

# TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

## ENSAYO

Autor: Geovanny Toalombo Montero

Mayo 2013

### 1.- Título:

La concepción del sistema de Administración Pública en la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, bajo un enfoque Fordista – Teyloriano.

### 2.- Resumen

En el siguiente ensayo se analiza el sistema de administración pública que se viene implementado desde hace algo más de un año en la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, este sistema de administración surge como resultado de una reorganización interna a su estructura orgánica y funcional a través de la expedición de varios Estatutos Orgánicos con un enfoque de planificación estratégica orientada a la mejora de procesos, bajo el visto bueno del Ministerio de Relaciones Laborales; no obstante, a pesar las diversas actualizaciones a dicho estatuto y a los procesos institucionales, se revela y compara en base a las concepciones teóricas de algunas reconocidas teorías de administración, como las de Ford y Taylor, que estas adecuaciones y forma de administración corresponde a sistemas jerárquicos en los cuales los subalternos no mantienen importancia en la participación y criterio para la mejora de sus procesos, además que existe una clara invisibilización del funcionario como ser humano, tratado como un insumo más, limitándole su creatividad e incorporación. El trabajo se desarrolla en base a algunas inquietudes planteadas para revelar la situación actual de la institución, los resultados de la nueva estrategia de administración, resulta en la creación de nuevas dependencias, haciendo aún más compleja aquella relación entre funcionarios y autoridades, y entre ellas mismas, retardando aún más los procesos internos de ejecución en lugar de hacerlos más eficaces, creando subprocesos y sub-actividades, convirtiendo al funcionario en mero especialista en una determinada tarea por pequeña que sea, y originando un malestar en el ambiente laboral, que se ha vuelto egoísta y desestimulante.

### 3.- Palabras claves:

Administración, procesos, eficiencia, Superintendencia de Bancos, Ford, Taylor.

### 4.- Introducción.

En el presente trabajo se ha trabajado a través del método científico, trazando una pregunta central de investigación: *¿El sistema de administración pública asumido por la Superintendencia de Bancos y Seguros, puede ser analizado bajo una óptica de las teorías clásicas de Administración?*

El problema actual consiste en que por varias ocasiones se han realizado varios intentos de reestructurar el sistema administrativo de la SBS, se ha expedido un Estatuto Orgánico Funcional por procesos, el mismo que ha sido reformado por varias ocasiones; no obstante, el problema central realmente parte de la incapacidad de las diferentes administraciones que han pasado por la Institución, en concebir de manera correcta y teórica sistemas de administración actuales basados en la consideración e impulso de relaciones no jerarquizadas, en lugar de sistemas automatizados o en producción en masa.

Se reflexiona en cómo está estructurada administrativamente la Superintendencia de Bancos, y se toman como fuente de información varios los estatutos emitidos desde el 2012, así como

información obtenida de Dirección Nacional de Talento Humano, así como de la página web institucional. Las limitaciones del trabajo, consistieron en la falta de apoyo y recelo en la entrega de información de algunas fuentes primarias como la propia Dirección Nacional de Talento Humano de la SBS.

Fuentes secundarias: página web institucional ([www.sbs.gob.ec](http://www.sbs.gob.ec)), libros y documentos de la cátedra de Teoría de la Administración Pública remitida de manera gratuita al alumnado de la Maestría en Gestión Pública.

## **5.- Marco Teórico.**

El aporte de las máquinas en la organización ha conducido a una construcción social conocida como pensamiento mecanicista, que ha ido moldeando la organización burocrática, la cual, realiza sus tareas en forma rutinaria, exacta y predecible, las mismas que son programadas en virtud del establecimiento de objetivos, tareas y fines a través de instrumentos o dispositivos mecánicos y desarrollados para obtener un fin. La mecanización toma el mando la organización como máquina. [Morgan, La mecanización toma el mando la organización como máquina].

La motivación y los sentimientos de pertenencia hacia la organización empresarial, fruto de la supervisión y el espíritu de unión organizacional, despiertan en el grupo incentivos de superar las metas de producción, sentimientos de competencia y satisfacción en las labores cotidianas. [Murillo, La Escuela de las relaciones humanas y los humanismos]

“La dominación burocrática se ofrece en forma más pura allí donde rige con mayor fuerza el principio del nombramiento de los funcionarios. Una jerarquía de funcionarios electivos no existe con igual sentido que una jerarquía de funcionarios nombrados; por lo pronto la disciplina no puede nunca naturalmente alcanzar idéntica severidad allí donde el funcionario subordinado depende en igual-forma que el superior de una elección, y no precisamente del juicio de este último.” [Weber, Economía y Sociedad “Esbozo de sociología comprensiva”, Pág. 176 – 177, 2004]

Bajo el enfoque de la escuela clásica, se aprecia a la organización como una máquina, bajo una perspectiva del positivismo con sus leyes de carácter universal y de racionalidad funcional; lo que ha conducido a que el individuo se considerado como insumo (cosa), vista como objeto, sin espacio para pensar. [Harvey, D. (2004). La condición de la posmodernidad., Madrid]

Ford no hizo más que racionalizar las viejas tecnologías y una división preexistente del trabajo especializado, la productividad del trabajo puede incrementarse radicalmente dividiendo cada proceso de trabajo en movimientos parciales y organizando las tareas fragmentarias de acuerdo con pautas rigurosas de tiempo y con el estudio del movimiento. [Harvey, D. (2004). La condición de la posmodernidad., Madrid]

Bajo los principios propuestos por Taylor, que mayoritariamente en su planteamiento de la parte administrativa, es positivista da importancia a, la forma adecuada de hacer cada actividad, para lo cual aplica herramientas estadística, cuya variable clave es la consideración del “tiempo” (resultados medidos a través del tiempo), se le atribuye la incorporación del cronómetro o reloj en el espacio organizacional, generando un sin número de herramientas metodológicas, fruto de aquello se traducen conceptos como la organización y diferente tipos metodologías adaptadas, la optimización de procesos, etc. Además hace hincapié en la importancia de una adecuada selección del personal, su capacitación y entrenamiento, que está presente actualmente. Considera necesario ejercicios de compartir responsabilidades (entre parte administrativa y operativa), y que la parte

administrativa se involucre en las actividades operativas, resultando este último supuesto un fracaso, ya que el conocimiento empírico de los obreros, terminó por ser transferido a los administradores y los obreros fueron reducidos a simples operadores. Esto conlleva a la sistematización de los procesos y actividades, donde ya nadie es imprescindible. [Aktouf, O. (1998). La administración: entre tradición y renovación].

## **6.- Método de investigación**

El método de investigación empleado es de tipo: bibliográfica.  
Investigación de carácter documental.

## **7.- Presentación de resultados**

En el Ecuador la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, constituye un órgano de vigilancia, auditoría, intervención, control y supervisión del sector financiero del país, reconocido constitucionalmente (Art. 204), el cual además se rige normativamente bajo la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, la cual tiene carácter orgánica. Esta misma ley dispone la facultad de éste órgano de control de auto regularse en su estructura interna y gestión organizacional, a fin de atender las actividades (y servicios) económicas y sociales que prestan entidades financieras (públicas y privadas) bajo su ámbito, con el propósito que se ajusten a las disposiciones jurídicas y al interés ciudadano.

Por otro lado bajo el lema de ajustarse a los objetivos, políticas y estrategias del Plan Nacional para el Buen Vivir, la Superintendencia de Bancos y Seguros encaminó un proceso de reforma institucional *“buscando convertirse en una organización adaptable, con un modelo de gestión orientado al cliente, ágil en la toma de decisiones, enfocado a resultados y sobre todo capaz de generar y operativizar políticas públicas de regulación y supervisión de los sistemas controlados que, fundamentalmente, atiendan al interés público e impulsen la producción nacional”* [Resolución ADM-2012-10779, [www.sbs.gob.ec](http://www.sbs.gob.ec)].

En tal razón varias administraciones han llevado adelante varios procesos de renovación institucional, la administración actual no es la excepción llevando adelante la instauración de una “restauración de sus procesos” bajo el concepto de “mejoramiento institucional”, buscando teóricamente la optimización de sus roles y procesos, enfocados en la aplicación e introducirse de la denominada planificación estratégica; y aprovechando que mediante resolución N° SENRES-PROC-2006-0046 de 30 de marzo de 2006, la Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público expidió la Norma Técnica de Diseño de Reglamentos o Estatutos Orgánicos de Gestión Organizacional por Procesos, partió por reestructurar su ordenación orgánica por procesos, y por ende su sistema de gestión administrativo.

Luego de sus largos y arduos procesos de levantamiento de información, (que a la final nunca fue completamente socializada al 100% de personal, sino tratada a nivel directivo), el 6 de febrero de 2012, el señor Superintendente de Bancos y Seguros, mediante resolución administrativa No. ADM-2012-10779 expidió el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la Superintendencia de Bancos y Seguros; no obstante, éste no sería el primero de ese año, que ya con resolución No. ADM-2012-10759 de 18 de enero de 2012, sería expedido el original: Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la Superintendencia de Bancos y Seguros, aunque inmediatamente fue desvalorizado, nunca se dio a conocer oficialmente, y apenas fue colocado en la página intranet institucional por apenas 1 hora, posteriormente eliminado.

Varios meses después, de llevado a efecto la aplicación de esta nueva administración bajo el enfoque de procesos, y traducido a la práctica operativa del día a día institucional, no ha generado más que casi apenas año desde de expedir esta estructura organizacional tenga que ser reformada, y en efecto, mediante resolución ADM-2013-11309 de 21 de enero de 2013, se expidió la reforma al Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la Superintendencia de Bancos y Seguros.

Podría decirse que luego de una analizada y discutida la reforma a varios artículos y procesos ayudarían a la eficiencia operativa institucional, especialmente que gracias a la creación un “Comité Estratégico Organizacional”<sup>1</sup> se concluirían con algunas incongruencias, excepciones y saltos que se daban en la aplicación de la estructura orgánica, y que luego de la experiencia asumida el nuevo planteamiento superaría lo pasado; no obstante, el 02 de abril de 2013, mediante resolución administrativa No. ADM-2013-11452 de 2 de abril de 2013, se expidió el Manual de Procesos y Procedimientos de la Superintendencia de Bancos y Seguros, a fin de perfeccionar las actividades operativas, las competencias y directrices institucionales de algunas áreas.

Lo anterior no fue el único cambio *final*, sino que fue necesario que nuevamente con una reciente resolución administrativa No. ADM-2013-11484 de 15 de abril de 2013 se expida por otra ocasión más, una “Reforma al Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la Superintendencia de Bancos y Seguros”, lo cual no solo genera esfuerzos, tiempos y recursos en la constante socialización (a media, escasa o nula, dependiente del nivel jerárquico del personal) de esta normativa y en los engorrosos trámites ante el Ministerio de Relaciones Laborales para el conocimiento y criterio favorable.

Pero, que lleva a efecto que constantemente se realicen y actualicen tantos cambios, en una institucional de gran prestigio que a la luz pública mantiene una imagen incuestionable de entidad eficiente y de gran solvencia técnica?.

Pues, efectivamente dichos estatutos orgánicos mantienen como directrices u objetivos de gestión organizacional una administración de procesos enfoca a:

- Introducir al interior de la institución una cultura permanente de servicio al cliente;
- Estandarizar métodos de trabajo para generar productos y servicios de calidad; (Ford)
- Optimizar el uso de recursos y de la capacidad instalada institucional; y, (Taylor)
- Facilitar mediciones de desempeño corporativo, departamental e individual por indicadores. (Herramientas metodológicas - Taylor)

Además de acuerdo al Art. 3 del Estatuto, esta estructura asumida intenta alinearse a los procesos que generan los productos institucionales, por lo que cada uno de los procesos tendría a un responsable del proceso (unidad administrativa encargada de ejecutarlo) buscando mejorar la productividad en la generación de productos; evitar la duplicación de actividades; y, lograr la integración entre las diferentes unidades administrativas.

De un inicio, esta estructura planifica la jerarquización de procesos, al disponer que se administrará en 3 niveles: estratégico (señor SBS), táctico (líderes de áreas claves designados por el SBS) y operativo. Además exige la creación de una dependencia centralizada ya que conforme a los Art. 7 y 9 del referido Estatuto, todos los planes estratégicos, tácticos y operativos son aprobados por el

---

<sup>1</sup> Esta vez, con la consideración, aportes y opiniones de personal de carrera, operativa y técnica, que fueron tomados en cuenta.

Superintendente, en donde las unidades administrativas ejecutan los procesos específicos a su cargo, de acuerdo a su planificación operativa.

Nótese además, que la SBS ha determinado como sistema para la evaluación para medir tanto la efectividad de sus procesos, como el desempeño de sus servidores, indicadores tales como nivel de liderazgo; administración del tiempo (número de trámites atendidos en una unidad de tiempo / número total de trámites); optimización de los gastos, costos y productividad. Al respecto ha fijado, a través de niveles de competencias específicas, parámetros o estándares mínimos de los productos y servicios que se deben cumplir, quiénes están a cargo y bajo que perfiles, proponiendo el rediseño de los procesos.

Por su parte para la gestión del personal a manera de un insumo más, se ha determinado que para la administración de los recursos humanos, financieros, tecnológicos, materiales e infraestructura se consideren criterios de eficiencia y disponibilidad económica. (Art 12.).

La interpretación de estos artículos, trae a la memoria la idealización de que el fin de la organización es el objeto, y que los medios son el sujeto, es decir se utiliza a las personas para lograr riqueza (eficiencia en este caso) a través de procesos y de mejoramiento continuo, tal como Max Weber, en su momento lo relacionó como *racionalidad instrumental*, es decir orientada a maximizar la *racionalidad funcional*, a través de la división del trabajo.

Pero por otro lado al preguntarse, ¿Y qué hay del ambiente laboral?, ¿Qué sucede con el recurso humano?, la respuesta es simple, pues se obvia, olvida e ignora a aquel el sector personal, como tal, es decir como fuente de talento humano, como seres de carne y hueso, capaces de ser estimulados, auto-motivados, creativos, con objetivos y ganas de aprender.

En este sentido se han definido varios indicadores de gestión para la evaluación de los recursos humanos, por parte de cada jefe de área al personal a su cargo, casi todos estos indicadores de eficiencia están correlacionados de cierta manera con variables tipo financieras (de recursos, tiempo, rentabilidad), buscando en todo momento optimizar los costos de la gestión con criterio de austeridad y oportunidad de los productos finales. Esto nos recuerda a que el funcionario sería traducido a una máquina sin capacidad de pensar, más aún con la incorporación del clásico y famoso reloj de Taylor (se genera un gran maquinista, con reloj fijo y continuo, sincronizada por la búsqueda de la eficiencia, que a la final se traduce en explotación, enriquecimiento de los empresarios).

Esto se ha traducido únicamente a que cada jefe o directivo de todas las áreas en la institución, adopten o acoplen sus decisiones y preferencias para asignación de tareas al personal, considerando únicamente la inversión de los recursos a su cargo como medida de calidad en los objetivos institucionales, es decir se prefiere los supuestos niveles de eficiencia por tarea específicamente asignada, a la creatividad y pro actividad de sus subalternos.

¿Por otro lado, que sucede con la implementación y uso de aquellos recursos tecnológicos e infraestructura?.

Pues al respecto el referido Estatuto, considera necesario que para alcanzar la eficiencia y eficacia de estos recursos, se considera necesario *fijar el tipo de información y de reportes necesarios para la toma de decisiones dentro del ámbito de sus competencias y responsabilidades* [Resolución No. ADM-2013-11484. [www.sbs.gob.ec](http://www.sbs.gob.ec)].

Es decir la política instaurada, ha sido la limitación al acceso de información interna y externa, por ejemplo: creando perfiles de usuarios a los sistemas de información (intranet, softwares de desarrollo local, políticas de uso y entrega de información), suspendiendo o bloqueando extensivamente el acceso a internet (por ejemplo ninguna tipo de cuenta de correo personal es permitida salvo la cuenta de institucional), de igual manera para el acceso a navegación de información (muchas páginas de internet, incluso en algunos perfiles buscadores como el google.com, deben ser previamente autorizadas por una jefe superior para el desbloqueo temporal del computador del funcionario autorizado). Bajo la idealización de Ford, se buscaría obtener un nuevo tipo de trabajador, capaz de hacer actividades muy simples y rutinarias, despojándolo de la capacidad de pensar y cuestionar, sino únicamente de cumplir lo planificado.

Es tanto así la domesticación e invisibilización del personal, que incluso los más pequeños reportes, informes o análisis mantienen un nivel de especificación y estructuración tal, que limitan a los funcionarios únicamente a enfocarse en atender un requerimiento determinado, en el caso de ser solicitado, caso contrario pese a tener las facultades para aportar con criterios adicionales, no lo hacen, pues para el efecto debe existir otro funcionario a quien le compete aquella tarea.

En definitiva esta manera de concebir los procesos ha hecho que se generen subprocesos, y las actividades en sub-actividades, propiciando el delegar para cada una de estas (subprocesos-subactividades) un personal específico. Todo esto se enmarca efectivamente en un sistema Fordista y post Fordista, instrumentado al personal humano como una Máquina o robot, dentro de procesos que mantiene efectos netamente automatizados.

Por otro lado, el efecto de estabilidad laboral en la Superintendencia de Bancos y Seguros es ciertamente preocupante, aunque el discurso de las autoridades permanentemente a intentado minimizar este efecto; pues, al comparar cifras, del número de funcionarios que rotan en la matriz institucional (12 de Octubre y Madrid, Quito – Ecuador) la cual recoge la mayor proporción de funcionarios de la institución comparada con las 3 regionales restantes (Intendencia Regional de Guayaquil, Intendencia Regional de Cuenca e Intendencia Regional de Portoviejo), se tiene como resultado aproximadamente cada año el rotación de personal es significativa, pues aproximadamente el 18% de funcionarios desierta cada año o termina su ciclo de contratación.

**Distributivo funcionarios SBS - marzo2013**

Sede	Funcionarios actuales	% funcionarios	% Rotación (contratación desvinculación promedio últimos 3 años)
Quito (matriz)	651	76,68%	17,71%
Guayaquil	141	16,61%	7,56%
Cuenca	27	3,18%	2,25%
Portoviejo	30	3,53%	4,25%
Total	849	100,00%	31,77%

Elaborado por: El Autor

Fuente: [www.sbs.gob.ec](http://www.sbs.gob.ec);

Este efecto es importante pues, si bien es cierto constantemente durante todo el año se extienden contratos de servicios ocasionales, o por lo menos cada 2 años se realizan procesos de concursos de mérito y oposición, casi en las mismas proporciones se generan desvinculaciones de personal, la gran mayoría gente con ingresos recientes a la institución (3/4 partes) y en menor proporción pero no menos importante, gente de carrera, que ha optado por fuentes de trabajo alternativas, con mayor

remuneración, mejores cargos, acogiéndose a regímenes de compras de renuncias, o simplemente por haber sido relegado o desplazados de sus antiguas funciones o cargos directivos.

Esta rotación de personal no solo que constituye erogaciones y esfuerzos económicos en procesos de entrega de implementos, uniformes, adaptación y capacitación, constantes al nuevo personal, sino que revelan un sistema de administración pública con notorias deficiencias en la gestión del talento humano, en procesos de motivación, permanencia y promoción de su personal.

Es más el sistema actual implementado no solo que se ha vuelto más complejo y al permitir el incremento de puestos jerárquicos y directos, sino que radicalizado aún más una estructura vertical separatista y más diferenciada entre funcionario subalterno y jefe. Tanto así que en el primer caso, con la nueva estructura orgánica funcional de crearon 2 nuevas Intendencias Nacionales, 2 Coordinaciones Nacionales, 5 Direcciones, 7 Subdirecciones, y 6 puestos de Asesores, tal como se muestra en la figura reciente, llegando a un total final de 14 autoridades, directivos o miembros asesores en denominados procesos gobernantes, 41 en procesos agregadores de valor, 5 en procesos de Asesoría y 15 en procesos de apoyo. Llegando a un llamativo total de 75 puestos jerárquicos superiores, solo en la matriz de la Superintendencia de Bancos en Quito.

Procesos Gobernantes	Procesos Agregadores de Valor
1 PRESIDENTE DE JUNTA BANCARIA	1 INTENDENTE NACIONAL JURIDICO (E)
2 MIEMBRO DE JUNTA BANCARIA	2 PROCURADOR JUDICIAL
3 MIEMBRO DE JUNTA BANCARIA	3 DIRECTOR NACIONAL JURIDICO
4 MIEMBRO DE JUNTA BANCARIA	4 ASESOR 5
5 MIEMBRO DE JUNTA BANCARIA	5 SUBDIRECTOR DE ASESORIA LEGAL
6 SUPERINTENDENTE DE BANCOS Y SEGUROS	6 SUBDIRECTOR DE NORMATIVIDAD
7 ASESOR 2	7 SUBDIRECTOR DE ENTIDADES EN LIQUIDACION Y COACTIVAS
8 ASESOR 2	8 DIRECTOR DE TRAMITES LEGALES
9 ASESOR 4	9 INTENDENTE NACIONAL DEL SECTOR FINANCIERO PRIVADO
10 ASESOR 5	10 ASESOR 5
11 INTENDENTE GENERAL	11 DIRECTOR DE AUDITORIA DE INSTITUCIONES DEL SECTOR FINANCIERO PRIVADO 1
12 ASESOR 5	12 DIRECTOR DE AUDITORIA DE INSTITUCIONES DEL SECTOR FINANCIERO PRIVADO 2
13 INTENDENTE NACIONAL DE GESTION	13 DIRECTOR DE AUDITORIA DE INSTITUCIONES DEL SECTOR FINANCIERO PRIVADO 3
14 ASESOR 5	14 DIRECTOR DE AUDITORIA DE INSTITUCIONES DEL SECTOR FINANCIERO PRIVADO 4
	15 INTENDENTE NACIONAL DEL SECTOR FINANCIERO PÚBLICO
	16 ASESOR 5
	17 DIRECTOR DE AUDITORIA DEL SECTOR FINANCIERO PUBLICO 1
	18 DIRECTOR DE AUDITORIA DEL SECTOR FINANCIERO PUBLICO 2
	19 DIRECTOR DE AUDITORIA DE BANCA DE INVERSIONES (BIESS)
	20 INTENDENTE NACIONAL DEL SISTEMA DE SEGURO PRIVADO
	21 ASESOR 4
	22 DIRECTOR DE AUDITORIA DEL SISTEMA DE SEGURO PRIVADO 1
	23 DIRECTOR DE AUDITORIA DEL SISTEMA DE SEGURO PRIVADO 2
	24 DIRECTOR DE AUDITORIA DEL SISTEMA DE SEGURO PRIVADO 3
	25 DIRECTOR DE DEL CONTROL TECNICO DEL SISTEMA DE SEGURO PRIVADO
	26 Director de Control Técnico de Reaseguros del Sistema de Seguro Privado
	27 INTENDENTE NACIONAL DE SEGURIDAD SOCIAL
	28 DIRECTOR DE AUDITORIA DEL SEGURO OBLIGATORIO IEES
	29 DIRECTOR DE AUDITORIA DE LOS SEGUROS ISSFA, ISSPOL, SCPN
	30 DIRECTOR DE AUDITORIA DE FONDOS COMPLEMENTARIOS
	31 DIRECTOR NACIONAL DE ESTUDIOS E INFORMACION
	32 SUBDIRECTOR DE ESTUDIOS
	33 SUBDIRECTOR DE ESTADISTICAS
	34 SUBDIRECTOR DE ADMINISTRACION DE SERVICIOS
	35 DIRECTOR NACIONAL DE RIESGOS
	36 SUBDIRECTOR DE RIEGOS FINANCIEROS Y ACTUARIALES
	37 SUBDIRECTOR DE RIESGOS OPERATIVOS
	38 SUBDIRECTOR DE PREVENCION DE LAVADO DE ACTIVOS (E)
	39 DIRECTOR NACIONAL DE ATENCION Y EDUCACION AL USUARIO
	40 SUBDIRECTOR DE EDUACION AL USUARIO
	41 SUBDIRECTOR DE ATENCION AL USUARIO
<b>Procesos de Asesoría</b>	
1 COORDINADOR GENERAL DE PLANIFICACION Y CONTROL DE GESTION	
2 DIRECTOR NACIONAL DE PLANIFICACION Y CONTROL DE PROYECTOS	
3 DIRECTOR NACIONAL DE PROCESOS Y RENDICION DE CUENTAS	
4 COORDINADOR GENERAL DE IMAGEN CORPORATIVA Y COMUNICACIÓN	
5 AUDITOR INTERNO	
<b>Procesos de Apoyo</b>	
1 COORDINADOR GENERAL ADMINISTRATIVO FINANCIERO (E)	
2 DIRECTOR NACIONAL DEL TALENTO HUMANO	
3 ASESOR 5	
4 SUBDIRECTOR DEL TALENTO HUMANO	
5 SUBDIRECTOR DE DESARROLLO INSTITUCIONAL	
6 DIRECTOR NACIONAL FINANCIERO	
7 SUBDIRECTOR DE FINANZAS	
8 DIRECTOR NACIONAL ADMINISTRATIVO	
9 SUBDIRECTOR DE COMPRAS PUBLICAS (S)	
10 SUBDIRECTOR DE GESTION DE RECURSOS MATERIALES Y SERVICIOS	
11 COORDINADOR GENERAL TECNOLOGICO (E)	
12 DIRECTOR NACIONAL DE RECURSOS TECNOLOGICOS	
13 SUBDIRECTOR DE DESARROLLO Y APLICACIONES TECNOLOGICAS	
14 SUBDIRECTOR DE RECURSOS TECNOLOGICOS (S)	
15 SECRETARIO GENERAL	

Elaborado por: El Autor  
Fuente: www.sbs.gob.ec

En el segundo caso en cambio, se ha fracturado totalmente la consideración y estímulo al personal de carrera o contratado, puesto que la reciente disposición emitida por las dos máximas autoridades institucionales ha sido clara y contundente al ordenar que *“ningún puesto Directivo, en ningún nivel, inclusive para los cargos de Subdirectores, deberán ser ocupados por funcionarios de carrera o en relación de dependencia con contratos de servicios ocasionales, sino por gente externa denominados por la autoridades”*. Lo curioso de esta disposición es que estos nuevos recursos humanos también entran en las estadísticas de rotación de personal con duraciones promedios en sus cargos entre 2 meses a 1,8 años.

Es acaso, esta forma de administración la más adecuada bajo su propio enfoque de eficiencia y rentabilidad, en la cual a los puestos directivos de la Superintendencia de Bancos y Seguros que también mantienen alta rotación, les corresponde mantener informados a sus servidores y subalternos sobre la visión, misión y objetivos estratégicos institucionales?, ¿Se puede pensar acaso que la actual administración por procesos por su naturaleza dinámica, está orientada a promover el mejoramiento continuo de la gestión institucional?, ¿Es justificable pensar en un sistema de administración pública en donde conceptualmente se minimiza al personal humano y se prefiere en realizar grandes esfuerzos y gastos económicos en mantener una imagen institucional impecable? ¿Será posible que las nuevas administraciones tendrán conocimientos teóricos básicos y necesarios de las nuevas y actuales teorías de administración?.

## **8.- Conclusiones**

Por lo general en instituciones públicas, los fenómenos de administración no pueden ser completamente sistematizados, sino más bien tienen que ser comprendidos, por lo que no pueden ser tratados con los mismos métodos positivistas que de las instituciones o del sector privado.

La Superintendencia de Bancos y Seguros, ha sido estructurada de tal manera que desde un punto de vista funcionalista, su administración se fundamenta en la práctica radicalizada de la división del trabajo, es decir opera en base a principios Tayloristas - Fordistas, lo que impide que las personas realicen sus actividades en forma libre y espontánea.

## **10.- Bibliografía**

- Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, [www.sbs.gob.ec](http://www.sbs.gob.ec)
- Resolución administrativa ADM-2012-10759, [www.sbs.gob.ec](http://www.sbs.gob.ec)
- Resolución administrativa ADM-2012-10779, [www.sbs.gob.ec](http://www.sbs.gob.ec)
- Resolución administrativa ADM-2013-11309, [www.sbs.gob.ec](http://www.sbs.gob.ec)
- Resolución administrativa ADM-2013-11452, [www.sbs.gob.ec](http://www.sbs.gob.ec)
- Resolución administrativa ADM-2013-11484, [www.sbs.gob.ec](http://www.sbs.gob.ec)
- Aktouf, O. (1998). La administración: entre tradición y renovación. Cali: Artes Gráficas del Valle.
- Allison, G. T. (1999). La gestión pública y la privada: ¿son fundamentalmente similares en todos los aspectos no importantes? En J. M. Shafritz (comp), & A. C. Hyde, Clásicos de la

administración pública (págs. 746-780). México, MX: Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, Universidad Autónoma de Campeche.

- Harvey, D. (2004). La condición de la posmodernidad. Madrid: Amorrortu editores.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (2001). Organizaciones Institucionalizadas: La Estructura Formal como Mito y Ceremonia. En W. W. Powell, P. J. DiMaggio, & (Compiladores), El Nuevo Institucionalismo en el Análisis Organizacional (Primera reimpresión ed., págs. 79-103). México: Fondo de Cultura Económica.
- Morgan, G. (1991). Imágenes de la organización. México: Ediciones Alfaomega.
- Murillo, (2005) La Escuela de las relaciones humanas y los humanismos.
- Naranjo, E. (2011). Caracterización de la gestión en las empresas públicas. Revista Politécnica , 29 (1), 18-28.
- Weber, M. (2004). Economía y Sociedad. México: Fondo de Cultura Económica.