA DE PROCESOS
1780	FERRECCIO ALVARADO JESSICA PAOLA	ANALISTA DE INFORMATICA 2
<b>AUDITORIA INTERNA</b>		
<b>INTENDENCIA NACIONAL DE GESTION ESTRATEGICA</b>		
61	FRANCO MERA DENISE CAROLINA	INTENDENTE NACIONAL DE GESTION ESTRATEGICA
<b>DIRECCION DE INVESTIGACION Y ESTUDIOS</b>		
62	EGAS CAVAGNARO MARIA PIA	DIRECTOR DE INVESTIGACION Y ESTUDIOS
<b>DIRECCION DE PLANIFICACION ESTRATEGICA</b>		
20	DIAZ URIBE MICKEY WILLIAM	DIRECTOR DE PLANIFICACION ESTRATEGICA
290	PAZMIÑO MUÑOZ JORGE ANDRES	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
<b>DIRECCION DE COMUNICACIÓN</b>		
45	DELGADO GRANIZO CASSIA OLENKA	DIRECTOR DE COMUNICACIÓN
50	KOW FARIAS SHEYLAN LEYLYN	ANALISTA DE PROGRAMACION 1
55	CORDOVA PEÑAFIEL SILVIA MONICA	ANALISTA DE PROGRAMACION 1
935	LEON MEDRANDA MARTHA VICTORIA	SECRETARIA EJECUTIVA
<b>INTENDENCIA NACIONAL DE PROCURADURIA Y ASESORIA</b>		
2365	SERNA PALACIOS MARIA DEL PILAR	ESPECIALISTA JURIDICO SUPERVISOR
360	PINOARGOTE VAZQUEZ ELENA PAOLA	ESPECIALISTA JURIDICO 2
<b>DIRECCION DE PROCURADURIA</b>		
100	SALAZAR GASPAR JIMI ROMAN	ESPECIALISTA JURIDICO SUPERVISOR
105	MERA CARRASCO ROSA ELVIRA	ESPECIALISTA JURIDICO 4
110	CHUNG PRIETO JESSICA VANESSA	SECRETARIA EJECUTIVA
<b>ASESORIA</b>		
25	CAIZAHUANO VILLACRES ROBERTO ABAD	ASESOR GENERAL 2
35	FREIRE MORAN MAURICIO JORGE	ASESOR GENERAL 2
92	BALDA SANTISTEVAN RAFAEL ENRIQUE	ASESOR GENERAL 1
40	ANDRADE MORALES MYRIAN DOLORES	SECRETARIA EJECUTIVA
<b>INTENDENCIA DE COMPAÑIAS DE GUAYAQUIL</b>		
70	ANCHUNDIA PLACES VICTOR MANUEL	INTENDENTE DE COMPANIAS DE GUAYAQUIL
75	AGUILAR CASTRO ANA MARIA	ASISTENTE EJECUTIVA 1
460	GOMEZ VILLAVICENCIO ROXANA IRENE	ESPECIALISTA JURIDICO 5
80	CARPIO YUNGA CORNELIO	ASISTENTE ADMINISTRATIVO DE DESPACHO
85	RODRIGUEZ CONSTANTINE JESUS ALFREDO	AUXILIAR ADMINISTRATIVO
<b>SECRETARIA GENERAL</b>		
115	MARTINEZ DAVALOS MIGUEL REINALDO	SECRETARIO GENERAL
120	SUAREZ TORRES PATRICIA LEONOR	ASISTENTE EJECUTIVA
125	CEDEÑO VILLANUEVA YAZMIN ISABEL	SECRETARIA EJECUTIVA
130	SALDAÑA VEAS NELSON GILBERTO	TECNICO DE ARCHIVO
1545	SANTOS FRANCO JAVIER ALBERTO	ASISTENTE DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS
<b>SECCION CENTRO DE ATENCION AL USUARIO (C.A.U)</b>		
190	SANCHEZ DAÑIN MARIA ELENA	SECRETARIA EJECUTIVA
235	SALCEDO ALVARADO PEDRO EVARISTO	REGISTRADOR DE SOCIEDADES SUPERVISOR 1
350	RODRIGUEZ NAVARRETE JOSE NICOLAS	REGISTRADOR DE SOCIEDADES SUPERVISOR
145	ZAMBRANO ANGEL RAMON	ANALISTA DE PROGRAMACION 3
160	CHANG LITARDO PABLO WILGOLAR	TECNICO DE ARCHIVO
165	LEON MACIAS ALEJANDRO LORENZO	ASISTENTE DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS

170	CARLIN ENDERICA ALIDA CLEMENTINA	ASISTENTE EJECUTIVA
180	MOLINA BORJA CARMEN DE JESUS	SECRETARIA EJECUTIVA
185	LEMA QUEVEDO CRISTINA JACQUELINE	SECRETARIA EJECUTIVA
195	TAMA VALDEZ CYNTHIA JANINE	SECRETARIA
200	RODRIGUEZ MENDIETA PAOLA ALEXANDRA	SECRETARIA
205	VILLAMAR MENDEZ EDUARDO XAVIER	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
210	ARCE DELGADO CARLOS LUIS	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
275	AYLUARDO PERALTA GRETA ELIANA	ASISTENTE PROFESIONAL
211	TOLEDO SALAZAR VICTOR ANDRES	ASISTENTE PROFESIONAL
212	PONCE YEPEZ ALFONSO RENATO	ASISTENTE PROFESIONAL
1690	LEON BALANZATEGUI JOSE MICHEL	JEFE DE GUARDIANES Y SERVICIOS
1705	BUSTO CAICEDO HECTOR ORLANDO	AUXILIAR ADMINISTRATIVO
<b>SECCION DE DOCUMENTACION Y ARCHIVO</b>		
220	HERRERA NARANJO LUZ AMERICA	TECNICO DE ARCHIVO JEFE
230	MERINO GOMEZ WASHINGTON ROMULO	ANALISTA DE PROGRAMACION 3
1310	MUGA JARA GUILLERMO FEDERICO	ANALISTA FINANCIERO 3
250	MURILLO DELGADO CRISTIAN JUAN	REGISTRADOR DE SOCIEDADES
255	FREIRE CARRANZA FANNY GIOCONDA	TECNICO DE ARCHIVO
260	BANGUERA PEÑAFIEL AURA MATILDE	TECNICO DE ARCHIVO
615	MORENO MONSALVE ANITA PATRICIA	SECRETARIA EJECUTIVA
265	CAMPOVERDE GUZÑAY ELBA PILAR	TECNICO DE ARCHIVO
280	ROSALES VELIZ HUGO BENHUR	ASISTENTE PROFESIONAL
285	PINGUEL CUEVA JOSE LUIS	ASISTENTE PROFESIONAL
1560	MORENO BARRENO BORIS IVAN	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
2150	VILLACRESES INDARTE MONICA DEL ROSARIO	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
<b>DIRECCION DE REGISTRO DE SOCIEDADES</b>		
320	LOOR GOMEZ MARIELISA CECILIA	DIRECTOR DE REGISTRO DE SOCIEDADES
325	VELEZ BARREZUETA MARIA EUGENIA	SUBDIRECTOR DE REGISTRO DE SOCIEDADES
330	CARTAGENA MARIÑO MARITZA RAQUEL	REGISTRADOR DE SOCIEDADES SUPERVISOR 2
225	MONTEDEOCA SARMIENTO IRENE MARGARITA	REGISTRADOR DE SOCIEDADES SUPERVISOR 2
335	MARICH ALVEAR IRMINA RAFAELA	REGISTRADOR DE SOCIEDADES SUPERVISOR 1
150	BECERRA HERRERA EDISON JAVIER	REGISTRADOR DE SOCIEDADES SUPERVISOR
355	CONSTANTE LOOR RODDY JAMES	REGISTRADOR DE SOCIEDADES SUPERVISOR
365	LECARO QUINTERO CARLOS LUIS	REGISTRADOR DE SOCIEDADES
370	ROBLES LARREA CARLOS JULIO	REGISTRADOR DE SOCIEDADES
375	CAMPOZANO JUNGBLUTH HANZ KARL	REGISTRADOR DE SOCIEDADES
380	GONZALEZ VINTIMILLA MIGUEL ERNESTO	REGISTRADOR DE SOCIEDADES
395	LOPEZ CARPIO LUCIANO ARTURO	REGISTRADOR DE SOCIEDADES
610	CONCHA ROJAS IVONNE MARIA	SECRETARIA EJECUTIVA
400	BONILLA NAVAS KARLA ALEJANDRA	ASISTENTE PROFESIONAL
405	CAJAS GUNCAY MARIA DE LOURDES	ASISTENTE PROFESIONAL
410	GARCIA SIERRA JENNY HERMINIA	ASISTENTE PROFESIONAL
416	SANABRIA ANDRETTA HECTOR ANDRES	ASISTENTE PROFESIONAL
1505	LUNA COLLAHUAZO KAREM JULIANA	ASISTENTE PROFESIONAL
295	RIVAS ALVARADO JUAN ALFREDO	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
425	CALDERON TERREROS MARCO ANTONIO	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
1806	LARRIVA OBREGON GABRIELA SUSANA	ASISTENTE PROFESIONAL
1265	VELOZ BENITEZ IBETH DAYANARA	ASISTENTE JURIDICO
3180	CEVALLOS SILVERA NATALIA ELOISA	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
<b>INTENDENCIA JURIDICA GUAYAQUIL</b>		
440	BARCIA FIERRO DENNIS LORENA	ESPECIALISTA JURIDICO SUPERVISOR
450	PAZ CABRERA MARIA GABRIELA	ESPECIALISTA JURIDICO 4
455	VITERI JIMENEZ NATHALIE MARIA	ESPECIALISTA JURIDICO SUPERVISOR
465	ZAVALA VELA JORGE HANNIBAL	ESPECIALISTA JURIDICO 2
470	HERNANDEZ MACIAS CORALIA ISABEL	ASISTENTE EJECUTIVA
390	MALDONADO MURILLO CECILIA JENNY	ASISTENTE EJECUTIVA
155	LUCIO LUCIO SORAYA GUADALUPE	ASISTENTE DE SERVICIOS GENERALES
<b>DIRECCION JURDICA DE COMPAÑIAS</b>		
490	BRANDO ALVAREZ JUAN ANTONIO	SUBDIRECTOR JURIDICO DE COMPAÑIAS

495	MANRIQUE ROSSI ADRIANA LINA	ESPECIALISTA JURIDICO SUPERVISOR
500	MONTALVO CEPEDA NORMA AURORA	ESPECIALISTA JURIDICO 5
505	TERAN BUENAÑO CARLOS FABIAN	ESPECIALISTA JURIDICO 4
515	RODRIGUEZ LUQUE OSCAR LEONIDAS	ESPECIALISTA JURIDICO 3
520	MOLINA PLAZA MANUEL IGNACIO	ESPECIALISTA JURIDICO 2
525	RODRIGUEZ RIOS MARCOS JULIO	ESPECIALISTA JURIDICO 1
530	ROCA SOSA EFREN	ESPECIALISTA JURIDICO 2
140	BARBERAN VERA MARIO ABEL	ESPECIALISTA JURIDICO SUPERVISOR
585	PONCE MOREIRA CESAR AUGUSTO	ESPECIALISTA JURIDICO 4
<b>DIRECCION JURIDICA DE DISOLUCION Y LIQUIDACION DE COMPAÑIAS</b>		
550	RODRIGUEZ SANDOVAL MERCEDES PATRICIA	SUBDIRECTOR JURIDICO DE DISOL. Y LIQUIDACION
215	HERNANDEZ FIALLO CARLOS RAMIRO	ESPECIALISTA DE CONTROL SUPERVISOR
345	VERA MERO MARIBEL JACQUELINE	REGISTRADOR DE SOCIEDADES SUPERVISOR
640	NOBOA LOPEZ FRANCISCO XAVIER	ESPECIALISTA JURIDICO 5
555	GUZMAN PEREZ LUIS ANGEL	ESPECIALISTA JURIDICO 5
560	MORAN BENAVIDES NELSON ISIDORO	ESPECIALISTA JURIDICO 5
565	REDROBAN VARGAS LUIS ALBERTO	ESPECIALISTA DE CONTROL 4
570	BUSTAMANTE ARANDA CECILIA ELOISA	ESPECIALISTA JURIDICO 4
575	LARREA LECARO CARLOS LUIS	ESPECIALISTA JURIDICO 5
580	ZOLETA HERRERA LUPE ELIZABETH	ESPECIALISTA JURIDICO 3
590	PEREZ VELEZ JORGE MANUEL	ESPECIALISTA JURIDICO 3
595	MORAN TRIANA HECTOR JUAN CARLOS	ESPECIALISTA JURIDICO 2
600	ALBAN ROBLEDO ESPERANZA DE JESUS	ESPECIALISTA JURIDICO 2
385	ZEBALLOS MURILLO JORGE FRANCISCO	ESPECIALISTA JURIDICO 1
175	IGLESIAS DUEÑAS MARIA DOLORES	ASISTENTE EJECUTIVA
<b>DIRECCION JURDICA DE CONCURSO PREVENTIVO Y TRAMITES ESPECIALES</b>		
620	MORQUECHO LANDIVAR WALTER RODRIGO	DIRECTOR JURIDICO CONCURSO PREV. Y TRAMITES ESPECIALES
625	RODRIGUEZ AGUIRRE MELBA NATALIA	SUBDIRECTOR JURIDICO DE CONCURSO PREVENTIVO Y TRAMITES ESPECIALES
630	MERA CASTAÑEDA DOLORES MARGARITA	ESPECIALISTA JURIDICO SUPERVISOR
635	ALVARADO BENITES DORYS YOLANDA	ESPECIALISTA JURIDICO SUPERVISOR
825	MENDOZA RODRIGUEZ JACINTO ANTONIO ENRIQU	INTENDENTE DE CONTROL E INTERVENCION
830	CARCHI ESPINOZA ROSSANA DRIETA	ASISTENTE EJECUTIVA
<b>DIRECCION DE INSPECCION DE COMPAÑIAS</b>		
840	MORA VACA WALTER GERMAN	DIRECTOR DE INSPECCION DE COMPAÑIAS
845	VERGARA BECERRA FATIMA HAYDEE	SUBDIRECTOR DE INSPECCION
850	FLORES CHUCHUCA HILDA MARIA	ESPECIALISTA DE CONTROL SUPERVISOR
855	MARIDUEÑA BORJA PEDRO VICENTE	ESPECIALISTA DE CONTROL 5
860	GUILLEN RIOS JUAN CARLOS	ESPECIALISTA DE CONTROL 3
865	LEON GUEVARA ADRIANA DEL ROCIO	ESPECIALISTA DE CONTROL 3
870	BURBANO VILLACIS MARIA EUGENIA	ESPECIALISTA DE CONTROL 1
875	ALCIVAR SEGARRA ANTONIETA GABRIELA	ASISTENTE DE CONTROL
880	SUAREZ CORDERO LILY IVONNE	ASISTENTE EJECUTIVA
965	TERAN CONTRERAS LUIS ERNESTO	ESPECIALISTA DE CONTROL 5
<b>DIRECCION DE AUDITORIA E INTERVENCION</b>		
890	ALMEIDA MORAN ESTHER MARCELA	SUBDIRECTOR DE INTERVENCION
895	ILLINGWORTH CABANILLA GUSTAVO FRANCISCO	SUBDIRECTOR DE AUDITORIA
900	OLMEDO PLUAS CARLOS ALBERTO	ESPECIALISTA DE CONTROL 5
905	GALARZA BARCIA LUIS RUBEN	ESPECIALISTA DE CONTROL 5
910	CRESPO ARIZAGA MARIA DEL CARMEN	ESPECIALISTA DE CONTROL 3
915	WRAY FRANCO CYNTHIA MARIA	ESPECIALISTA DE CONTROL 2
920	CRIOLO VASQUEZ JORGE AUGUSTO	ESPECIALISTA DE CONTROL 4
925	VALVERDE SANCHEZ PATRICIA ELIZABETH	ESPECIALISTA DE CONTROL 1
930	SANDOVAL BAQUERIZO JHONNY DUNCAN	ESPECIALISTA JURIDICO 4
60	LOPEZ CASTRO DANIXA MARIUXI	SECRETARIA
<b>DIRECCION DE CONTROL Y CONCURSO PREVENTIVO</b>		
940	ALARCON VALENCIA GLADIS ADELAIDA	DIRECTOR DE CONTROL Y CONCURSO PREVENTIVO
945	CARREÑO MADRID RUTH ELSIE	SUBDIRECTOR DE CONTROL Y CONCURSO PREVENTIVO

545	DOMINGUEZ VILLEGAS SIXTO ENRIQUE	SUBDIRECTOR JURIDICO DE DISOL. Y LIQUIDACION
955	COELLO VERA JULIA MARIA	ESPECIALISTA DE CONTROL SUPERVISOR
960	CASTILLO QUIÑONEZ ENRIQUE ORLANDO	ESPECIALISTA DE CONTROL SUPERVISOR
3905	MUÑOZ GOMEZ CATALINA ALEJANDRA	ESPECIALISTA 4
975	AVILA NARVAEZ JAZMIN AMADA	ESPECIALISTA DE CONTROL 2
980	PINTADO GALARZA LUIS ALBERTO	ESPECIALISTA DE CONTROL 2
1380	FLORES GARCIA ANDRES FRANCISCO	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
1320	GUERRERO DE HAZ JORGE FRANCISCO	ASISTENTE PROFESIONAL
<b>INTENDENCIA DE MERCADO DE VALORES DE GUAYAQUIL</b>		
985	LOPEZ ESPINOZA EDUARDO ANTONIO	INTENDENTE DE MERCADO DE VALORES
990	NARVAEZ RIOS MARIANA DE JESUS	ASISTENTE EJECUTIVA
995	VALDEZ SCHULDT MARIA ALEXANDRA	SECRETARIA EJECUTIVA
<b>DIRECCION JURIDICA</b>		
1005	DELGADO TAPIA KATHERINE ANTONIETA	DIRECTOR JURIDICO MERCADO DE VALORES
1010	AGUIRRE MEDINA OSCAR MARTIN	ESPECIALISTA JURIDICO SUPERVISOR
1015	JARAMILLO BEJAR SUSANA ALEXANDRA	ESPECIALISTA JURIDICO 5
1020	ITURRALDE SEGOVIA MARIA PATRICIA	ESPECIALISTA JURIDICO 5
1030	SALAZAR PAZ Y MIÑO PATRICIO JAVIER	ESPECIALISTA JURIDICO 4
1035	GONZALEZ RODRIGUEZ MARIA SARA	SECRETARIA EJECUTIVA
<b>DIRECCION DE AUTORIZACION Y REGISTRO</b>		
1045	TAMAYO INSUASTI BETTY EUGENIA	DIRECTOR DE AUTORIZACION Y REGISTRO
1050	MENDOZA MENDOZA GUSTAVO HORACIO	SUBDIRECTOR DE PARTICIPES
1510	FERNANDEZ VARGAS FATIMA ROSARIO	ESPECIALISTA JURIDICO SUPERVISOR
1055	SOTOMAYOR SOTOMAYOR CESAR ARTURO	ESPECIALISTA DE CONTROL 5
1060	GUEDES RUIZ ANA MARIA	ESPECIALISTA DE CONTROL 4
1070	GALVEZ VERA ARNALDO FRANCISCO JAVIE	ESPECIALISTA DE CONTROL 3
1075	ORTIZ PATIÑO JOFFRE PILADES	ESPECIALISTA DE CONTROL 4
1080	ROGGIERO AVILES MARTHA MARIA	ESPECIALISTA DE CONTROL 3
270	AYALA CHANG ARGENTINA ROXANA	ESPECIALISTA DE CONTROL 2
1105	DURAN DE LA VERA RITA MARÍA	SECRETARIA
<b>DIRECCION DE CONTROL</b>		
1110	MURILLO CABRERA CARLOS ARTURO	DIRECTOR DE CONTROL
1115	MENDOZA ROJAS MARIA LUISA	ESPECIALISTA DE CONTROL SUPERVISOR
1120	BONILLA SALCEDO CARLOS ANDRES	ESPECIALISTA DE CONTROL 5
1125	PINO RODRIGUEZ ROMULO FERNANDO	ESPECIALISTA DE CONTROL 5
1130	CAIZAHUANO ANDRADE AURORA ELIZABETH	ESPECIALISTA DE CONTROL 5
1135	ARMIJOS ABARCA HENA MARIAUXILIADORA	ESPECIALISTA DE CONTROL 5
1140	HIDALGO MARURI PATRICIA MARIA	ESPECIALISTA DE CONTROL 4
1065	OCHOA SUAREZ CAROLINA MERCEDES	ESPECIALISTA DE CONTROL 4
1085	CHICA INTRIAGO MARIA ELENA	ESPECIALISTA DE CONTROL 3
1095	POLIT SILVA MARIA JOSE	ESPECIALISTA DE CONTROL 1
1100	CHANG-HUAN TAPIA MONICA VIVIANA	ASISTENTE PROFESIONAL
1145	MORENO GUERRERO YARA ISABEL	SECRETARIA
1150	MUSELLO JURADO DANIELLA ALEJANDRA	ASISTENTE PROFESIONAL
<b>DIRECCION DE INVESTIGACION Y DESARROLLO</b>		
1155	VINUEZA OCAÑA EVA MARIA	DIRECTOR DE INVESTIGACION Y DESARROLLO
1160	VILLACIS PELAEZ VIRGINIA ELIZABETH	SUBDIRECTOR DE PROMOCION Y DIFUSION
1165	VENEGAS PAZ GLENDA AMERICA	SUBDIRECTOR DE ESTUDIOS
1175	CAMPOSANO CASTRO LISETTE MARLENE	ESPECIALISTA DE CONTROL 5
1180	CHAVEZ RODRIGUEZ JESSICA VIVIANA	ESPECIALISTA DE CONTROL 4
<b>DIRECCION DE NORMATIVIDAD</b>		
1190	SEGARRA MORA MANUEL ERNESTO	DIRECTOR DE NORMATIVIDAD
1195	AYALA AGREDA MARIANITA DE JESUS	SUBDIRECTOR
1200	BUSTAMANTE ANISMAN MELIDA BEATRIZ	SUBDIRECTOR DE NORMATIVIDAD LEGAL
1205	NEIRA MATIAS ALBERTO ANTONIO	ESPECIALISTA DE CONTROL 5
1090	NARANJO ALBUJA MARIO PATRICIO	ESPECIALISTA DE CONTROL 3
<b>INTENDENCIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA</b>		
1210	VILLAMAR ANDRADE ALBA ALEGRIA	INTENDENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO

1215	NEVAREZ GRABER SANDRA PAOLA	ANALISTA DE PROGRAMACION 2
<b>DIRECCION DE PLANIFICACION Y PRESUPUESTO</b>		
1230	VELOZ MARUSSICH MARCOS DANIEL	ANALISTA DE PROGRAMACION 5
1240	AGUILAR DUEÑAS LEONOR GISELA	SECRETARIA
1815	CONTRERAS SOJOS VANESSA ROSELENA	ANALISTA DE PROGRAMACION 1
<b>DIRECCION FINANCIERA</b>		
1250	ALVARADO ANDRADE HUGO ELIAS	JEFE DE CONTROL PREVIO
1260	ROBALINO YANES OLGA LUCIA	ESPECIALISTA CONTABLE
1400	EGAS ALARCON KARLA GEOCONDA	SECRETARIA
<b>SECCION DE CONTABILIDAD</b>		
1275	SALAZAR ESPINOZA AIDA MELANIA	ANALISTA FINANCIERO 5
1280	GORDILLO FLORES ANA MARIA	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
1480	MEDINA SANTOS ALEXANDRA KATIUSKA	ANALISTA FINANCIERO 1
<b>SECCION ADMINISTRACION DE CAJA</b>		
1285	CALDERON COBEÑA SUCRE AGUSTIN	JEFE DE CAJA
1290	ZAMBRANO DEL VALLE YOLANDA NARCISA	ANALISTA FINANCIERO 5
1295	GARCIA BARRENO MARITZA EMILIA	ANALISTA FINANCIERO 3
1255	REYES FLORES CARLOS ALBERTO	ANALISTA FINANCIERO 3
<b>SECCION DE CONTRIBUCIONES</b>		
1300	ICAZA DIAZ GUSTAVO FERNANDO	JEFE DE CONTRIBUCIONES
1305	BERNABE VILLON LUIS SANTIAGO	ANALISTA FINANCIERO 4
1315	GARCIA BOHORQUEZ GUDELIA ESPERANZA	ANALISTA FINANCIERO 3
1325	JIMENEZ MORA MARIANELA DEL ROCIO	ASISTENTE PROFESIONAL 1
1375	ROHDE ESPINOZA SANDRA ELIZABETH	ASISTENTE PROFESIONAL 1
835	IDROVO ROHDE JORGE FABRICIO	ESPECIALISTA DE CONTROL 1
1390	CARABAJO VILLEGAS MANUEL EDUARDO	ASISTENTE PROFESIONAL
1185	VASQUEZ ALARCON FRANCISCO ANTONIO	ASISTENTE PROFESIONAL
<b>SECCION DE ADMINISTRACION DE BIENES</b>		
1340	LEON URBINA FANNY SUSANA	JEFE DE BIENES
1640	ALARCON UVILLA JORGE ALBERTO	ANALISTA DE BIENES
<b>SECCION DE COACTIVAS</b>		
1345	BUZETTA LARREA IRENE LEONOR	DELEGADO DE COACTIVAS JEFE
135	SALAZAR MORA LAURO PATRICIO	ESPECIALISTA JURIDICO SUPERVISOR
1350	SOLIS COELLO PIEDAD EUGENIA	SECRETARIO DE COACTIVAS
1355	PEÑA CEDEÑO MARIA ELIZABETH	SECRETARIO DE COACTIVAS
1360	UNAMUNO ARANA CARLOS LUIS	SECRETARIO DE COACTIVAS
1365	MORA CHICAIZA ERICA LETICIA	SECRETARIA EJECUTIVA
1370	PICO DIAZ MODESTO FILEMON	ASISTENTE JURIDICO
1385	CARDENAS MOSQUERA ENRIQUE JULIO	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
1395	FRUGONE JARAMILLO MARIA XIMENA	SECRETARIA
430	MEREGILDO GILER MONICA MIREYA	SECRETARIA
1555	GARCIA VILLACIS GISELLA MARIA	SECRETARIA
<b>DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS, DESARROLLO INSTITUCIONAL Y CAPACITACION</b>		
1405	RIVERA DELGADO MARIA MATILDE	DIRECTOR
1460	TROYA CAICEDO MAYRA ELOISA	SECRETARIA EJECUTIVA
1702	MONTENEGRO VILLON WILLIAM KLEBER	ASISTENTE ADMINISTRATIVO DE RECURSOS HUMANOS
<b>BIBLIOTECA</b>		
1435	BRAVO MUÑOZ ROSA AUDREY	BIBLIOTECARIO
<b>SECCION DE RECURSOS HUMANOS</b>		
1410	HANSEN VIK LOPEZ KAREN MARIA	JEFE DE RECURSOS HUMANOS
1466	ACOSTA TOBAR SANDRA MARIA	ESPECIALISTA JURIDICO 2
1475	IZURIETA PALACIOS ANA CRISTINA	ANALISTA DE REGISTRO
<b>SECCION DE BIENESTAR SOCIAL</b>		
1440	CARRANZA SALAS FARAH MARIBEL	JEFE DE BIENESTAR SOCIAL
1477	PEREZ BRAVO JACQUELINE ALEXANDRA	TRABAJADORA SOCIAL
<b>DISPENSARIO MEDICO</b>		
1420	BARRIGA ESTARELLAS JOSE EDUARDO	MEDICO ( 4 H.D. )
1450	OBANDO CANTAD JULIETA ARACELY	ASISTENTE DE SERVICIOS DE SALUD

<b>SECCION DE CAPACITACION</b>		
1436	NEIRA YCAZA MARIA GRACIA	JEFE DE CAPACITACION
1170	SUAREZ VASCONEZ CARLOS ADOLFO	ANALISTA DE PROGRAMACION 5
1465	ROSETO RODRIGUEZ JENNIFER GABRIELA	ANALISTA DE PROGRAMACION 2
1455	VALVERDE COLMONT LOURDES ALEXANDRA	SECRETARIA EJECUTIVA
<b>SECCION DE NOMINA Y REGISTRO</b>		
1430	TOMALA ARIAS JORGE ANTONIO	JEFE DE NOMINA Y REGISTRO
1425	MARQUEZ RAMIREZ SILVIA LUZ DEL ALBA	ANALISTA DE PERSONAL
1470	MELO SANCHEZ CARMEN SOLANGE	ANALISTA DE NOMINA
<b>DIRECCION ADMINISTRATIVA</b>		
1485	CENTANARO RODRIGUEZ MARINA CUMANDA	DIRECTOR ADMINISTRATIVO
1490	MINUCHE GUTIERREZ ROSA LILIAN	SUBDIRECTOR ADMINISTRATIVO
<b>SECCION DE ADQUISICIONES</b>		
1502	SOLARI DAVILA ELENA YOLANDA	JEFE DE ADQUISICIONES
305	ESPINEL GUADALUPE FRANCISCO EMIRO	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
1700	PERDOMO MENOSCAL EDUARDO MARCELO	AUXILIAR ADMINISTRATIVO
1495	ORTEGA SAAVEDRA MARIA DENISSE	ESPECIALISTA JURIDICO 2
1685	RODRIGUEZ SOLEDISPA LEONARDO	TECNICO B
1570	BAJAÑA OÑATE KARINA LISSETT	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
445	RAMOS RAMIREZ GINA MARCELA	ESPECIALISTA JURIDICO 4
<b>SECCION DE SEGURIDAD INTEGRAL NACIONAL</b>		
3005	MOLINA FRANCO JOHNNY FERNANDO	JEFE
<b>SECCION DE SERVICIOS GENERALES</b>		
1335	MERA MENDEZ MARLENE DE LOURDES	JEFE DE SERVICIOS GENERALES
1515	AGUIRRE ORTEGA RAMON ANTONIO	ESPECIALISTA EN MANTENIMIENTO
1525	HENK MUÑOZ ESTHER MARIA	ASISTENTE EJECUTIVA
1530	SALAZAR FLORES LUIS VICENTE	ANALISTA FINANCIERO 3
1535	JIMENEZ SANCHEZ CARLOS AGUSTIN	ASISTENTE DE SERVICIOS GENERALES
245	VALDEZ ULLOA EDUARDO RAFAEL	ASISTENTE DE SERVICIOS GENERALES
1540	RAMBAY TOLEDO JORGE ANTONIO	ASISTENTE DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS
1550	CORTEZ VERA FARUTH	ASISTENTE PROFESIONAL
420	GOMEZ LAPIERRE LUPE JANET	SECRETARIA
1585	QUIÑONEZ QUIÑONEZ RIDER EMAGLIO	CHOFER
1590	EGAS GUERRA EDISON EDUARDO	CHOFER
1595	GONZALEZ VILLACRES CARLOS LEONARDO	CHOFER
1605	ALVARADO MACIAS JULIO ENRIQUE	CHOFER
1625	COSTA SARANGO LUIS FERNANDO	CHOFER
1610	ARAUZ JIMENEZ ERICK ANTONIO	AUXILIAR DE SERVICIOS
1615	MIELES PONCE JORGE BAUDILIO	AUXILIAR DE SERVICIOS
1630	ROBALINO AIMARA VICTOR JOSE	AUXILIAR DE SERVICIOS
1565	MORAN CAPELO MANUEL EDUARDO	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
1600	FIGUEROA ACOSTA FREDDY ALFONSO	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
1635	BOLAÑOS LUCAS WASHINGTON LUIS	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
1650	VILLAFUERTE PEÑA ANTONIO ANDRES	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
1645	SORIANO CUJILAN JOSE RUBEN	AUXILIAR DE SERVICIOS
1655	GOROTIZA CASTRO ALBERTO FRANCISCO	AUXILIAR DE SERVICIOS
1660	LOPEZ SALAZAR SEGUNDO VICENTE	AUXILIAR ADMINISTRATIVO
1665	DE LA TORRE MACIAS WILSON WILLIAM	AUXILIAR ADMINISTRATIVO
1670	ROSADO ALAVA LAZARO ERNESTO	AUXILIAR ADMINISTRATIVO
1675	ANASTACIO ALEJANDRO SILVINO EPIFANIO	AUXILIAR ADMINISTRATIVO
1680	MORA ARIAS HUGO ALBERTO	AUXILIAR ADMINISTRATIVO
1695	ERAZO BUENO JULIO CESAR	AUXILIAR ADMINISTRATIVO
1745	OCHOA ALVARADO JAVIER ANTONIO	AUXILIAR ADMINISTRATIVO
310	RONQUILLO SILVA PEDRO MANUEL	NOTIFICADOR
315	RABINOVICH CALVO ANDRES ROBERTO	NOTIFICADOR
1330	SANCHEZ RENDON GABRIEL ZACARIAS	NOTIFICADOR
1710	GONZALEZ PEREA MIGUEL ANTONIO	GUARDIAN
1715	ALBUJA RUIZ FREDDY RENE	GUARDIAN

1720	NEGRETE ALTAMIRANO JOHNNY GERMAN	GUARDIAN
1725	ALVARADO DESIDERIO WELLINGTON ANTONIO	GUARDIAN
1730	PONCE ZAMBRANO CARLOS TITO	GUARDIAN
1735	APUPALO MENECEZ JONY FELIPE	GUARDIAN
1740	CORDOVA PARRALES WALTER SECUNDINO	GUARDIAN
<b>INTENDENCIA DE TECNOLOGIA DE INFORMACION Y COMUNICACIONES</b>		
1750	ACOSTA AVILA ALVARO	INTENDENTE
1755	CALDERON LOPEZ FERNANDO ROBERTO	DIRECTOR
1765	VALENCIA PINCAY SANDRA LORENA	ANALISTA DE INFORMATICA 4
1770	PACHECO VILLAMAR RUBEN ANTONIO	ANALISTA DE INFORMATICA 3
1775	YANEZ NAVARRETE ANGEL IGNACIO	ANALISTA DE INFORMATICA 3
1785	ALARCON MURILLO LUIS ALBERTO	ANALISTA DE INFORMATICA 2
1790	POMA CORONEL ALEXIS BLADIMIR	ANALISTA DE INFORMATICA 1
1795	REINOSO BRAVO JOEL GUSTAVO	ANALISTA DE INFORMATICA 1
1800	CHUCHUCA PERDOMO JAIME FABIAN	ANALISTA DE INFORMATICA 1
1520	MENDOZA PONCE MARLENY DEL ROCIO	SECRETARIA EJECUTIVA
1805	GUERRA CEDILLO JOSE LUIS	ANALISTA DE INFORMATICA 1
<b>QUITO</b>		
<b>DESPACHO DEL SUPERINTENDENTE DE COMPAÑIAS</b>		
1945	ALVEAR UGARTE GIOCONDA CONSUELO	PROSECRETARIO
1830	ARIAS CASTRO MARCO HERNAN	ASISTENTE ADMINISTRATIVO DEL DESPACHO
3750	PINOS DOMINGUEZ SANDRA JAQUELINE	SECRETARIA EJECUTIVA
<b>DIRECCION DE PREVENCION DE LAVADO DE ACTIVOS Y CONTROL DE RIESGOS</b>		
93	DE LA TORRE RIBADENEIRA MARIA MERCEDES	DIRECTOR DE PREVENCION DE LAVADO DE ACTIVOS Y CONTROL DE RIESGOS
645	LATORRE LEON PATRICIA IRENE	ESPECIALISTA JURIDICO 5
3636	POZO NAVARRETE RUTH DEL CARMEN	ESPECIALISTA DE CONTROL 5
3685	PONCE GRIJALVA JUAN CARLOS	ANALISTA DE INFORMATICA 3
<b>AUDITORIA INTERNA</b>		
1840	MERIZALDE RECALDE FABIAN EDUARDO	AUDITOR JEFE
1845	CALDERON MOSCOSO MARCOS ANIBAL	AUDITOR SUPERVISOR
1850	RODRIGUEZ FIALLOS ANITA DEL CARMEN	AUDITOR SUPERVISOR
1975	MOLINA MALO GLADYS NOEMI	ASISTENTE EJECUTIVA 1
<b>CONSEJO NACIONAL DE VALORES</b>		
1860	VILLALOBOS DAVALOS MARCIA ISABEL	SECRETARIO DEL CONSEJO NACIONAL DE VALORES
1865	SILVA ANDRADE LINA ROSA	PROSECRETARIO DEL CONSEJO NACIONAL DE VALORES
<b>DIRECCION DE COMUNICACIÓN</b>		
1875	PACHECO BUSTILLOS ANA MARIA	ANALISTA DE PROGRAMACION 1
1870	HIDALGO LASTRA CONSUELO ALEXANDRA	ASISTENTE DE RELACIONES PUBLICAS
2950	JIMENEZ FRANCO LADY JOHANA	ESPECIALISTA DE CONTROL 2
2215	MEDINA GUERRERO PAMELA PATRICIA	ASISTENTE PROFESIONAL
<b>INTENDENCIA DE COMPAÑIAS DE QUITO</b>		
1880	VALDIVIESO CUEVA CAMILO	INTENDENTE DE COMPAÑIAS DE QUITO
1040	RODRIGUEZ FIALLOS MARIA LORENA	SECRETARIA EJECUTIVA
<b>PROCURADURIA</b>		
	FALCONI AGUIRRE GUILLERMO	EXPERTO JURIDICO 3
1900	CARRILLO BAHAMONDE ANA MARIA	ESPECIALISTA DE PROCURADURIA
2170	VALENCIA COLOMA XIMENA ALEXANDRA	ANALISTA DE PROGRAMACION 4
<b>ASESORIA</b>		
1890	BARREIROS ARMENDARIS HUMBERTO RODRIGO	ASESOR GENERAL 1
1910	VERA GARCIA SONIA GABRIELA	ASESOR
2160	DURAN GALLARDO ANUNCIATA LORENA	SUBDIRECTOR DE REGISTRO DE SOCIEDADES
1925	CHIRIBOGA GALARZA CARLOS XAVIER	ESPECIALISTA JURIDICO 3
1935	SAAVEDRA LASSO FANNY MAGDALENA	ASISTENTE EJECUTIVA
<b>SECRETARIA GENERAL</b>		
1940	CEVALLOS VASQUEZ VICTOR ANIBAL	SECRETARIO GENERAL
1820	POZO PASTAZA NANCY ERMELINDA	ASISTENTE EJECUTIVA 2
1950	BOLAÑOS MEJIA MARIA LUISA	ASISTENTE EJECUTIVA
<b>SECCION DEL CENTRO DE ATENCION AL USUARIO (C.A.U)</b>		

1955	POLANCO DE YCAZA MARIA MONTSERRAT	JEFE GENERAL DEL CENTRO DE ATENCION AL USUARIO
1960	MUÑOZ GOMEZ SOLEDAD ELIZABETH	ASISTENTE EJECUTIVA 2
1965	TORRES ALMEIDA GLADYS FABIOLA	ASISTENTE EJECUTIVA 1
1970	GOMEZ GOMEZ MARITZA DIAMELA	ASISTENTE EJECUTIVA 1
1990	PEÑAHERRERA YEPEZ GIOVANNA ELIZABETH	ESPECIALISTA DE CONTROL 5
1995	BARONA ZUÑIGA DEBORAH CECILIA	ASISTENTE EJECUTIVA
2005	ESPINOSA AGUINAGA RUBEN DARIO	ANALISTA DE INFORMATICA 2
2010	PAZ Y MIÑO NOVOA WILMA YOLANDA	SECRETARIA EJECUTIVA
2015	CARRERA GUERRA CARMEN ALICIA	ASISTENTE DE RELACIONES PUBLICAS
2020	CHISAGUANO VILLARREAL MARTHA SUSANA	ESPECIALISTA DE CONTROL 1
2025	VACA CAZORLA RICHARD EDUARDO	TECNICO DE ARCHIVO
2030	SANTACRUZ ORTEGA MARIA NELLY	ASISTENTE PROFESIONAL
2035	ARGUELLO TERAN MARIA ELENA	ASISTENTE DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS
2040	BENAVIDES BARRERA CARMITA YOLANDA	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
2045	HERRERA DAVILA NELSON ERNESTO	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
3200	VILLACIS VELOZ MARIA ADELA	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
3215	ALBAN GUERRERO MARIA AUGUSTA	AUXILIAR ADMINISTRATIVO
<b>SECCION DE DOCUMENTACION Y ARCHIVO</b>		
2055	MURIEL CORDOVA MARCELO ENRIQUE	SUBDIRECTOR DE DOCUMENTACION Y ARCHIVO
3295	LARREA PEREZ CELSO EDUARDO	ANALISTA DE PROGRAMACION 5
2065	CORRAL JARAMILLO LUIS PATRICIO	REGISTRADOR DE SOCIEDADES SUPERVISOR 3
2070	JARAMILLO SOLA JOSE FELIPE	REGISTRADOR DE SOCIEDADES SUPERVISOR 2
2090	TERAN TORRES ORLANDO RAMIRO	REGISTRADOR DE SOCIEDADES
2100	ORELLANA COELLAR WILLIAMS SANTIAGO	ASISTENTE DE SERVICIOS GENERALES 1
2105	AMPUDIA GALLO SUSANA MERCEDES	SECRETARIA EJECUTIVA
2115	GRIJALVA LAVERDI ALEXANDRA KARINA	SECRETARIA EJECUTIVA
2120	CUEVA PEREZ RODRIGO OSWALDO	TECNICO DE ARCHIVO
2125	ESPIN MARCELO EFRAIN	TECNICO DE ARCHIVO
2135	VILLACIS SANDOVAL GUSTAVO MANUEL	ASISTENTE DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS
2140	BUSTAN BENITEZ MARIBEL DEL PILAR	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
1221	CANDO MELLA MARCO PATRICIO	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
2145	GUAMAN VALERO RUTH MARILU	AUXILIAR ADMINISTRATIVO
3185	UREÑA ROBINSON ROLANDO	AUXILIAR DE SERVICIOS
240	MENDEZ MENDEZ SIXTO OLMEDO	ASISTENTE DE SERVICIOS GENERALES 1
<b>DIRECCION DE REGISTRO DE SOCIEDADES</b>		
2155	YUGCHA CRUZ GLADYS EMPERATRIZ	DIRECTOR DE REGISTRO DE SOCIEDADES
2165	FLORES GUILLEN SEGUNDO FRANCISCO	REGISTRADOR DE SOCIEDADES SUPERVISOR 3
2295	MATOS ROMERO LILIAN DEL CISNE	ESPECIALISTA JURIDICO 4
2175	MORENO GALLARDO DAVID FRANCISCO	REGISTRADOR DE SOCIEDADES SUPERVISOR 1
2185	VITERI CEVALLOS EDISON PATRICIO	REGISTRADOR DE SOCIEDADES SUPERVISOR
2190	HIDALGO VACA ALBA YADIRA	REGISTRADOR DE SOCIEDADES SUPERVISOR
2095	ESCORZA JARAMILLO AIDA DE LAS MERCEDES	ANALISTA DE RELACIONES PUBLICAS 1
2195	MARTINEZ REVELO JOSE ADAN	REGISTRADOR DE SOCIEDADES
2200	FERNANDEZ MAILA MARIA AMPARO	REGISTRADOR DE SOCIEDADES
2205	CABASCANGO NARANJO ROCIO ELIZABETH	REGISTRADOR DE SOCIEDADES
2220	VEGA ROJAS FRANCISCO JAVIER	ASISTENTE PROFESIONAL
2225	CEVALLOS MERINO MARTHA YOLANDA	ASISTENTE EJECUTIVA
2230	PASTAZA PINOS FRANCIA CECIBEL	ASISTENTE EJECUTIVA
2235	GRIJALVA CHACON FABIOLA DE LAS MERCEDES	ASISTENTE EJECUTIVA
2240	BOLAÑOS PASPUEZAN MIGUEL ANGEL	ASISTENTE DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS
2490	ESPEJO ZAMBRANO JOSE MARIA	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
2245	JACOME JUMBO GLADYS XIMENA	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
2255	MOLINA SALAZAR ROCIO DE LAS MERCEDES	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
2000	GARZON BASTIDAS JOSE EDELBERTO	REGISTRADOR DE SOCIEDADES SUPERVISOR
2130	CASTRO PALLAROSO JUAN CARLOS	TECNICO DE ARCHIVO
2340	CASTILLO SAA GLORIA PATRICIA	ASISTENTE EJECUTIVA
3050	RIVERO MENENDEZ DOLORES MARIA DEL PILAR	ASISTENTE EJECUTIVA
3145	PAZMIÑO FREIRE PABLO FERNANDO	ASISTENTE ADMINISTRATIVO

INTENDENCIA JURIDICA DE QUITO		
2260	ARIAS SALGADO HUGO OSWALDO	INTENDENTE JURIDICO
2265	ANDRADE JATIVA EMMA LUCIA	ASISTENTE EJECUTIVA 1
DIRECCION JURIDICA DE COMPAÑIAS		
2270	NOBOA LEON OSWALDO LEONIDAS DAVID	DIRECTOR JURIDICO DE COMPAÑIAS
2280	VITERI GARCES EDDY ALBERTO	ESPECIALISTA JURIDICO SUPERVISOR
2285	VASQUEZ MORALES MARCIA HORTENCIA	ESPECIALISTA JURIDICO 5
2290	ALBAN POZO HUMBERTO FELIPE	ESPECIALISTA JURIDICO 4
1855	JJON LARCO EUNICE DEL ROCIO	ESPECIALISTA JURIDICO 4
2300	NARVAEZ TERAN SUSANA ELINA	ESPECIALISTA JURIDICO 3
2305	SAUD MERO CATALINA ALEXANDRA	ESPECIALISTA JURIDICO 3
2310	SECAIRA DURANGO EDGAR FABIAN	ESPECIALISTA JURIDICO 3
2390	MUÑOZ ANDRADE VILMA JACQUELINE	ESPECIALISTA JURIDICO 3
2315	ESCOBAR GONZALEZ MILTON OSWALDO	ESPECIALISTA JURIDICO 2
2320	LOPEZ ASTUDILLO SANTIAGO ALFONSO	ESPECIALISTA JURIDICO 2
2325	BARROS FARFAN ROMAN VICENTE	ESPECIALISTA JURIDICO 2
2330	GRANDA AGUILAR MARIA ELENA	ESPECIALISTA JURIDICO 2
2335	ALCIVAR ALVAREZ FLOR MARIA	ESPECIALISTA JURIDICO 2
2345	CASTRO PAREDES ALBA MARGARITA	SECRETARIA EJECUTIVA
2470	ORBE CARDENAS NORMA EUGENIA	ESPECIALISTA JURIDICO 3
DIRECCION JURIDICA DE DISOLUCION Y LIQUIDACION DE COMPAÑIAS		
2350	CHIRIBOGA SANCHEZ PATRICIA ALEXANDRA	DIRECTOR JURIDICO DE DISOL. Y LIQUIDACION
2355	GAVILANEZ RODRIGUEZ GLORIA MONICA	SUBDIRECTOR JURIDICO DE DISOL. Y LIQUIDACION
2360	CRUZ PILA CARLOS GUILLERMO	ESPECIALISTA DE CONTROL SUPERVISOR
2370	RIVERA MOSCOSO MARIA CRISTINA	ESPECIALISTA DE CONTROL 5
2375	MONTERO PROAÑO EDUARDO XAVIER	ESPECIALISTA JURIDICO 4
2380	CASCANTE CALERO JAIME ROBERTO	ESPECIALISTA JURIDICO 4
2385	CARVAJAL CALVACHE ROSARIO MAGDALENA	ESPECIALISTA JURIDICO 3
2180	BRAVO GALLARDO HERNAN GONZALO	ESPECIALISTA JURIDICO 3
2395	CHILIQUINGA IZA LUIS ANIBAL	ESPECIALISTA JURIDICO 2
2400	MOREJON PAEZ SANTIAGO JAIME	ESPECIALISTA JURIDICO 2
2405	KING MACHADO RENATA DEL PILAR	ASISTENTE JURIDICO
2410	GALLARDO ALVARADO GLADYS JUDITH	SECRETARIA EJECUTIVA
2415	GARCIA YANDUN VANESSA PAOLA	SECRETARIA EJECUTIVA
DIRECCION JURIDICA DE CONCURSO PREVENTIVO Y TRAMITES ESPECIALES		
2275	FUENTES VALENCIA MARIA ESPERANZA	SUBDIRECTOR JURIDICO DE COMPAÑIAS
2430	NAVAS CAJIAO AMERICA ERCILIA	SUBDIRECTOR JURIDICO DE CONCURSO PREVENTIVO Y TRAMITES ESPECIALES
2435	VEGA VINUEZA POLETH IRINA	SUBDIRECTOR JURIDICO DE CONCURSO PREVENTIVO Y TRAMITES ESPECIALES
2440	LUCERO VILLARREAL RODRIGO XAVIER	ESPECIALISTA JURIDICO SUPERVISOR
2445	MIRANDA JIMENEZ CARLOS ALFONSO	ESPECIALISTA JURIDICO 5
2450	ALVAREZ CELI DANIEL RODRIGO	ESPECIALISTA JURIDICO 4
2455	VALDOSPINOS CASTRO ALEXANDRA BERENICE	ESPECIALISTA JURIDICO 5
2060	DE LA TORRE PRADO JOSE JAVIER	ESPECIALISTA DE PROCURADURIA
2460	VITERI FREIRE MARIA PAULINA	ESPECIALISTA JURIDICO 3
2085	COBOS GUERRERO FAUSTO PATRICIO	ESPECIALISTA JURIDICO 2
2465	ROMERO AYALA JOSE EDUARDO	ESPECIALISTA JURIDICO 2
2480	MOLINA FLORES MANUELA CECILIA	SECRETARIA EJECUTIVA
2485	GUERRERO ARIZAGA MICHELE JEANETTE	ASISTENTE PROFESIONAL
CENTRO DE MEDIACION		
2495	JARAMILLO REYES LILIAM NOEMI	SECRETARIA DEL CENTRO DE MEDIACION
INTENDENCIA DE CONTROL E INTERVENCION DE QUITO		
2500	GRIJALVA BAUTISTA PABLO EDUARDO	INTENDENTE DE CONTROL E INTERVENCION
2505	MUÑOZ NAVARRETE RUTH VICTORIA	ASISTENTE EJECUTIVA 1
DIRECCION DE INSPECCION DE COMPAÑIAS		
2515	ESPINOZA RAMIREZ LAURO VICENTE	SUBDIRECTOR DE INSPECCION
2520	ROMAN ZAMBRANO SARA GARDENIA	SUBDIRECTOR DE INSPECCION
2525	MONTALVO MIÑACA MARIA PIEDAD	ESPECIALISTA DE CONTROL SUPERVISOR
2530	CEPEDES VILLEGAS CARLOS DANILO	ESPECIALISTA DE CONTROL SUPERVISOR

2535	ORTIZ BASTIDAS LUIS HERNANDO	ESPECIALISTA DE CONTROL 5
2690	ANDRADE RIVERA FRANCISCO XAVIER	ESPECIALISTA DE CONTROL 5
3475	SIMBAÑA PILATAXI JUAN CARLOS	ANALISTA FINANCIERO 5
2540	VEGA VALENCIA CARMITA PATRICIA	ESPECIALISTA DE CONTROL 4
2545	RIOFRIO JARAMILLO MARIA CRISTINA	ESPECIALISTA DE CONTROL 2
2550	VARGAS VARGAS FRANKLIN FERNANDO	ESPECIALISTA DE CONTROL 2
2555	MERLO LEON FLOR MARIA	ESPECIALISTA DE CONTROL 2
2565	SAAVEDRA CARRILLO MYRIAM DEL ROCIO	ASISTENTE EJECUTIVA
<b>DIRECCION DE AUDITORIA E INTERVENCION</b>		
2570	BAUTISTA CEDEÑO GILDA ROSA	DIRECTOR DE AUDITORIA E INTERVENCION
2575	VALLADARES MYRIAM MERCEDES	SUBDIRECTOR DE AUDITORIA
2580	SOLAR FEIJOO GLADYS MARGARITA	SUBDIRECTOR
2585	HARO CARRERA CARLOS ALBERTO	SUBDIRECTOR DE AUDITORIA E INTERVENCION
2590	BORJA PEREZ WILSON HERNAN	ESPECIALISTA DE CONTROL SUPERVISOR
2600	ESTRELLA VILLAVICENCIO MAYRA ELIZABETH	ESPECIALISTA DE CONTROL 4
2605	FEIJOO MARIN JORGE WLADIMIR	ESPECIALISTA DE CONTROL 4
2610	OCHOA CABRERA PAUL BERNARDO	ESPECIALISTA DE CONTROL 4
2615	LUNA LOPEZ SILVIA LUCIA	ESPECIALISTA DE CONTROL 2
2695	RON BUCHELI ELSI XIMENA	ESPECIALISTA DE CONTROL 1
2560	GONZALEZ CAZA GISSELA JOHANA	ASISTENTE DE CONTROL
2700	CHECA VASCO MARTHA YOLANDA	ASISTENTE EJECUTIVA
2625	QUINDE AGUIRRE ANA CECILIA	ASISTENTE EJECUTIVA
<b>DIRECCION DE CONTROL Y CONCURSO PREVENTIVO</b>		
2635	SANCHEZ YEPEZ WASHINGTON OLMEDO	SUBDIRECTOR DE CONTROL Y CONCURSO PREVENTIVO
2640	URIARTE ESPINOZA EDISON XAVIER	SUBDIRECTOR DE CONTROL Y CONCURSO PREVENTIVO
2645	CHAVEZ ABRIL NANCY XIMENA	ESPECIALISTA DE CONTROL SUPERVISOR
2650	ANAGUANO ANAGUANO TEOFILO MARCELINO	ESPECIALISTA DE CONTROL SUPERVISOR
2655	REYES GALARRAGA ROCIO DEL PILAR	ESPECIALISTA DE CONTROL SUPERVISOR
2660	CORDOVA TACURI ADRIAN ADOLFO	ESPECIALISTA DE CONTROL SUPERVISOR
2665	MONCAYO ECHEVERRIA RUTH VERONICA	ESPECIALISTA DE CONTROL 5
2670	LESCANO VILLACIS ROSARIO CONCEPCION	ESPECIALISTA DE CONTROL 4
2675	GUERRA AYALA LUIS FERNANDO	ESPECIALISTA DE CONTROL 4
2680	HURTADO MENDEZ OSWALDO KENTON	ESPECIALISTA DE CONTROL 4
2685	MARTINEZ HINOJOSA FRANCISCO XAVIER	ESPECIALISTA DE CONTROL 4
535	ARMAS LANDAZURI RENATA GABRIELA	ASISTENTE PROFESIONAL
2110	VARGAS YOLANDA MARISOL	SECRETARIA EJECUTIVA
2705	PONCE VERDUGA MARIA FERNANDA	ASISTENTE EJECUTIVA
<b>INTENDENCIA DE MERCADO DE VALORES DE QUITO</b>		
2710	VIZCAINO ZURITA FRANCISCO XAVIER	INTENDENTE DE MERCADO DE VALORES
2795	GORTAIRE JATIVA MARIA AUGUSTA	ASISTENTE EJECUTIVA 1
<b>DIRECCION JURIDICA</b>		
2730	FLORES DEL POZO MERCEDES ALICIA	SUBDIRECTOR JURIDICO
2735	BONILLA SILVA PATRICIO ALBERTO	ESPECIALISTA JURIDICO SUPERVISOR
1885	GAIBOR TORRES JANNETT KATYA	ASISTENTE EJECUTIVA 1
2745	ANDRADE VACA IVAN WLADIMIR	ESPECIALISTA JURIDICO 4
2750	JAUREGUI DAVALOS FRANCISCO JAVIER	ESPECIALISTA JURIDICO 3
2755	CHAVEZ ESCALANTE KATIA ELIZABETH	ESPECIALISTA JURIDICO 3
2760	BARRIGA ALVEAR FANNY LUCIA DEL CARME	ESPECIALISTA JURIDICO 3
2765	ARELLANO GOMEZ MARTHA ELIZABETH	ESPECIALISTA JURIDICO 2
2770	ACOSTA ACOSTA MARCO WASHINGTON	REGISTRADOR DE SOCIEDADES
<b>DIRECCION DE AUTORIZACION Y REGISTRO</b>		
2775	SUIKOUSKI JIJON NATHALIE GABRIELA	DIRECTOR DE AUTORIZACION Y REGISTRO
2780	CAICEDO ATIAGA IRENE MARINA	SUBDIRECTOR DE PARTICIPES
2785	ALVARADO CERON SONIA YOLANDA	ESPECIALISTA DE CONTROL SUPERVISOR
2800	BATALLAS NARANJO ULISES VLADIMIR	ESPECIALISTA DE CONTROL 4
2820	SEVILLA IGAZA CATALINA	ESPECIALISTA DE CONTROL 3
2825	NARVAEZ MATHEUS JAN MAURICIO	ESPECIALISTA DE CONTROL 2
2830	AVILA MENDOZA CARLOTA FABIOLA	ESPECIALISTA DE CONTROL 2

3725	JIMENEZ BUENAÑO IVETTE SUSANA	SECRETARIA
3080	MENDEZ SUAREZ FABIAN ALCIVAR POLIVIO	ASISTENTE DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS
<b>DIRECCION DE CONTROL</b>		
2840	CEDEÑO MURILLO JOSE VICENTE	DIRECTOR DE CONTROL
2845	PEÑA UNDA JULIA MARCIA	SUBDIRECTOR DE MONITOREO Y ANALISIS
2850	RIVADENEIRA NARVAEZ HERNAN PATRICIO	SUBDIRECTOR DE AUDITORIA
2855	HIDALGO FLORES GINA ELIZABETH	ESPECIALISTA DE CONTROL SUPERVISOR
2790	MUJICA SALAS CLYDE DAVID	ESPECIALISTA DE CONTROL SUPERVISOR
2860	AMAYA AGUIRRE KETTY NARCISA	ESPECIALISTA DE CONTROL 5
2865	RACINES FLOR BEATRIZ ELIZABETH	ESPECIALISTA DE CONTROL 5
2870	CASTILLO HERRERA ALEXANDRA MIROSLAVA	ESPECIALISTA DE CONTROL 4
2875	FIGUEROA GRIJALVA MARIA BELEN	ESPECIALISTA DE CONTROL 4
2885	CABELLO VALVERDE GRACE JOSEFINA	ESPECIALISTA DE CONTROL 3
2890	AGUIRRE TORRES BLANCA INES	ESPECIALISTA DE CONTROL 3
2895	FUENTES MAIGUA EDWIN ESTUARDO	ESPECIALISTA DE CONTROL 3
2805	BARBA ROMERO JACKELINE DEL CARMEN	ESPECIALISTA DE CONTROL 3
2810	LUNA CAMPAÑA JOSE EMILIO	ESPECIALISTA DE CONTROL 3
2815	SILVA CRUZ ARMANDO RENE	ESPECIALISTA DE CONTROL 2
2940	PROAÑO SANCHEZ VERONICA ELIZABETH	ESPECIALISTA DE CONTROL 3
2955	ALAVA PESANTES FAUSTO ANIBAL	ESPECIALISTA DE CONTROL 1
2905	REALPE YAR MARIA DE LOS ANGELES	ESPECIALISTA DE CONTROL 1
2835	ESPINOSA PINTO CARLOS RODRIGO	ASISTENTE DE CONTROL
2900	JARAMILLO CASAÑAS WILMA ALICIA	SECRETARIA EJECUTIVA
<b>DIRECCION DE INVESTIGACION Y DESARROLLO</b>		
2915	JIJON ANDRADE DIEGO NICOLAS	DIRECTOR DE INVESTIGACION Y DESARROLLO
2925	LARREA ONTANEDA DIVA YADYRA	ESPECIALISTA DE CONTROL SUPERVISOR
2080	CUENCA CAPA FANNY DEL ROCIO	REGISTRADOR DE SOCIEDADES SUPERVISOR
2930	VELA PUGA ALFONSO ENRIQUE	ESPECIALISTA DE CONTROL 5
2935	VINUEZA PARRA FANNY ANABELLE	ESPECIALISTA DE CONTROL 4
2880	BUENAÑO SALAZAR WENDY PAOLA	ESPECIALISTA DE CONTROL 4
3720	LARREA FALCONI CARLA FERNANDA	ASISTENTE EJECUTIVA
<b>DIRECCION DE NORMATIVIDAD</b>		
2960	PAZOS CHIMBO CATALINA	DIRECTOR DE NORMATIVIDAD
2965	ALARCON ANDRADE MAURICIO FERNANDO	SUBDIRECTOR DE NORMATIVIDAD LEGAL
2970	ALVAREZ RENGIFO LUDWING WILMER	SUBDIRECTOR DE NORMATIVIDAD CONTABLE
2975	RODRIGUEZ HERNANDEZ MARISOL	ASISTENTE EJECUTIVA
2980	BEDOYA GARCIA ANA DEL ROCIO	ESPECIALISTA DE CONTROL 3
2990	ALVARO MELENDEZ MARTHA SUSANA	ESPECIALISTA DE CONTROL 2
<b>DIRECCION DE ESTUDIOS</b>		
2995	LOPEZ RUALES CARLOS MAURICIO	DIRECTOR DE ESTUDIOS
3000	ORTIZ NAVARRO MONICA DEL ROCIO	SUBDIRECTOR DE ESTUDIOS
3010	COBOS VALAREZO JUAN FERNANDO	ESPECIALISTA DE CONTROL 4
3015	MACHADO CASTILLO SHIRLEY GEANNETH	ESPECIALISTA DE CONTROL 2
3020	ESPINEL LASSO MARIA ALEJANDRA	ESPECIALISTA DE CONTROL 2
<b>SUBINTENDENCIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA</b>		
3025	VALENCIA MARCELO	SUBINTENDENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
2715	DAVILA ALVAREZ VIOLETA	ASISTENTE EJECUTIVA 1
<b>SECCION DE ADQUISICIONES</b>		
3440	PUJOTA MIGUEL ANGEL	ANALISTA FINANCIERO 5
3070	RAMOS REYES ANA CATALINA	ASISTENTE DE SERVICIOS GENERALES
3460	LESCANO VILLACIS MARIA DE LAS MERCEDES	ESPECIALISTA CONTABLE
2210	TRUJILLO BOLAÑOS JAIME EDUARDO	TECNICO DE ARCHIVO
2142	LARREA JARAMILLO CARLOS MANUEL	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
2475	FRANCO CASTRO MARIA DE LOS ANGELES	ASISTENTE EJECUTIVA
<b>SECCION DE SERVICIOS GENERALES Y MANTENIMIENTO</b>		
3035	FLORES JORGE EDUARDO	JEFE GENERAL DE SERVICIOS Y MANTENIMIENTO
3045	TAPIA ARROYO FANNY PATRICIA	ASISTENTE EJECUTIVA
3075	NACIMBA CAYAMBE ANA MARIA	ASISTENTE DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS

3085	CEDILLO MOLINA LUIS ALBERTO	CHOFER
3090	ERAZO VINUEZA LUIS RAMIRO	CHOFER
3095	NIETO CONSTANTE GERMAN DAVID	CHOFER
3100	SARZOSA ALBAN EDGAR RAUL	CHOFER
3105	ESPINOSA MALDONADO VICTOR MANUEL	CHOFER
3110	ORTEGA JIMENEZ JORGE EUDORO	CHOFER
3115	PALACIOS PAZ WILSON RUBEN	CHOFER
3120	RODRIGUEZ EDGAR MILTON	CHOFER
3125	COBO ESQUIVEL GENRY OSWALDO	CHOFER
3130	RIVILLA ULLAGUARI FREDDY RUDEYCY	CHOFER
3140	MORENO SOTO FERNANDO ENRIQUE	AUXILIAR DE SERVICIOS
3155	ESPINOZA CHALA FABIAN HERIBERTO	AUXILIAR DE SERVICIOS
3160	HIPO SANCHEZ IGNACIO SANTOS	AUXILIAR DE SERVICIOS
3165	GALVEZ JOSE EDUARDO	AUXILIAR DE SERVICIOS
3175	ALMEIDA VACA LUIS SIGIFREDO	AUXILIAR DE SERVICIOS
3190	ROMERO HERDOIZA GABRIEL INOCENCIO	AUXILIAR DE SERVICIOS
3360	MORENO GUAMAN JAIME ORLANDO	AUXILIAR DE SERVICIOS
3205	SEGOVIA MEDINA GRACE ELIZABETH	AUXILIAR ADMINISTRATIVO
3210	CHANO GUALOTUÑA JOSE LUIS	AUXILIAR ADMINISTRATIVO
3220	NICOLALDE NICOLALDE DARWIN JOSE	AUXILIAR ADMINISTRATIVO
3225	PEREIRA BARROS GONZALO EDUARDO	GUARDIAN
3230	CEDILLO MOLINA SEGUNDO SALVADOR	GUARDIAN
3235	YANCHATIPAN TOAPANTA CESAR ENRIQUE	GUARDIAN
3240	MONTOYA PALMA VICENTE ELEODORO	GUARDIAN
3245	SANCHEZ TREJO HUGO RUBEN	GUARDIAN
3260	CASTILLO NAVARRETE GALO FABIAN	GUARDIAN
<b>CONSTRUCCIONES</b>		
3040	MUÑOZ BARREZUETA EDMO RODRIGO	JEFE DE CONSTRUCCIONES
3060	NINA RECALDE MONICA PATRICIA	ESPECIALISTA DE CONSTRUC.Y MANTENIMIENTO 1
3065	LUCIO ESPINOZA LUIS EDUARDO	ASISTENTE DE SERVICIOS GENERALES 1
1905	ROSALES MONGE MARIA LORENA	SECRETARIA EJECUTIVA
3195	CAICEDO BASTIDAS CARLOS ALBERTO	AUXILIAR DE MANTENIMIENTO 2
<b>COORDINACION DE RECURSOS HUMANOS, DESARROLLO INSTITUCIONAL Y CAPACITACION</b>		
3265	GONZALEZ ALCIVAR LUISA MAGDALENA	COORDINADOR DE RECURSOS HUMANOS Y DESARROLLO INSTITUCIONAL
3275	GUERRERO VERA NAIMIN NARCISA DE JESUS	SUBDIRECTOR DE DESARROLLO INSTITUCIONAL
3280	VIZCAINO LEON SUSANA DE LOURDES	ANALISTA DE PROGRAMACION SUPERVISOR
3285	BRAGANZA ITURRALDE MAGDALENA DE LOURDES	ANALISTA DE PROGRAMACION SUPERVISOR
3300	CABRERA ORELLANA ENRIQUE NAPOLEON	ANALISTA DE PROGRAMACION 5
3305	GAVILANEZ VILLAMARIN KETTY DEL ROSARIO	ANALISTA DE PROGRAMACION 5
3330	VIVAR CADENA PABLO ANIBAL	ANALISTA DE PROGRAMACION 3
3335	ARISTIZABAL PALACIO CONSUELO DEL CARMEN	ANALISTA DE PROGRAMACION 3
3340	PIÑEIRO LEON MARTHA CECILIA	ASISTENTE EJECUTIVA
1985	GUERRERO PONS MARIA DEL CARMEN	ASISTENTE EJECUTIVA
<b>DISPENSARIO MEDICO</b>		
3320	PASTAZA PINOS MARTHA HERMELINDA	ASISTENTE DE SERVICIOS DE SALUD 1
<b>RECEPCION</b>		
3350	GUILLEN NARANJO SYLVIA DEL ROCIO	RECEPCIONISTA
<b>CENTRO DE CAPACITACION Y SEDE SOCIAL</b>		
3315	SALAZAR HINOSTROZA MARTHA SUSANA	ADMINISTRADOR DEL CENTRO DE CAPACITACION Y SEDE SOC
3370	BURGOS MONCAYO JORGE LUIS	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
3375	CISNEROS ARIAS JOSE GERARDO	AUXILIAR DE MANTENIMIENTO 1
3380	CATAGÑA CHASIPANTA MARIA ELOISA	AUXILIAR DE MANTENIMIENTO 1
3385	DIAZ AGUILAR PEDRO ANTONIO	JARDINERO
3255	CARTAGENA OÑATE MARIO SEGUNDO	GUARDIAN
<b>BIBLIOTECA</b>		
3290	MENDOZA GELLIBERT MARIA CLEMENTINA	ANALISTA DE RELACIONES PUBLICAS SUPERVISOR
<b>IMPRENTA</b>		
3345	VILLAMARIN GUTIERREZ NELSON EDUARDO	JEFE DE IMPRENTA

3365	VINUEZA PEREZ MARIANA AZUCENA	AUXILIAR ADMINISTRATIVO
<b>DIRECCION DE ESTUDIOS ECONOMICOS SOCIETARIOS</b>		
3395	AVILES TERAN VICTOR PATRICIO	SUBDIRECTOR DE ESTUDIOS SOCIETARIOS
3270	ZURITA MASSON MARIA LUISA	SUBDIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS
3400	PUENTE GUIJARRO CARLOS ALBERTO	ESPECIALISTA DE CONTROL SUPERVISOR
3405	BAEZ MAYA HUMBERTO RAMIRO	ESPECIALISTA DE CONTROL 5
2985	VASQUEZ MENDEZ MARIA LUISA	ESPECIALISTA DE CONTROL 3
3500	PEREIRA SOTOMAYOR EDWIN PATRICIO	ANALISTA FINANCIERO 2
3410	ZUÑIGA LEON MARIA VIOLETA	ASISTENTE EJECUTIVA 1
2620	NARANJO MERA MIRIAM PATRICIA	ASISTENTE EJECUTIVA
<b>COORDINACION FINANCIERA</b>		
3425	SARASTI TOAPANTA GRACE IVON	ESPECIALISTA CONTABLE
3570	LOAYZA CELI RUTH NOEMI	ASISTENTE EJECUTIVA
<b>SECCION DE CONTABILIDAD</b>		
3430	PAVON NARVAEZ ALCIVAR CORNELIO	CONTADOR REGIONAL
3435	SERRANO GONZALEZ EDGAR AUGUSTO	JEFE DE CONTROL PREVIO
3445	AYALA BUSTAMANTE CARLOS IVAN	ANALISTA FINANCIERO 5
3450	SEMANATE ALVEAR MARCELO XAVIER	ANALISTA FINANCIERO 4
3455	HEREDIA CALDERON MARIO ALFREDO	ANALISTA FINANCIERO 4
3605	FUENMAYOR TOLEDO RAUL FERNANDO	ANALISTA DE PROGRAMACION 5
3530	CARRERA ESPINEL ANGEL ALEJANDRO	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
<b>SECCION DE ADMINISTRACION DE CAJA</b>		
3465	PALACIOS ALBAN CARLOS GONZALO	JEFE GENERAL DE CAJA
3480	RODRIGUEZ CARPIO HECTOR BENIGNO	ANALISTA FINANCIERO 3
2050	ESTRADA OSEJO MERCY JANETH	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
<b>SECCION DE CONTRIBUCIONES</b>		
3485	CENTENO REYES LUIS CRISTOBAL	JEFE GENERAL DE CONTRIBUCIONES
3490	ACOSTA CRESPO ENRIQUE GUSTAVO	ANALISTA FINANCIERO 5
3495	HUERTA ZAMBRANO EVAGELINA ESTHER	ANALISTA FINANCIERO 4
3535	GUIJARRO AYALA WASHINGTON FERNANDO	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
3505	CARDENAS CHICAIZA CARLOS RAUL	NOTIFICADOR
3510	GOMEZ MENESES PATRICIA ISABEL	ESPECIALISTA CONTABLE
3700	CRUZ QUINDE MERCY NELLY	ANALISTA DE INFORMATICA 2
<b>SECCION DE ADMINISTRACION DE BIENES</b>		
3515	ASTUDILLO QUIMBAILA MARIO FABIAN	JEFE DE BIENES
3520	RODAS GONZALEZ EDGAR RENE	ANALISTA FINANCIERO 5
3525	SOSA VACA WELINGTON ANIBAL	ANALISTA FINANCIERO 3
<b>SECCION DE COACTIVAS</b>		
3545	GUERRERO AGUIRRE CLAUDIA GUADALUPE	DELEGADO DE COACTIVAS JEFE
3550	TORRES MATOS ANDREA PAOLA	SECRETARIO DE COACTIVAS SUPERVISOR
3555	ALQUINGA AIGAJE ROBINSON	SECRETARIO DE COACTIVAS
3560	PARRA CAMPOVERDE CESAR EDUARDO	REGISTRADOR DE SOCIEDADES
3565	BARROS SANCHEZ FRANKLIN OBDULIO	ESPECIALISTA JURIDICO 1
1825	VILLALBA VANEGAS MARA ISABEL	ASISTENTE EJECUTIVA
3575	GRANDA GRANDA SERVIO ROLENDIO	AUXILIAR DE SERVICIOS
3580	MONTALVAN MOGOLLON ANGEL SANTOS	AUXILIAR DE SERVICIOS
3585	NOLES ZAMBRANO DENNYS FREDDY	AUXILIAR DE SERVICIOS
<b>COORDINACION DE PLANIFICACION Y PRESUPUESTO</b>		
3600	BUITRON RODRIGUEZ EDGAR ANIBAL	SUBDIRECTOR DE PRESUPUESTO
3610	PADILLA NAJERA KAREN GABRIELA	ANALISTA DE PROGRAMACION 2
3420	VICUÑA SALAZAR RUTH IRENE	ASISTENTE EJECUTIVA 2
<b>DIRECCION DE TECNOLOGIA DE INFORMACION Y COMUNICACIONES DE QUITO</b>		
3625	PADILLA ARIAS WASHINGTON RAUL	SUBDIRECTOR DE INFORMATICA
3630	ALBORNOZ VILLAREAL HENRY JONNY	ANALISTA DE INFORMATICA JEFE
3635	ALTAMIRANO ARGUERO NELLY LORENA	ANALISTA SUPERVISOR
3640	JARA FLORES JOEL ENRIQUE	ANALISTA DE INFORMATICA 5
3645	RIOFRIO LASCANO NORA PATRICIA	ANALISTA DE INFORMATICA 5
3650	ESTRADA OSEJOS LUIS FEDERMAN	ANALISTA DE INFORMATICA 5

3655	SOLORZANO REY KATIUSHKA DEL ROCIO	ANALISTA DE INFORMATICA 5
3660	BAUTISTA OÑA ROBER ALEX	ANALISTA DE INFORMATICA 5
3665	LARA ANDRADE LUIS LAUTARO	ANALISTA DE INFORMATICA 5
3670	BUSTILLOS CUSTODE PEDRO FERNANDO	ANALISTA DE INFORMATICA 4
3675	MORA CEDILLO SERGIO GUSTAVO	ANALISTA DE INFORMATICA 4
3680	MALLA LOJAN LUIS GERARDO	ANALISTA DE INFORMATICA 4
3690	LASSO ALVAREZ CARMEN DEL PILAR	ANALISTA DE INFORMATICA 2
3695	CRUZ AMAYA MARCO VINICIO	ANALISTA DE INFORMATICA 2
3705	VELASQUEZ VISCARRA DANIEL ENRIQUE	ANALISTA DE INFORMATICA 2
3710	MOLINA ERAZO ANDREA VIVIANA	ANALISTA DE INFORMATICA 2
3715	CHICAIZA CEVALLOS CHRISTIAN JAVIER	ANALISTA DE INFORMATICA 1
<b>CENTRO DE MEDIACION</b>		
<b>INTENDENCIA DE COMPAÑIAS DE PORTOVIEJO</b>		
<b>DESPACHO DEL INTENDENTE</b>		
650	GARCIA VALLEJO PATRICIO ERNESTO	INTENDENTE DE COMPAÑIAS DE PORTOVIEJO
655	ANCHUNDIA MERO ALCIVIADES GILBERTO	ANALISTA FINANCIERO 4
660	MACIAS GUERRERO LORENA MONSERRATE	ASISTENTE PROFESIONAL
665	BURGOS VERA YBETD LENUADT	SECRETARIO DE COACTIVAS
670	HUERTA ALCIVAR MARIANA DE JESUS	SECRETARIA EJECUTIVA
675	SILVA ANDRADE MARIA FERNANDA	SECRETARIA EJECUTIVA
680	PARREÑO BRAVO MARCELO VINICIO	ANALISTA DE INFORMATICA 1
685	CEDEÑO MERA MARYURI KATHERINE	SECRETARIA
690	MENDOZA VALDIVIEZO LIVIA JANETH DEL ROSA	SECRETARIA
695	ZAMBRANO MEJIA MARGOREE ANNABELL	SECRETARIA
700	BUENAVENTURA ARTEAGA FREDDY VICENTE ENR	ASISTENTE DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS
710	MENDOZA PICO ULBIO ALONSO	CHOFER
715	VALLE JOEL	AUXILIAR DE SERVICIOS
725	MORAN VIVAS RICHARD ANTONIO	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
<b>JURIDICO</b>		
730	SANTOS SUAREZ MARIO ATANASIO	ESPECIALISTA JURIDICO 4
735	HURTADO NAZARENO CHAMBER LORENZO	ESPECIALISTA JURIDICO 2
2720	PONCE DELGADO ZOILA VIOLETA	ESPECIALISTA JURIDICO 1
<b>CONTROL E INTERVENCION DE COMPAÑIAS Y VALORES</b>		
740	CARDENAS MACIAS SEGUNDO VICENTE	ESPECIALISTA DE CONTROL SUPERVISOR
745	ZAMBRANO MACIAS SEGUNDO ONIAS	ESPECIALISTA DE CONTROL 5
750	VALAREZO CEDEÑO ROSA ELENA	ESPECIALISTA DE CONTROL 5
755	LOPEZ PARRALES BIENVENIDA ELIZABETH	ESPECIALISTA DE CONTROL 3
760	DAVILA CEDEÑO FLOR MARIA DE LOURDE	ESPECIALISTA DE CONTROL 3
<b>INTENDENCIA DE COMPAÑIAS DE MACHALA</b>		
<b>DESPACHO DE LA INTENDENCIA</b>		
765	MURRIETA MORA CARLOS EDMUNDO	INTENDENTE DE COMPAÑIAS DE MACHALA
770	GUERRERO BUSTAMANTE ARTIDORO ORLANDO	ANALISTA FINANCIERO 4
775	ECHEVERRIA ORTIZ JULIA OLIVIA	SECRETARIA EJECUTIVA
780	VERA GARCIA KARLHA PAOLA	REGISTRADOR DE SOCIEDADES
3935	RODRIGUEZ FEIJOO JULIO ERNESTO	ANALISTA FINANCIERO 2
785	SANCHEZ GUTIERREZ CLAUDIA CRISTINA	ASISTENTE PROFESIONAL
790	AGUAYO ESCANDON PEDRO ANDRES	TECNICO DE ARCHIVO
795	FLORES ORELLANA JUAN GUSTAVO	CHOFER
800	SIGUENZA DAVILA MICHAEL JUD	AUXILIAR DE SERVICIOS
<b>JURIDICO</b>		
805	ROMERO LEON LILIAN MARILU	ESPECIALISTA JURIDICO 5
810	CUESTA GONZALEZ FANNY LEONOR	ESPECIALISTA JURIDICO 2
<b>CONTROL E INTERVENCION DE COMPAÑIAS Y VALORES</b>		
815	SALVADOR ALFARO EDISON FREDY	ESPECIALISTA DE CONTROL 5
820	SANTACRUZ AGUIRRE IRLANDA PEGGY	ESPECIALISTA DE CONTROL 4
<b>INTENDENCIA DE COMPAÑIAS DE CUENCA</b>		
<b>DESPACHO DEL INTENDENTE</b>		
3730	JARAMILLO MALO SANTIAGO	INTENDENTE DE COMPAÑIAS DE CUENCA

3735	GOMEZ LLIVISACA CARLOS FRANCISCO	ANALISTA FINANCIERO 4
3740	CORNEJO CALDERON JORGE EDUARDO	ESPECIALISTA JURIDICO 2
3745	IDROVO POLO JUDITH REBECA	SECRETARIA EJECUTIVA
3760	JERVES ULLAURI CESAR ROBERTO	ASISTENTE ADMINISTRATIVO DE DESPACHO
3765	VACA CUEVA HUGO OSWALDO	CHOFER
3770	PATIÑO MANUEL	AUXILIAR DE SERVICIOS
<b>JURIDICO</b>		
3755	BARROS PONTON VICTOR HUGO	REGISTRADOR DE SOCIEDADES SUPERVISOR
3775	REGALADO PEÑAHERRERA MARIA ANTONIA	ESPECIALISTA JURIDICO 4
3780	VAZQUEZ LOPEZ MARIA VERONICA	ESPECIALISTA JURIDICO 4
3785	AMOROSO RIVERA PABLO SEBASTIAN	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
<b>CONTROL E INTERVENCION</b>		
3790	BUENO ENCALADA RENE AUGUSTO	ESPECIALISTA DE CONTROL E INTERVENCION REGIONAL
3795	ASTUDILLO MERCHAN PAULA CRISTINA	ESPECIALISTA DE CONTROL 5
3800	VIVAR BELTRAN BOLIVAR PATRICIO	ESPECIALISTA DE CONTROL 4
3805	ANDRADE CORRAL JUAN PATRICIO	ESPECIALISTA JURIDICO 2
3810	VASQUEZ CALDERON ALEX SANTIAGO	ESPECIALISTA DE CONTROL 2
3815	DUQUE ARIAS HILDA MARCELA	ESPECIALISTA DE CONTROL 1
3820	TERAN DE LOS REYES MARIA DOLORES	ESPECIALISTA DE CONTROL 1
<b>INTENDENCIA DE COMPAÑIAS DE AMBATO</b>		
<b>DESPACHO DE LA INTENDENCIA</b>		
3830	ESPIN TELLO LUIS ENRIQUE	ANALISTA FINANCIERO 4
3835	PATARON SOTOMAYOR CARMEN SUSANA	ESPECIALISTA DE CONTROL 4
3840	PAREDES CHILUISA TANYA GIOCONDA	ASISTENTE EJECUTIVA
3850	AGUILAR OJEDA IRMA GERMANIA	REGISTRADOR DE SOCIEDADES SUPERVISOR
3855	MEJIA MORALES CARLOS EDUARDO	ANALISTA DE PROGRAMACION 2
3860	TORRES RODRIGUEZ LUISA DEL ROCIO	SECRETARIA
3865	GALLO VARGAS SEGUNDO EMILIO	CHOFER
3870	RAMOS RECALDE RAUL RAMIRO	AUXILIAR DE SERVICIOS
3875	SANCHEZ RUALES SANDRA LORENA	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
<b>JURIDICO</b>		
3880	SALTOS ARAUZ ALEXANDRA KISSAE	ESPECIALISTA JURIDICO 2
3885	RECALDE SUAREZ RAUL ROMANO	ESPECIALISTA JURIDICO 2
3890	ROMERO NARANJO EDISON MARCELO	ESPECIALISTA JURIDICO 2
3895	HERRERA CARDENAS MIGUEL ANGEL	ESPECIALISTA JURIDICO 1
<b>CONTROL E INTERVENCION DE COMPAÑIAS Y VALORES</b>		
3900	GUEVARA UVIDIA PILAR DEL ROCIO	ESPECIALISTA DE CONTROL SUPERVISOR
3910	MORALES TOBAR EDISSON	ESPECIALISTA DE CONTROL 2
<b>INTENDENCIA DE COMPAÑIAS DE LOJA</b>		
<b>DESPACHO DE LA INTENDENCIA</b>		
3915	GUERRERO AGUIRRE CRISTINA DEL ROSARIO	INTENDENTE DE COMPAÑIAS DE LOJA
3920	SARMIENTO BUSTAMANTE VINICIO LEONARDO	ESPECIALISTA JURIDICO 4
3925	CORREA VALAREZO GUSTAVO FABIAN	ESPECIALISTA DE CONTROL 3
3930	ARMIJOS SANCHEZ CLARA ELIZABETH	ANALISTA FINANCIERO 3
3940	GONZALEZ CAJAMARCA LEONARDO STALIN	ESPECIALISTA JURIDICO 2
3945	MOLINA MALO FANNY GRACIELA	ASISTENTE EJECUTIVA
3950	GUTIERREZ SOTOMAYOR MANUEL ENRIQUE	TECNICO DE ARCHIVO