

# UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI



FACULTAD DE COMERCIO INTERNACIONAL, INTEGRACIÓN, ADMINISTRACIÓN Y  
ECONOMÍA EMPRESARIAL

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

**Tema: “Desempeño laboral de los empleados del nivel de apoyo y su  
incidencia en la gestión pública de la Prefectura del Carchi”**

Trabajo de Integración Curricular previo a la obtención del  
título de Licenciado en Administración Pública

**AUTOR:** Betancourth Hidalgo Mayer Julian

**TUTOR:** MSc.Valverde Obando Adrián Alexander

Tulcán, 2023.

## CERTIFICADO DEL TUTOR

Certifico que el estudiante Betancourth Hidalgo Mayer Julian con el número de cédula 1758237968 ha desarrollado el Trabajo de Integración Curricular: "Desempeño laboral de los servidores públicos del nivel de apoyo y su incidencia en la gestión pública de la Prefectura del Carchi"

Este trabajo se sujeta a las normas y metodología dispuesta en el Reglamento de la Unidad de Integración Curricular, Titulación e Incorporación de la UPEC, por lo tanto, autorizo la presentación de la sustentación para la calificación respectiva



MSc. Valverde Obando Adrián Alexander

**TUTOR**

Tulcán, julio de 2023

## **AUTORÍA DE TRABAJO**

El presente Trabajo de Integración Curricular constituye un requisito previo para la obtención del título de Licenciado en la Carrera de Administración Pública de la Facultad de Comercio Internacional, Integración, Administración y Economía Empresarial

Yo, Betancourth Hidalgo Mayer Julian con cédula de identidad número 1758237968 declaro que la investigación es absolutamente original, auténtica, personal y los resultados y conclusiones a los que he llegado son de mi absoluta responsabilidad.



Betancourth Hidalgo Mayer Julian

**AUTOR**

Tulcán, julio de 2023

## **ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR**

Yo Betancourth Hidalgo Mayer Julian declaro ser autor de los criterios emitidos en el Trabajo de Integración Curricular: "Desempeño laboral de los servidores públicos del nivel de apoyo y su incidencia en la gestión pública de la Prefectura del Carchi" y eximo expresamente a la Universidad Politécnica Estatal del Carchi y a sus representantes de posibles reclamos o acciones legales.



Betancourth Hidalgo Mayer Julian

**AUTOR**

Tulcán, julio de 2023

## **AGRADECIMIENTO**

A mi universidad que ha sido el lugar donde me he formado y de la cual he adoptado los valores que me identifican como persona y como futuro profesional, a mis profesores quienes me han brindado conocimientos y experiencias que me servirán en mi vida laboral y a mis compañeros que han sido un gran pilar para salir adelante dentro de esta gran etapa de la vida.

A mi madre Nancy que es la persona más importante en mi vida, a mi padrastro Carlos quien me ha apoyado y ha sido un pilar fundamental para que yo tenga una formación profesional y como persona, a mis hermanos quienes han sido una fuente motivación para superarme y darles un motivo para que estén orgullosos. A mi padre Adolfo, que siempre ha estado conmigo a pesar de la distancia dándome su apoyo y buenos deseos, este logro también es para ti. A mis tíos Oscar, Andrés, Robert, Raquel y mi abuelo Luis, quienes me han acompañado durante toda mi vida estudiantil y me han brindado un hogar en donde sentirme seguro y querido, a quienes también los considero mis segundos padres y madre. En especial a mi Abuela Alba, la mujer que ha estado conmigo en las buenas y en las malas, quien me ha brindado su cariño y me ha tratado como a un hijo. Este logro es especialmente dedicado a ella. A todos mis familiares, amigos y mi pareja Aylin que han estado conmigo, este logro es también de ustedes.

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a toda mi familia, quienes me han acompañado dentro de este proceso, quienes me han dado valores, han sabido apoyarme y corregirme. A mis profesores que me han guiado y me han brindado de sus conocimientos. A mis amigos y mi pareja quienes me han dado grandes momentos dentro de esta etapa que estoy culminando. A mi abuela por ser mi gran madre y a mi mamá Nancy y mi padrastro Carlos que han sido los que me apoyaron y confiaron en mí para que pueda convertirme en profesional.

## ÍNDICE

<b>RESUMEN.....</b>	<b>11</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>12</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>13</b>
<b>I. EL PROBLEMA.....</b>	<b>15</b>
<b>1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>15</b>
<b>1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....</b>	<b>17</b>
<b>1.3. JUSTIFICACIÓN.....</b>	<b>17</b>
<b>1.4. OBJETIVOS Y PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>18</b>
1.4.1. Objetivo General .....	18
1.4.2. Objetivos Específicos .....	18
1.4.3. Preguntas de Investigación.....	19
<b>II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....</b>	<b>20</b>
<b>2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>20</b>
<b>2.2. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>22</b>
<b>2.2.1. Modelo Teórico de Campbell .....</b>	<b>22</b>
2.2.2. Teoría de la Nueva Gestión Pública (NGP).....	22
2.2.3. Gerencialismo.....	23
<b>2.3. MARCO CONCEPTUAL .....</b>	<b>23</b>
2.3.1. Desempeño Laboral.....	23
2.3.2. Importancia de la Evaluación de Desempeño Laboral.....	24
2.3.3. Objetivos de la Evaluación de Desempeño Laboral .....	25
2.3.4. Factores e Indicadores del Desempeño Laboral .....	25
2.3.5. Métodos de Evaluación de Desempeño .....	26
2.3.6. Desempeño Laboral y los Métodos de Evaluación.....	27
<b>2.4. Gestión Pública .....</b>	<b>28</b>

2.4.1.	Definición conceptual de Gestión pública.....	29
2.4.2.	Definición operacional.....	29
2.4.3.	Características de la gestión.....	29
2.4.4.	Principios fundamentales de la gestión.....	29
2.4.5.	Clases de gestión.....	30
2.4.6.	Elementos centrales de la Gestión Pública.....	30
2.4.7	Problemática de la Gestión pública.....	30
2.4.8.	Funciones de la gestión pública.....	32
2.4.9.	Características de la gestión pública.....	32
2.4.10	Los niveles de gestión en una organización Pública:.....	33
2.4.11.	Los Modelos de Gestión Pública.....	35
2.4.12.	Competencias y habilidades requeridas del gestor público.....	35
<b>2.3.</b>	<b>MARCO LEGAL.....</b>	<b>37</b>
<b>III.</b>	<b>METODOLOGÍA.....</b>	<b>42</b>
<b>3.1.</b>	<b>ENFOQUE METODOLÓGICO.....</b>	<b>42</b>
3.1.1.	Enfoque.....	42
3.1.2.	Tipo de Investigación.....	43
3.1.3.	Diseño de Investigación.....	43
<b>3.2.</b>	<b>HIPÓTESIS.....</b>	<b>46</b>
<b>3.3.</b>	<b>DEFINICIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....</b>	<b>46</b>
3.3.1	Definición de Variables.....	46
<b>3.4.</b>	<b>MÉTODOS UTILIZADOS.....</b>	<b>49</b>
<b>3.5.</b>	<b>TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>51</b>
<b>3.6.</b>	<b>ANÁLISIS ESTADÍSTICO.....</b>	<b>53</b>
3.6.1.	Población y muestra.....	53
<b>IV.</b>	<b>RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....</b>	<b>55</b>
<b>4.1.</b>	<b>RESULTADOS.....</b>	<b>55</b>



<b>4.2. ANALISIS ESTADÍSTICO DEL DESEMPEÑO LABORAL Y SU INSIDENCIA EN LA GESTIÓN PÚBLICA DE LA PREFECTURA DEL CARCHI 2021 .....</b>	<b>55</b>
<b>4.2. DISCUSIÓN .....</b>	<b>95</b>
<b>V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>102</b>
<b>5.1. CONCLUSIONES .....</b>	<b>102</b>
<b>5.2. RECOMENDACIONES.....</b>	<b>103</b>
<b>VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>105</b>
<b>VII. ANEXOS.....</b>	<b>110</b>

### ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Marco legal.....	<b>37</b>
<b>Tabla 2.</b> Operacionalización de Variables.....	<b>47</b>
<b>Tabla 3.</b> Número de funcionario del nivel de apoyo.....	<b>54</b>
<b>Tabla 4.</b> Interpretación de entrevista a funcionario 1 .....	<b>70</b>
<b>Tabla 5.</b> Interpretación de entrevista a Funcionario 2.....	<b>75</b>
<b>Tabla 6.</b> Interpretación de entrevista a Funcionario 3.....	<b>78</b>
<b>Tabla 7.</b> Interpretación de entrevista a Funcionario 4.....	<b>82</b>
<b>Tabla 8.</b> Interpretación de entrevista a Funcionario 5.....	<b>87</b>
<b>Tabla 9.</b> Interpretación de entrevista a funcionario 6 .....	<b>91</b>

### ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Estructura Orgánico Funcional de la Prefectura del Carchi .....	<b>53</b>
<b>Figura 2.</b> Cursos de capacitación .....	<b>55</b>
<b>Figura 3.</b> Disponibilidad de recursos e instrumentos .....	<b>56</b>

<b>Figura 4.</b> Competencias necesarias de servidor público .....	57
<b>Figura 5.</b> Formación profesional .....	58
<b>Figura 6.</b> Sanciones recibidas .....	59
<b>Figura 7.</b> Incapacidad laboral.....	60
<b>Figura 8.</b> Remuneración .....	61
<b>Figura 9.</b> Canales de Comunicación .....	62
<b>Figura 10.</b> Sugerencias de Trabajo.....	63
<b>Figura 11.</b> Enfoque laboral .....	64
<b>Figura 12.</b> Entorno e Infraestructura de la Institución .....	65
<b>Figura 13.</b> Misión de puesto.....	65
<b>Figura 14.</b> Crecimiento y desarrollo profesional.....	66
<b>Figura 15.</b> Competencias Conductuales.....	67
<b>Figura 16.</b> Asignación de Presupuesto .....	68
<b>Figura 17.</b> Monitoreo y evaluación de la institución .....	69

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>Anexo 1.</b> Acta de la sustentación de Predefensa del TIC .....	110
<b>Anexo 2.</b> Certificado del abstract por parte de idiomas.....	111
<b>Anexo 3.</b> Encuesta realizada a los funcionarios del Nivel de Apoyo .....	113
<b>Anexo 4.</b> Entrevista realizada a los directores de las áreas del Nivel de Apoyo .....	118
<b>Anexo 5.</b> Evidencias de las entrevistas y encuestas aplicadas en la Prefectura del Carchi.....	119

## RESUMEN

### **“Desempeño laboral de los empleados del nivel de apoyo y su incidencia en la gestión pública de la Prefectura del Carchi”**

El presente trabajo investigativo abarca el tema sobre el desempeño laboral y su incidencia en la gestión pública en el Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial del Carchi, pues el nivel de apoyo de la institución es el encargado de gestionar, asesorar y apoyar el proceso de gestión pública llevado a cabo por la institución, teniendo esta gran importancia a la hora de brindar eficacia y buen manejo de personal para que la institución pueda operar de manera correcta y funcional. Por lo que el propósito de la presente investigación es analizar la incidencia del desempeño laboral del nivel de apoyo en la gestión pública de la prefectura del Carchi en el año 2021. En esta investigación se utilizó aspectos de la metodología, el tipo de investigación fue de campo, ya que se realizó la recolección de datos en el lugar donde ocurren los hechos, por otra parte, se ha usado un enfoque mixto debido a la recolección de datos cuantitativos y cualitativos haciendo uso de técnicas como la encuesta y la entrevista utilizando como instrumento. En base a los aspectos teóricos y los resultados obtenidos se ha concluido que el personal del nivel de apoyo posee grandes características que le permiten ejecutar un trabajo efectivo, sin embargo el entorno y el proceso de evaluación de desempeño laboral no son acordes a un crecimiento profesional dentro de la institución, pues se evidencia falta de un sistema enfocado a obtener resultados verídicos a la hora de evaluar a los servidores públicos, así como también la deficiencia de presupuesto que existe afecta en negativo a la institución y sus intereses con las personas.

**Palabras Claves:** Desempeño Laboral, Nivel de Apoyo, Gestión pública, Evaluación de desempeño laboral.

## ABSTRACT

### **“Job Performance of public servants of the level of support and its incidence in the public management at Prefecture of Carchi”**

This research work encompasses the topic of labor performance and its incidence on public management in the Provincial Decentralized Autonomous Government of Carchi, since the Level of support of the institution oversees managing, advising and supporting the public management process carried out by the institution, which is of great importance when it comes to providing efficiency and good management of personnel so that the institution can operate properly and functionally. Therefore, the purpose of this research is to analyze the incidence of job performance of the Level of support in public management at prefecture of Carchi in the year 2021. In this research we use aspects of the methodology such as the type of research, which was field, since the data collection was carried out in the place where the events took place. On the other hand, a mixed approach was used due to the collection of quantitative and qualitative data using techniques such as the survey, and the interview using it as an instrument. Based on the theoretical aspects and the results obtained, it was concluded that support level personnel have great characteristics that allow them to carry out their work effectively; however, the environment and the job-performance-evaluation process are not consistent with professional growth within the institution, since there is a lack of a system focused on obtaining true results when evaluating employees. public servants, as well as the budget shortage that exists, which negatively affects the institution and its interests with people.

**Keywords:** Job Performance, Level of Support, Public Management, Job Performance Evaluation.

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación hace referencia al tema de desempeño laboral, definido como un factor clave para el éxito de instituciones gubernamentales, que busca generar una mejora en la gestión pública y en la formación profesional de los servidores públicos. Tomando en cuenta los modelos de evaluación de desempeño laboral y apuntando a la obtención de resultados con valores organizacionales. Por lo que dentro de las características principales con las que cuenta el desempeño laboral también está la búsqueda de mejora continua.

Para analizar este tema, es necesario estudiar la problemática, en donde se puede observar que, dentro de las instituciones públicas, los procesos de evaluación de desempeño laboral están sujetos a un modelo obsoleto, que no brinda resultados verídicos y que carece de legitimidad dentro de la misma institución. Así como también los métodos de evaluación de desempeño centrados en una medición que cuantice su rendimiento, sin prestarle mayor atención a una evolución profesional del servidor público.

Dentro del enfoque de la gestión pública esta investigación se orienta a la satisfacción de las necesidades del Estado y de sus ciudadanos, controlando y administrando responsablemente todos sus recursos. Por lo que se pretende explicar y analizar la calidad de gestión pública brindada por la prefectura del Carchi, puesto que la eficiencia como impulsor de las instituciones públicas es uno de los factores primordiales para ejecutar un buen gobierno.

La investigación de esta problemática se realizó con el interés de conocer la incidencia de desempeño laboral del personal del nivel de apoyo y su incidencia en la gestión pública, donde se busca saber el nivel de preparación y los distintos factores que influyen en el desempeño laboral del personal dentro del nivel de apoyo. Por lo que se hace especial énfasis en las teorías de desempeño laboral y la gestión pública, queriendo buscar y entender las razones por las cuales se puede llevar una gestión pública eficiente, así como también analizar los procesos de evaluación de desempeño laboral para poder deducir como este incide directamente en la gestión pública.

En el desarrollo de la presente investigación se utilizaron teorías como la teoría del gerencialismo que abarca las dos variables a estudiar y brinda un punto de vista general sobre el desempeño laboral y la gestión pública. La teoría de la nueva gestión

pública que está enfocada a una gestión pública basada en resultados y que busca lograr mayor eficiencia y eficacia dentro el sector público. Y por último el modelo teórico de Campbell que va enfocado a la variable de desempeño laboral, en donde se establecen los criterios y características que se deben llegar a tener dentro de una organización para que sus servidores públicos puedan rendir de la manera más eficiente posible.

Dentro de esta investigación se realizaron entrevistas a todos los funcionarios públicos del nivel de apoyo, y entrevistas a los puestos jerárquico-superiores del GAD, mediante el uso de estos instrumentos, se logró obtener los resultados en base a los objetivos planteados.

## **I. EL PROBLEMA**

### **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El desempeño Laboral pretende medir el rendimiento entregado por parte del personal de una empresa o institución, en donde se puede identificar distintas áreas con efectos positivos o negativos, con el propósito de mejorarlos y analizarlos para lograr cumplir con los objetivos planteados (Mejillón, 2018). Dentro de las instituciones públicas el desempeño laboral es un factor que influye de manera directa en la calidad de gestión llevada a cabo por los distintos niveles y áreas que están manejadas por servidores públicos.

De acuerdo con (Gallón, 2004, citado por Ayapi, 2017, p. 31), la gestión pública conforma un conjunto de instituciones de carácter público, las cuales tienen como misión administrar y gestionar el estado. Dichas instituciones u organizaciones públicas se encuentran dirigidas por individuos, contando con una nómina de personal dividida en áreas que facilitan su funcionamiento.

La gestión pública cuenta con un enfoque direccionado a la satisfacción de las necesidades del estado con la ciudadanía, teniendo control y el manejo responsable de todos sus recursos. La eficiencia y la eficacia son medidas que la ciudadanía toma en cuenta a la hora de confiar en las instituciones públicas, en donde un buen índice de desempeño laboral puede ser directamente proporcional a una buena gestión pública realizada.

Según Jarquín et al. (2018), En las últimas décadas, muchos gobiernos en el mundo se han propuesto mejorar la gestión pública, tratando de hacer más y mejores cosas con menos recursos; enfocándose en resultados, fortaleciendo la rendición de cuentas y evaluación de desempeño laboral, como consecuencia a la creciente insatisfacción de los ciudadanos con la gestión gubernamental, la desconfianza de los ciudadanos y la corrupción han llevado a una mayor necesidad de rendición de cuentas de los ciudadanos como mecanismo para fortalecer la democracia y combatir la corrupción.

En muchos países de Latinoamérica, los modelos de gestión pública presentan carencias en diversos aspectos, siendo uno de ellos la calidad laboral y el desempeño de los funcionarios públicos. Dicho contexto se logra identificar debido a que no existen programas completos de mejoramiento continuo ni procesos para evaluación del personal, donde la capacitación ofrecida es limitada, nula o no presenta relación con las realidades del mundo, país o región. Cieza et al. (2021)

En la actualidad, la gestión pública ha pasado por un proceso de cambios y modernización que involucra al desempeño laboral con la frecuente necesidad de renovación y actualización para permitir a sus funcionarios, estar a la vanguardia de los tiempos modernos.

Según Calle et al. (2018) en Ecuador la evaluación de desempeño en la gestión pública está en el centro de las preocupaciones de quienes se encargan de la toma de decisiones en las instituciones gubernamentales, en todos los niveles de la gestión nacional. La optimización del nivel de eficiencia y eficacia en el uso de los recursos, y la necesidad de crear y fortalecer mecanismos de transparencia y rendición de cuentas para la ciudadanía y los grupos de interés en torno a la acción pública, están impulsando a los gobiernos a enfatizar el desarrollo de sistemas de medición e indicadores de desempeño en las instituciones públicas. Las instituciones públicas van sufriendo un proceso de transformación, el cual se ve influenciado por políticas generales emitidas por organizaciones internacionales y tiene como principal influencia el escenario político mundial, en donde se pueden llegar a adoptar e implementar técnicas de administración privada.

Dentro de la provincia del Carchi la gestión pública y la mecánica de trabajo directivo presenta un índice adecuado para enfatizar la motivación y por ende el desempeño laboral. Los mandos altos y mandos medios de las instituciones públicas deben tener en cuenta distintos factores que pueden afectar el desempeño laboral, manteniendo una constante revisión en los factores potenciadores de capacidades como las habilidades y destrezas de los servidores públicos y la dotación de recursos necesarios para que el empleado pueda alcanzar altos niveles de eficiencia y eficacia. Teanga et al. (2014) En la provincia del Carchi se han realizado pocos estudios relacionados con la incidencia del desempeño laboral en la gestión pública y enfocados en el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia del Carchi.

El nivel de apoyo dentro de una institución pública como la prefectura del Carchi



comprende las áreas de la organización fundamentales en cuanto a disponibilidad de recursos, en cuanto a servicios, equipos y suministros, apoyando a todas las áreas para asegurar el cumplimiento de los objetivos. Su autoridad técnica, profesional o funcional apoya áreas de los diferentes niveles de una institución brindando asesoría, servicios y controles necesarios para la realización de procesos sustantivos. En la prefectura del Carchi el nivel de apoyo está encaminado a evaluar, asesorar, gestionar recursos y servicios para el cumplimiento de los objetivos de la institución, en dicho nivel de apoyo se encuentran las áreas de Secretaría General; procuraduría síndica; Dirección Financiera; Dirección Administrativa y Talento Humano; Dirección de Comunicación Social.

Dentro de la problemática que engloba el desempeño laboral en la gestión pública de las instituciones gubernamentales, se puede evidenciar que las carencias en el aspecto laboral no permiten a los funcionarios públicos llevar a cabo sus respectivas tareas y el cumplimiento de objetivos se ve afectado, esto debido a que la evaluación de desempeño del personal presenta carencias significativas, por lo que para la problemática del tema a investigar toma en cuenta la falta de actualización en métodos de evaluación y el grado de intervención del nivel de apoyo y sus distintas áreas administrativas en los servidores públicos de las instituciones públicas, en este caso la prefectura del Carchi en el año 2021.

## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cómo incide el desempeño laboral de los servidores públicos del nivel de apoyo en la gestión pública del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial Del Carchi 2021?

## **1.3. JUSTIFICACIÓN**

Se consideró necesario realizar el presente estudio, puesto que su pertinencia social es novedosa y a la par interesante, ya que el desempeño laboral es el producto de ciertas competencias, habilidades o capacidades que posee el trabajador, como también del tipo de personalidad que este tiene, los cuales en conjunto darán como producto el cumplimiento o no de los requerimientos de la empresa. La investigación se tiene en consideración que el estudio se realiza para tratar de solucionar uno o

varios problemas que afecta a una parte considerable de la sociedad, llenar vacíos de conocimiento, así como de fortalecerlos o según sea el caso. Uno de los grandes desafíos de los líderes en las organizaciones es lograr que sus empleados se desempeñen de manera eficiente, para ello, es necesario entender los tipos de interacciones que posee la persona, sus preferencias a la hora de comunicarse, de tomar decisiones, de trabajar en equipo, ya que son fundamentales para resolver retos y fortalecer el trabajo. La importancia de contar con profesionales en gestión pública moderna es dotar al estado de un grupo de trabajadores capaces de administrar inversiones y procesos que garanticen la realización de proyectos y que la inversión logre los objetivos trazados para el beneficio de ambos sectores en contraste al panorama de corrupción que fue expuesto desde 2018. Osejo (2018) La especialización y cursos de Gestión Pública pueden ser llevados por todos los profesionales que deseen impartir sus conocimientos y habilidades en el sector público, también pueden estudiar aquellos funcionarios públicos que quieran actualizar sus habilidades a fin de tener más oportunidades dentro del campo, y se llegara a cada uno de los estudiantes que están cursando los niveles superiores con el fin de saber cómo se con lleva cada uno de los procesos y mecanismos dentro de las instituciones publica o privadas.

#### **1.4. OBJETIVOS Y PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN**

##### **1.4.1. Objetivo General**

Analizar la incidencia del desempeño laboral de los servidores públicos del nivel de apoyo en la gestión pública de la Prefectura del Carchi durante el periodo 2021.

##### **1.4.2. Objetivos Específicos**

- Analizar el método de evaluación del desempeño laboral aplicado a los funcionarios los del nivel de apoyo por la Prefectura del Carchi durante el periodo 2021.
- Determinar las características positivas y negativas de la gestión pública administrativa en los servidores públicos del nivel de apoyo de la Prefectura del Carchi durante el periodo 2021.

- Identificar los factores del desempeño laboral en la gestión pública de los servidores públicos del nivel de apoyo de la Prefectura del Carchi durante el periodo 2021.

#### **1.4.3. Preguntas de Investigación**

1. ¿Cuáles son los métodos de evaluación del desempeño laboral aplicados a los funcionarios del nivel de apoyo por el GAD Carchi durante el periodo 2021?
2. ¿Cuáles son las características positivas y negativas de la gestión pública administrativa en los servidores públicos del nivel de apoyo de la Prefectura del Carchi durante el periodo 2021?
3. ¿Cuáles son los factores que influyen en desempeño laboral dentro del GAD Provincial del Carchi durante el periodo 2021?

## II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

### 2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Martínez et al. (2018) desarrollo la investigación "Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral" en donde nos habla acerca de la necesidad de replantar las diversas formas de gestionar las organizaciones e instituciones públicas. Es importante hacer énfasis en que para el éxito de las organizaciones el desempeño del recurso humano juega un papel importante, en dicho contexto el desempeño laboral deberá ser óptimo. Sin embargo, en los países que se encuentran en vías de desarrollo existen múltiples factores que necesitan ser gestionados de mejor manera, uno de los más importantes son las oportunidades de desarrollo personal presentes en las instituciones.

Para Carrillo (2019) en su estudio "Modelo de Gestión Pública y Desempeño Laboral: Caso de un Municipio de Ecuador" La evaluación del desempeño es un tema fundamental para las empresas, sean públicas o privadas, a través de la cual se pueden detectar las fortalezas y/o debilidades de los colaboradores y así inferir, mediante el seguimiento del cumplimiento de las actividades, que se alcancen las metas planteadas. La presente investigación deduce que, en las instituciones públicas, un elemento fundamental relacionado con el desempeño laboral de los servidores públicos es la motivación. Siendo este un factor primordial en el rendimiento de las actividades que llevan a cabo los funcionarios públicos, para poder llegar a lograr los objetivos y tener un personal activo e involucrado en el bien común de la institución.

Calle et al. (2018) en su investigación "La gestión pública fundamentada en la planificación estratégica con impacto en la ciudadanía" plante que la gestión pública en Latinoamérica se encuentra en una etapa de transición, que la encamina al fortalecimiento y modernización del estado. Sin embargo, este periodo de transitorio no avanza de manera significativa porque la planificación estratégica es poco utilizada por la mayoría de las instituciones públicas, en muchos casos se

dispone de planes que no apuntan a guiar el accionar cotidiano de las organizaciones. Tomando en cuenta el contexto antes planteado, es necesario avanzar en la superación de deficiencias para lograr una mayor legitimidad, gobernabilidad creación de valor público.

La mayoría de los profesionales que ocupan cargos públicos de alta gerencia en los países latinoamericanos, no tienen una formación gerencial y cuando presentan dicha formación, la han recibido en facultades de administración de empresas. Por lo que, en la gestión pública, la figura del administrador público como profesional con identidad propia, con capacidad para ofrecer conocimiento experto y con suficiente prestigio social que legitime su participación en posiciones de liderazgo, no existe en los países suramericanos.

Martínez et al. (2018) dice que la gestión pública y su relevancia tiene como sustento una relación con las capacidades que las instituciones gubernamentales tienen para asegurar las libertades modernas, la democracia política, la calidad de vida, el desempeño de los funcionarios públicos y el bienestar continuo. Esta permite identificar que, si un gobierno no presenta resultados favorables, no es posible que los ciudadanos tengan confianza en el mismo. Las decisiones y acciones que toma un gobierno hacen referencia indirectamente a la gestión pública. En los últimos años, los gobiernos y su administración pública están atravesando un período de cambios que en la mayoría de los países del mundo el camino que siguen estas instituciones está cambiando su existencia, su labor política y administrativa tanto en cantidad como en calidad.

Valdez (2018) en su estudio "Modernización de la gestión pública y desempeño laboral en el Gobierno Regional Huánuco-2018" tiene por objetivo determinar cómo se relaciona la modernización de la gestión pública y el desempeño laboral. El estudio deduce que la modernización en la gestión pública entrelaza una relación significativa entre capacitación y desempeño laboral, donde el incentivo referido a las capacitaciones y otros reconocimientos tienen un efecto positivo moderado con el desempeño laboral. Una limitante importante a tomar en cuenta es que la falta de modernización en la gestión pública se la considera un factor principal que impide una correcta reforma del estado.

## **2.2. MARCO TEÓRICO**

### **2.2.1. Modelo Teórico de Campbell**

El modelo teórico de Campbell tiene como necesidad medir el desempeño laboral de manera integral con la finalidad de contar con los componentes para medir el desempeño y de esta manera poder ayudar a plantear estrategias enfocadas en el cumplimiento de objetivos.

La principal contribución del modelo es la consistencia al ser completo eficaz. La teoría desarrolla 8 elementos del desempeño laboral los cuales son: dominios de tareas específicas ; capacidad del individuo para realizar tareas asignadas; habilidades en tareas no específicas ; comunicación oral y escrita; facilitación del rendimiento en equipo; mantenimiento de la disciplina personal; supervisión e influencia en el desempeño de los subordinados; administración referida a los comportamientos direccionado a la integración, lanzando soluciones a los problemas y organización de los recursos. (Bautista et al., 2020)

Campbell (2015) Asegura que dentro del desempeño laboral existe una estructura y dimensión del desempeño laboral, donde el rendimiento técnico está enfocado a los requisitos para desempeñarse en un puesto o realizar una tarea, incluyendo habilidades interpersonales. Su iniciativa, perseverancia y trabajo duro se demuestran cuando se ofrecen como voluntarios para asumir tareas adicionales o trabajar en condiciones adversas. Los comportamientos laborales contraproducentes son comportamientos personales que afectan negativamente los objetivos previstos. La Supervisión, gestión, ejecución, liderazgo, se refiere al desempeño del liderazgo y su impacto interpersonal. El desempeño de la gestión jerárquica se define en organizaciones jerárquicas e incluye acciones para generar, conservar y asignar recursos a los empleados para lograr metas y el desempeño del liderazgo entre colegas, guiado por las relaciones entre los miembros del equipo.

### **2.2.2. Teoría de la Nueva Gestión Pública (NGP)**

La Nueva Gestión Pública propone organizar el gobierno de una manera meritocrática, en donde las organizaciones y las personas deben ser evaluados por resultados y desempeño. Una de las razones principales es que el gobierno debe preocuparse más por ofrecer resultados a la sociedad. La Nueva Gestión Pública

apoya una definición técnica de resultados como la principal regla para medir el desempeño de las organizaciones públicas, en donde la definición y el desarrollo de los resultados se logra mediante un tipo de democracia inteligente. Esta también supone que hay maneras técnicas para convencer a la sociedad acerca de que la mejor manera de lidiar con los asuntos públicos. A medida que la eficiencia sea un impulsor para las organizaciones públicas y la meritocracia en el sector público se oriente a los resultados con valores organizacionales, se estará proporcionando los elementos necesarios para crear un buen gobierno. Dentro de la Nueva Gestión Pública los gobiernos deben ser obligados a apoyarse en maneras técnicas, evaluaciones de desempeño, presupuestos orientados hacia los resultados, sistemas de servicio civil meritocráticos y la gestión de la calidad. (Arellano, 2005).

### **2.2.3. Gerencialismo**

El gerencialismo tiene como intención transponer a los organismos públicos los criterios de funcionamiento de las empresas privadas, de esta manera se pretende crear nuevos modelos organizativos del estado que dan a la acción del gobierno la garantía de alcanzar los resultados con la debida flexibilidad bajo una exigencia que busca la eficiencia. En la versión más exigente, se pretende orientar a la administración pública por los valores y técnicas del sector privado, donde su objetivo a realizar se basa en la economía, eficacia y eficiencia. El modelo gerencialista se caracteriza por divulgar la transparencia en la gestión buscando que los gestores públicos se hagan responsables por los resultados obtenidos. Dentro del modelo gerencialista se destacan los principios de transparencia, responsabilizarían y evaluación permanente y mejora continua, la cual debe ser de manera interna y externa donde se identifiquen oportunidades de mejora continua. El gerencialismo expone que, para tener organizaciones gubernamentales eficientes, se necesita un diseño político inteligente y consiente de aspectos de justicia. (Elorriaga, 2018).

## **2.3. MARCO CONCEPTUAL**

### **2.3.1. Desempeño Laboral**

Son las acciones y conductas realizadas por los trabajadores que ayudan a alcanzar el logro de los objetivos propuestos, acorde al éxito de las empresas. Es considerado

como una serie de características individuales como capacidades; cualidades; habilidades; las necesidades que interactúan en el trabajo y de la organización. (Bautista et al., 2020)

El desempeño laboral tiene relación con la efectividad, mediante criterios sistémicos, debido a esto se mide en función de la administración para adaptarse, mantenerse y crecer, así como con el fin de renovarse de manera constante o convertirse en una organización que aprende e incide en su crecimiento. (Rodríguez, 2019)

El desempeño laboral es la manera en cómo se ven reflejadas las acciones de los empleados en su ámbito laboral, teniendo en cuenta las capacidades, experiencia, trabajo en equipo, capacidad de comunicación entre otras. Todas las habilidades y su desenvolvimiento dentro del área laboral se miden mediante la calidad, eficiencia y eficacia lo cual da paso a la definición de desempeño laboral.

### **2.3.2. Importancia de la Evaluación de Desempeño Laboral**

Evaluar el desempeño laboral es una tarea fundamental para las empresas e instituciones debido a que ayuda a implementar estrategias y afinar la eficacia. Dicho proceso abarca misión, visión, cultura organizacional y las competencias laborales de los cargos. La intención es desarrollar la acción integral de los trabajadores por medio de planes de acción con el jefe, para pulir los perfiles profundizando y mejorando la capacitación de los trabajadores. (Ramírez, 2016)

Según Padilla (2021) afirma que la evaluación de desempeño es un proceso sistemático y periódico de estimulación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia, con el cual las personas desarrollan sus actividades y las responsabilidades que le competen a los cargos que ocupan. De igual manera cobra importancia a la hora de medir el nivel competitivo de la empresa ya que con la suma de todos los puestos que presentan un buen desempeño se reflejará la eficiencia y el logro de objetivos individuales y en conjunto.

La evaluación del desempeño laboras toma mucha importancia a la hora de ver cuán eficiente es una organización, con ayuda de los diferentes indicadores de desempeño la evaluación en las instituciones públicas brinda información acerca de cuan eficiente pueden llegar a ser las organizaciones gubernamentales conforme a el cumplimiento de objetivos.



### **2.3.3. Objetivos de la Evaluación de Desempeño Laboral**

Para (Barcelo, 2017) la evaluación de desempeño laboral adquiere propósitos variados que se resumen en: mejorar el desempeño laboral; contribuir al desarrollo profesional; acercar a la organización al cumplimiento de los objetivos que se plantean. La evaluación de desempeño laboral también toma en cuenta múltiples factores que se encaminan a cumplir con los propósitos de esta, los cuales son:

- Medir el desempeño actual con relación al desempeño esperado. - Brindar oportunidades para la interacción entre superiores y empleados para el intercambio de ideas y sentimientos con relación al desempeño laboral.
- Identificar necesidades y áreas a capacitar.
- Brindar soportes para el alineamiento entre los objetivos de la institución y del empleado.
- Determinar de manera meritocrática si el empleado merece recibir compensaciones en base a rendimiento.
- Mejorar las relaciones humanas en el ambiente laboral.
- Validar los procesos de selección y asignación de personal.
- Actualizar descripciones de los puestos.

### **2.3.4. Factores e Indicadores del Desempeño Laboral**

De manera general los criterios e indicadores de desempeño laboral que se consideran importantes dentro de las organizaciones suelen ser: la calidad del trabajo; la eficiencia; las metas alcanzadas; la formación adquirida; la capacitación. Sin embargo, no siempre a la hora de realizar estos procesos se está en una situación cómoda, en este caso los que evalúan y los evaluados, por lo que es de vital importancia tomar en cuenta los indicadores mencionados anteriormente. (Ecoembes, 2020)

- Calidad de Trabajo

Dentro de la calidad de trabajo se toma en cuenta las dimensiones abarcadas por el servidor público, que le permitirán desarrollar sus capacidades, alcanzar los

objetivos y permitirle estar en un ambiente laboral óptimo para ejercer responsabilidades.

- Eficiencia

La eficiencia dentro del sector público hace referencia a el grado de cumplimiento que tiene el estado, para satisfacer las necesidades de la ciudadanía, por lo que es un indicador importante para medir el nivel de gestión realizada, en base al desempeño laboral.

- Metas alcanzadas

Es el método cuantificable, que se caracteriza por determinar el índice de metas alcanzadas, productos entregados y procesos habilitados dentro de un año fiscal.

- La formación y capacitación adquirida

Es el proceso que ve por las necesidades de aprendizaje, el perfil profesional y las necesidades de superación personal y conocimiento de las personas que en su conjunto manejan la gestión pública, por lo que son un índice de evaluación de desempeño laboral a tomar en cuenta para medir la calidad de gestión pública establece.

Por lo que para Ecoembes (20202) los indicadores del desempeño laboral siempre nos van a indicar una cara que a menudo se le oculta a la ciudadanía en general, por lo que la transparencia se ve más presente en las instituciones y la confianza general está más encaminada a los objetivos trazados por las instituciones que manejan los recursos. Dentro de los indicadores que inciden dentro de la gestión pública

### **2.3.5. Métodos de Evaluación de Desempeño**

La investigación de ESAN (2016) nos habla de que para el proceso de evaluación de personal se utilizan varios sistemas o métodos de evaluación, cada uno de estos estructurado y enfocado al tipo y las características de los evaluados. Los principales métodos de evaluación de desempeño a los trabajadores son:

- Métodos de escala gráfica
- Método de elección forzada
- Método de investigación de campo
- Método de incidentes gráficos
- Método de comparación por pares
- Método de evaluación por competencias

### **2.3.6. Desempeño Laboral y los Métodos de Evaluación**

Para Barcelo (2017) establece que dentro del desempeño laboral existen métodos encaminados a la evaluación del desempeño laboral, sin embargo, existen distintas técnicas de evaluación que se utilizan tomando en cuenta las características de la población a la cual se evalúa y el tipo de institución que estas conforman.

- Evaluación por parte de los superiores: evaluación realizada por los jefes de los subordinados, donde los superiores son quienes conocen cada puesto y el perfil ocupacional que requiere.
- Autoevaluación: los empleados realizan un estudio acerca de lo que le ha podido brindar a la institución con su desempeño. Es un tipo de evaluación común entre empleados que tienen mayor dedicación y con más compromiso.
- Evaluación por parte de los iguales: Se realiza entre personal del mismo nivel o cargo que ocupan dentro de la institución.
- Evaluación por parte de los subordinados: En este tipo de evaluación los empleados evalúan a sus jefes. Este tipo de evaluación permite crear conciencia en los jefes de los subordinados sobre cómo es su labor dirigiendo al personal.
- Evaluación de Desempeño Laboral de 90°.- En la evaluación de 90° se combinan objetivos y competencias, el cumplimiento de objetivos se relaciona con aspectos remunerativos y las competencias se evalúan para su desarrollo.
- Evaluación de Desempeño Laboral de 180°. - Se combinan la medición realizada por el jefe inmediato o supervisor y la autoevaluación del trabajador en el cumplimiento de los objetivos y competencias propias del puesto y el rendimiento del trabajador.

- Evaluación de Desempeño Laboral de 270°. - La evaluación de 270° fue desarrollada con la intención de eliminar la subjetividad que puede producirse como resultado de una evaluación de 90 o 180, en esta evaluación le mide al trabajador su superior, existe una autoevaluación e interviene un factor más de medición que puede ser la evaluación de los subordinados.
- Evaluación de Desempeño Laboral de 360°. - La evaluación de 360° también es conocida como evaluación integral es una herramienta cada día más utilizada por las organizaciones más modernas. Como el nombre lo indica, la evaluación de 360° pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde los ángulos: supervisores, compañeros, subordinados, clientes internos.

#### **2.4. Gestión Pública**

Todas las personas realizan gestiones cuando hacen un trámite, hablamos con gente para comprar o vender cosas, conseguimos un préstamo, preguntamos por un puesto de trabajo entre otros. Según Centro Nacional de Organizaciones de la Comunidad CENOC (2007), menciona que gestionar quiere decir realizar las acciones que debemos llevar adelante para resolver nuestros problemas, para reparar las necesidades y demandas que nos propusimos encarar como organización.

También Gestión hace referencia a la forma a través de la cual un grupo de personas establece objetivos comunes, organiza y proyecta las fuerzas, los recursos humanos, técnicos y económicos. La Gestión es un proceso de construcción colectiva desde las identidades, las experiencias y las habilidades de quienes allí participan.

La Gestión Pública es el conjunto de acciones mediante la cual las entidades públicas tienden a lograr sus objetivos y metas, los que están relacionados con las políticas gubernamentales que son establecidas mediante el Poder Ejecutivo.

Según Ortiz (2017), las gestiones gubernamentales nacionales y locales puedan ofrecer bienes y servicios públicos que generen un impacto ya sea positiva o negativamente para los ciudadanos. Esto supone que todo ciudadano y ciudadana tienen el derecho a recibir servicios de calidad durante la realización de un trámite o solicitar algún servicio estatal. Es por ello que la Gestión Administrativa, como parte de la Gestión Pública, juega un papel importante en la calidad de servicio a los usuarios.

### **2.4.1. Definición conceptual de Gestión pública**

La gestión, pública se ocupa de la utilización de los medios adecuados para alcanzar un fin colectivo, trata de los mecanismos de decisión para la asignación y distribución de los recursos públicos, y de la coordinación y estímulo de los agentes públicos para lograr objetivos colectivos, esta es una definición muy general que hay que matizar y concretar desde diferentes puntos de vista. La acción pública se desarrolla en varias dimensiones que actúan simultáneamente. (Bastidas, 2019, pág. 14)

### **2.4.2. Definición operacional**

Según Cerquin (2020) "La gestión pública es una actividad que se centra en la correcta y eficiente administración de los recursos con los cuales cuenta. Las variables se definen operativamente a través de las dimensiones".

### **2.4.3. Características de la gestión**

La gestión es amplia y delicada, pues de esta depende el éxito o fracaso de cualquier tipo de empresa. Entre las principales características que se dan en gestión se pueden citar:

- Liderazgo
- Objetividad
- Continuidad
- Toma de decisiones

### **2.4.4. Principios fundamentales de la gestión**

- Analizar la situación y formular planes estratégicos y operativos.
- Fijar objetivos, establecer procedimientos y políticas.
- Implantar el cambio mediante la creación de nuevas políticas y procedimientos.
- Organizar, motivar y controlar al personal.
- Obtener resultados y niveles respetables de crecimiento, beneficios y rentabilidad de las inversiones.
- Reaccionar ante el cambio mediante nuevas estrategias y reorganizaciones.

#### 2.4.5. Clases de gestión

- **Gestión de Planificación:** Las funciones de organizar, dirigir y controlar se derivan de la planificación en la medida en que estas funciones llevan a la práctica las decisiones de planificar. Los que realizan la gestión en todos los niveles de la organización deben de planificar, y así perfilan a través de sus planes, lo que la organización ha de llevar a cabo para lograr los objetivos de esta.
- **Gestión de Organización:** La función de organizar engloba las tareas identificadas en el proceso de planificación y las asigna a determinadas personas y grupos dentro de la empresa, de manera que se puedan alcanzar los objetivos establecidos en la planificación, esto de organizar además implica, la conversión de planes en acción. (Vargas, 2017)
- **Gestión de Dirección:** es influir en los miembros de la organización, para que éstos actúen de tal modo que puedan lograrse los objetivos establecidos. Los gestores son los que marcan el camino a través de una excelente dirección, con la finalidad de lograr los objetivos, pero mediante el esfuerzo de los trabajadores". (Vargas, 2017)
- **Gestión Financiera:** "Relacionada con la toma de decisiones relativas al tamaño y composición de los activos, al nivel y estructura de la financiación y a la política de dividendos, enfocándose en dos factores primordiales como la maximización del beneficio y la maximización de la riqueza". (Vargas, 2017)

#### 2.4.6. Elementos centrales de la Gestión Pública

- La Gestión de políticas
- La Gestión de Recursos Públicos (Sistemas Administrativos Gubernamentales)
- La Gestión de Programas.

#### 2.4.7 Problemática de la Gestión pública

- **Financiero:** Disciplina Fiscal
- **Económico:** Uso adecuado de recursos económicos
- **Social:** Atención de necesidades y empleo
- **Político:** Gobernabilidad y Legitimización del Estado Administrativo: Uso de herramientas de Gestión Pública.

La gestión pública no tiene por qué limitarse a dar respuesta a la crisis del Estado del Bienestar ya que imbricada en esta crisis está la crisis de legitimación del Estado y de la acción política en momentos en que pierden vigencia y credibilidad las legitimaciones tradicionales que habían operado hasta ahora. (Sánchez, 2020)

La gestión pública es el conjunto de operaciones y procesos dirigidos específicamente a llevar a cabo la administración de los recursos de organizaciones o entidades públicas y naturalmente no hay la evolución entre las relaciones que corresponde dentro de las organizaciones de proteger sus propias interrogantes con el propósito de avanzar en cada uno de los intereses individuales.

La función de la gestión pública es ocuparse de los problemas estructurales a nivel macro, en contradicción con la gestión privada, ocupada en la gestión del cambio incremental a nivel micro, dentro del ámbito público, la modalidad de gestión denominada como gestión pública reúne los aspectos de administración de organizaciones, en ese sentido, tanto empresas públicas como instituciones de la Administración recurren a sus mecanismos para llevar a cabo la organización y el funcionamiento cotidiano de las mismas.

La gestión pública es un macroproceso en el que las diferentes organizaciones e intereses implicados en el sistema de políticas públicas comparten responsabilidades para gestionar el cambio estructural mientras que retienen su autonomía en la gestión del cambio incremental. (Brugue, 2016)

Para que haya una buena gestión de una forma eficaz en el camino estructural, hay que tener en cuenta un proceso participativo de las diferentes organizaciones que conjuntamente participen en la toma de decisiones para la respectiva resolución de problemas, en cada uno de los procesos de aquellas decisiones colectivas de puede cambiar las reglas del juego y en la redistribución de las responsabilidades con el fin de solucionar los intereses públicos.

La transformación de la gestión pública implica asumir una serie de principios que definen una nueva forma de pensar y la incorporación de nuevas pautas de desempeño institucional ante un sistema homogéneo que pone énfasis en los resultados.

#### **2.4.8. Funciones de la gestión pública**

La gestión pública como un conjunto de procesos destinados a administrar los recursos provenientes de organizaciones o entidades públicas cuenta con una serie de características que la definen, como son:

- Elaborar y aplicar las políticas públicas correspondientes, cuya implementación y evaluación se efectúe de forma conjunta entre la administración, el sector privado y las organizaciones ciudadanas.
- Responsabilizarse por la identificación de problemas existentes o necesidades a ser cubiertas en sus respectivas comunidades.
- Perseguir un determinado nivel de eficiencia en la gestión de los recursos.
- Repartir de forma equitativa los recursos, teniendo en cuenta que, frecuentemente, las entidades públicas no solo obedecen a criterios económicos, sino también a motivaciones políticas.
- Facilitar el crecimiento económico que mejore el bienestar del país, satisfaga las necesidades y, por ende, las condiciones de vida de sus ciudadanos.

#### **2.4.9. Características de la gestión pública**

La gestión pública se caracteriza por cumplir con una serie de puntos. Serían los siguientes:

- Debe perseguirse, al igual que ocurre con la gestión privada, un determinado nivel de eficiencia en la gestión de los recursos.
- Actuación y distribución responsable de dichos recursos, ya que a menudo las organizaciones públicas no solamente cumplen con criterios económicos estrictos sino también con motivaciones sociopolíticas.
- En algunos casos debe contar con un principio de competitividad. Si bien las instituciones públicas habitualmente no actúan en mercados ni tienen competidores, múltiples casos de empresas públicas tienen un perfil de competidor, con empresas trabajando en mercados frente a alternativas del sector privado.
- La satisfacción de las necesidades de los ciudadanos es su misión principal, así como la mejora de sus condiciones de vida y la defensa de sus intereses.
- Del mismo modo que en el punto anterior, los intereses de la ciudadanía también deben reforzarse por medio del crecimiento económico. Las



organizaciones públicas deben permitir y facilitar la mejora del bienestar y el desarrollo con su actuación.

#### **2.4.10 Los niveles de gestión en una organización Pública:**

##### **Nivel de apoyo**

Según el estudio y análisis de Santana (2015) acerca de los niveles de gestión en una organización el nivel de apoyo y asesoría primero consiste en la división de apoyo administrativo, que está subordinada al departamento de recursos humanos y la sección de archivos y correspondencia. En el segundo caso, lo realiza la sección de planificación y evaluación de programas y servicios y la sección de asesoría jurídica. Dentro de la prefectura del Carchi en la subdivisión de áreas, existe una división de apoyo Administrativo que es responsable de dar viabilidad presupuestaria, financiera y administrativa a las políticas y objetivos de la organización. Dentro del nivel de apoyo las áreas principales son:

- Dirección Financiera

El sistema de gestión financiera está integrado por un conjunto de normas, principios y procedimientos e instituciones que intervienen en el proceso de planificación, adquisición, asignación, utilización, registro, control y evaluación de sus recursos financieros. La Dirección financiera está constituida por la coordinación de contabilidad y la coordinación de tesorería.

- Dirección Administrativa y Talento Humano

Está basado en la coordinación, supervisión y control de la unidad de servicios generales, plataforma de servicios, recursos humanos y archivos para garantizar una gestión eficiente. Y un servicio de calidad que brinde información y atención oportuna a clientes tanto internos como externos. La Dirección Administrativa y Talento Humano está constituida por la Coordinación de talento humano y seguridad ocupacional; coordinación de servicios administrativos; coordinación de compras públicas, coordinación de tecnología.

##### **Nivel de Asesoría**

Dentro del nivel de asesoría, el principal aporte que se brinda es la de complementar las actividades de los procesos de la cadena de valor, correspondientes a temas

legislativos, normativos y de gestión. Dentro de la prefectura del Carchi el nivel de asesoría está constituido por:

- Dirección de Control de Calidad.

Se encarga de supervisar y controlar los procesos y procedimientos encaminados a garantizar el cumplimiento de las normas institucionales.

- Procuraduría Síndica.

Brinda asesoramiento en materia jurídica a los alumnos remitidos a los distintos departamentos y servicios de la organización para resolver cuestiones de carácter jurídico. También es responsable de brindar apoyo legal en los asuntos administrativos de la organización y asistir y asesorarla en el proceso de licitación y asuntos laborales.

- Secretaría General.

Responsable de coordinar, administrar y gestionar de manera efectiva los fondos de documentación generados en las áreas administrativas y asistenciales a fin de transformarlos en fuentes de información en función de las necesidades de la toma de decisiones con base en el entendimiento de las necesidades de la Organización.

- Dirección de comunicación social.

Es la encargada de la ejecución de procesos de comunicación pública, para un fortalecimiento de la imagen institucional.

De manera general dentro del área del Nivel de apoyo y asesoría, su función es estandarizar y establecer normas y procedimientos para optimizar la gestión en el ámbito de los recursos humanos. Así como brindar asesoría y orientación al personal gerencial, administrativo y técnico sobre las políticas y procedimientos de la Organización. Por otra parte, se encarga de la gestión del subsistema de personal: registro y control, salarios, prestaciones sociales, clasificación y compensación, reclutamiento y selección, capacitación, calificaciones, vacaciones, comidas, etc.

### **Agregadores de valor de la Prefectura del Carchi.**

Los Procesos sustantivos o agregadores de valor dentro de una institución pública son los encargados de ejecutar las actividades que den paso a un correcto cumplimiento de la misión, los objetivos estratégicos y las políticas de la institución. Dentro de la

prefectura del Carchi los distintos procesos agregadores de valor están constituidos por:

1. Dirección de planificación para el desarrollo.
2. Dirección de obras públicas.
3. Dirección de recursos hídricos.
4. Dirección de Gestión Ambiental.
5. Dirección de desarrollo económico.
6. Dirección de Desarrollo Social.
7. Dirección de Fiscalización.

#### **2.4.11. Los Modelos de Gestión Pública**

Comprender la gestión pública como disciplina, remite a indagar en la historia los principales modelos que se han puesto en marcha para optimizar la acción del Estado, su evolución natural indica diferentes maneras de administrar, gobernar y brindar los servicios públicos, lo que ha implicado para los gobiernos un proceso de ajuste continuo y una adaptación al contexto cambiante que va emergiendo y que hoy en día tiene como marco de referencia temas como la globalización, la participación ciudadana, los actores, el territorio y la gobernanza local. (Lozada et al., 2020)

De esta manera, el Modelo Burocrático se constituye en la hoja de ruta para la gestión de lo público, en un ambiente donde el Estado es el actor fundamental y es el eje de las decisiones colectivas. En términos generales, este paradigma presenta algunas características importantes: la jerarquización y la responsabilidad, el sistema formal de reglas y normas, la meritocracia, la estandarización de los procesos, el trato impersonal y la división del trabajo.

#### **2.4.12. Competencias y habilidades requeridas del gestor público.**

- **Liderazgo:** La persona que esté a cargo de una oficina, área o proyecto en una entidad pública o privada deberá direccionar a su equipo hacia los objetivos y metas que se esperan. Todo esto, a fin de generar un beneficio para los ciudadanos.
- **Estrategia:** Para poder desempeñar una buena labor como gestor público se deberá contar con una estrategia que ayude a llevar todos los procesos por el que se pasen.

- **Comunicación:** Para llevar a cabo una gestión que esté libre de problemas y fracasos, deberá primar la comunicación fluida. El profesional que cuente esta habilidad podrá hacerse entender frente a su equipo. Cabe resaltar que, esta competencia se puede aprender o mejorar a través de las experiencias vividas.
- **Ética:** Administrar recursos estatales es una tarea titánica porque abarca muchas cosas y una de ellas es la ética. ¿Por qué decimos? Aquel que funja de gestor público deberá ser lo más cuidadoso posible para no caer en una malversación de fondos que pueda, a la larga, ponerlo en serios aprietos con la justicia. Hay que recordar que con una buena gestión en este ámbito el país crecerá.
- **Objetividad:** El profesional de esta especialidad deberá contar con objetividad para inspirar confianza y centrarse en el bien común. Esto generará un cambio positivo en la percepción de los ciudadanos. Es una especialidad que consiste en la correcta administración de los recursos del Estado para satisfacer las necesidades de sus ciudadanos e impulsar el desarrollo del país. Además, es aquella que está conformada por los entes institucionales y los procesos a través de los cuales el gobierno planifica e implementa políticas, distribuye bienes y servicios y regula con el objetivo de dar curso a sus funciones.

La Gestión Pública es una labor importante y decisiva porque de ella dependerá el buen entendimiento que haya entre la empresa privada y el estado.

Sin eficacia no habrá confianza en lo que se haga y frenarán los procesos. Por ello el gestor público será un medio para la primacía de los valores que debe comunicar el estado peruano. Todo ello, para asegurar el bien común.

## 2.3. MARCO LEGAL

*Tabla 1. Marco legal*

---

### CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR 2008

---

Art. 229.- Serán servidoras o servidores públicos todas las personas que en cualquier forma o a cualquier título trabajen, presten servicios o ejerzan un cargo, función o dignidad dentro del sector público.

Art. 230.- En el ejercicio del servicio público se prohíbe, además de lo que determine la ley:

1. Desempeñar más de un cargo público simultáneamente a excepción de la docencia universitaria siempre que su horario lo permita.
2. El nepotismo.
3. Las acciones de discriminación de cualquier tipo.

Art. 231.- Las servidoras y servidores públicos sin excepción presentarán, al iniciar y al finalizar su gestión y con la periodicidad que determine la ley, una declaración patrimonial jurada que incluirá activos y pasivos, así como la autorización para que, de ser necesario, se levante el sigilo de sus cuentas bancarias; quienes incumplan este deber no podrán posesionarse en sus cargos.

#### Sección tercera

#### Servidoras y servidores públicos

Art. 232.- Las servidoras y servidores públicos se abstendrán de actuar en los casos en que sus intereses entren en conflicto con los del organismo o entidad en los que presten sus servicios.

Art. 233.- Ninguna servidora ni servidor público estará exento de responsabilidades por los actos realizados en el ejercicio de sus funciones o por omisiones, y serán responsable administrativa, civil y penalmente por el manejo y administración de fondos, bienes o recursos públicos.

Art. 234.- El Estado garantizará la formación y capacitación continua de las servidoras y servidores públicos a través de las escuelas, institutos, academias y programas de formación o capacitación del sector público; y la coordinación con instituciones nacionales e internacionales que operen bajo acuerdos con el Estado.

**Art. 44.- Sumario administrativo**

Es el proceso administrativo, oral y motivado por el cual el Ministerio del Trabajo determinará el cometimiento o no de las faltas administrativas graves en la presente Ley, por parte de una servidora o un servidor de una institución pública e impondrá la sanción disciplinaria correspondiente. Su procedimiento se normará a través del Acuerdo que para el efecto expida el Ministerio del Trabajo.

**Art. 52.- De las atribuciones y responsabilidades de las Unidades de Administración del Talento Humano**

Se ejercerán las siguientes del Talento Humano atribuciones y responsabilidades:

j) Realizar la evaluación del desempeño una vez al año, considerando la naturaleza institucional y el servicio que prestan las servidoras y servidores a los usuarios

**Art. 76.- Subsistema de evaluación del desempeño.**

Es el conjunto de normas, técnicas, métodos, protocolos y procedimientos armonizados, justos, transparentes, imparciales y libres de arbitrariedad que sistemáticamente se orienta a evaluar bajo parámetros objetivos DEL SUBSISTEMA DE acordes con las funciones, EVALUACION DEL DESEMPEÑO responsabilidades y perfiles del puesto

**Art. 77.- De la planificación de la evaluación.**

El Ministerio de Relaciones Laborales y las Unidades Institucionales de Administración del Talento Humano, planificarán y administrarán un sistema periódico de evaluación del desempeño, con el objetivo de estimular el rendimiento de las servidoras y los servidores públicos, de conformidad con el reglamento que se expedirá para tal propósito. Planificación y administración que deberá ser desconcentrada y descentralizada, acorde a los preceptos constitucionales correspondientes.

El resultado de la evaluación del desempeño se sujetará a la siguiente escala de calificaciones: Excelente Muy bueno Satisfactorio Regular, e Insuficiente.

**Art. 78.- Escala de calificaciones.**

- En el proceso de evaluación la servidora o servidor público deberá conocer los objetivos de la evaluación, los mismos que serán relacionados con el puesto que desempeña. Los instrumentos diseñados para la evaluación del desempeño deberán ser suscritos por el jefe inmediato o el funcionario evaluador, pudiendo este último realizar sus observaciones por escrito.

---

**Art. 79.- De los objetivos de la evaluación del desempeño.**

- La evaluación del desempeño de las y los servidores públicos debe propender a respetar y consagrar lo señalado en los artículos 1 y 2 de esta Ley.
- La evaluación del desempeño servirá de base para:
  - a) Ascenso y cesación; y,
  - b) Concesión de otros estímulos que contemplen esta Ley o los reglamentos, tales como: menciones honoríficas, licencias para estudio, becas y cursos de formación, capacitación e instrucción.

**Art. 80.- Efectos de la evaluación.**

- La servidora o servidor que obtuviere la calificación de insuficiente será destituido de su puesto, previo el respectivo sumario administrativo que se efectuará de manera inmediata.
- La servidora o servidor público que obtuviere la calificación de regular será nuevamente evaluado en el plazo de tres meses y si nuevamente mereciere la calificación de regular, dará lugar a que sea destituido de su puesto, previo el respectivo sumario administrativo que se efectuará de manera inmediata. Posteriores evaluaciones deberán observar el mismo procedimiento

---

**REGLAMENTO GENERAL A LA LOSEP**

---

**Capítulo VII del subsistema de evaluación del desempeño**

---

**Art. 215.- De la evaluación**

Consiste en la evaluación continua de la gestión del talento humano, fundamentada en la programación institucional y los resultados alcanzados de conformidad con los parámetros que el Ministerio de Relaciones Laborales emita para el efecto, cuyas metas deberán ser conocidas previamente por la o el servidor.

**Art. 216.- Objetivo específico**

La evaluación del desempeño programada y por resultados tiene como objetivo medir y estimular la gestión de la entidad, de procesos internos y de servidores, mediante la fijación de objetivos, metas e indicadores cuantitativos y cualitativos fundamentados en una cultura organizacional gerencial basada en la observación y consecución de los resultados esperados, así como una política de rendición de cuentas que motive al desarrollo en la carrera del servicio público, enfocada a mejorar la calidad de servicio y a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos.

---

---

**Art. 217.- Ámbito de aplicación de la evaluación del desempeño**

Estarán sujetos a la evaluación del desempeño todas y todos los servidores públicos que prestan servicios en las instituciones determinadas en el artículo 3 de la LOSEP.

**Art. 218. Periodicidad.**

La evaluación del desempeño programada y por resultados, constituye un proceso permanente; los responsables de las UATH y de las unidades, áreas o procesos deberán evaluar una vez al año según el requerimiento del plan operativo institucional, la estructura institucional y posicional y las disposiciones de la máxima autoridad o jefe inmediato.

---

**CÓDIGO ORGÁNICO ADMINISTRATIVO**

---

**Artículo 3**

Principio de eficacia. Las actuaciones administrativas se realizan en función del cumplimiento de los fines previstos para cada órgano o entidad pública, en el ámbito de sus competencias.

**Artículo 5**

Principio de calidad. Las administraciones públicas deben satisfacer oportuna y adecuadamente las necesidades y expectativas de las personas, con criterios de objetividad y eficiencia, en el uso de los recursos públicos.

**Artículo 13**

Principio de evaluación. Las administraciones públicas deben crear y propiciar canales permanentes de evaluación de la satisfacción de las personas frente al servicio público recibido.

**Artículo 15**

Principio de responsabilidad. El Estado responderá por los daños como consecuencia de la falta o deficiencia en la prestación de los servicios públicos o las acciones u omisiones de sus servidores públicos o los sujetos de derecho privado que actúan en ejercicio de una potestad pública por delegación del Estado y sus dependientes, controlados o contratistas.

**Artículo 17**

Principio de buena fe. Se presume que los servidores públicos y las personas mantienen un comportamiento legal y adecuado en el ejercicio de sus competencias, derechos y deberes.

**Artículo 21**

Principio de ética y probidad. Los servidores públicos, así como las personas que se relacionan con las administraciones públicas, actuarán con rectitud, lealtad y honestidad.

---



---

**Artículo 35**

Remoción de los obstáculos en el ejercicio de los derechos. Los servidores públicos responsables de la atención a las personas, del impulso de los procedimientos o de la resolución de los asuntos, adoptarán las medidas oportunas para remover los obstáculos que impidan, dificulten o retrasen el ejercicio pleno de los derechos de las personas.

**Artículo 87**

Procedimiento en la excusa. Los servidores públicos en quienes concurra alguna de las circunstancias de excusa deben comunicar dicha situación a su superior inmediato para que la resuelva.

**Artículo 333**

Responsabilidad por acciones u omisiones de servidores públicos. El Estado responde por el daño calificado, por acción u omisión de la o del servidor público y tendrá la obligación de ejercer la acción de repetición contra quienes, en el ejercicio de sus funciones, generaron el daño por dolo o culpa grave.

---

**Fuente:** *Elaboración Propia Con Base En CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR 2008; LEY ORGÁNICA DEL SERVIDOR PÚBLICO; NORMA TECNICA DEL SUBSISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO; REGLAMENTO GENERAL A LA LOSEP; CODIFO ORGÁNICO ADMINISTRATIVO.*

### III. METODOLOGÍA

#### 3.1. ENFOQUE METODOLÓGICO

##### 3.1.1. Enfoque

El enfoque mixto es comprendido como un proceso que recolecta, analiza y brinda datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio. En una investigación el enfoque cuantitativo y el enfoque cualitativo tienen el mismo nivel de importancia y ninguno prevalece por encima de otro, debido a que trabajan de forma conjunta lo cual hace que la realidad del estudio se entienda de manera más integral. (Salas, 2019)

La investigación presenta un enfoque cualitativo porque los objetivos específicos propuestos se encaminan a la interpretación de las realidades acerca del desempeño laboral en la gestión pública del GAD Carchi en los años 2021. La investigación cualitativa abraza la teoría de la Nueva Gestión Pública y su teoría complementaria del Gerencialismo debido a que estas se adaptan al problema planteado y da paso a la explicación y alcance de los objetivos específicos planteados en donde se pretende identificar los características positivas y negativas de la gestión pública administrativa del personal de apoyo mediante el uso de entrevistas a los distintos directores de los departamentos y a identificar los métodos de evaluación que reciben los funcionarios del nivel de apoyo de la prefectura del Carchi 2021. La investigación cualitativa proporciona una metodología de investigación que permite comprender la realidad del contexto, con una interpretación de carácter centrado interactuando con los participantes y con los datos. (Mata, 2019).

Esta investigación utiliza un método cuantitativo porque sigue el método científico, hace preguntas, crea hipótesis, analiza los datos y saca conclusiones con objetos de investigación cuantificables, de modo que conoce la magnitud de la medición y estima que necesita ser clara y objetiva. El enfoque cuantitativo ayuda a la investigación en el alcance del tercer objetivo que pretende recolectar datos

mediante encuestas acerca del desempeño laboral de los funcionarios del nivel de apoyo en la prefectura del Carchi 2021.

La investigación permite presentar el análisis de los diversos datos recolectados acerca de los diferentes índices e indicadores de medición de desempeño laboral con respecto a la gestión que ha llevado a cabo el personal administrativo del Gobierno Autónomo Provincial del Carchi. La recolección de estos datos se representa por medio de porcentajes en relación con la población y muestra seleccionada. La investigación cuantitativa tiene como objetivo obtener respuestas de la población a preguntas específicas. La finalidad de esta investigación se ve reflejada en la toma de decisiones exactas y efectivas que ayuden a alcanzar los objetivos. (Amaya, 2020).

### **3.1.2. Tipo de Investigación**

#### **3.1.2.1. Investigación de Campo**

La investigación de campo realizada en el estudio presente tiene como finalidad recaudar información auténtica por medio de entrevistas y encuestas realizadas a todo el personal de apoyo de la institución, las cuales buscan describir y analizar la realidad del entorno del problema. Con la investigación de campo se recopilarán datos provenientes de fuentes primarias y de manera directa, pues la entrevista y las encuestas serán un instrumento válido para lograr captar datos cualitativos verídicos, esto con el fin de deducir y realizar argumentos que se basarán en los puntos de vista y opiniones realizados por todo el personal que será parte de la muestra a estudiar en la presente investigación, por lo que se podrá obtener información y realizar conclusiones acerca de cómo el desempeño laboral del personal administrativo del nivel de apoyo influye en el mejoramiento de la gestión pública en la administración del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial Del Carchi.

### **3.1.3. Diseño de Investigación**

#### **3.1.3.1. Descriptiva.**

Como lo establece Rus (2021) la investigación descriptiva hace referencia al diseño de la investigación, crea preguntas y analiza los datos que se recolectan alrededor del tema. Esta puntualiza las características de la población que se va a estudiar y realiza comparaciones para identificar variaciones.

La investigación describe la naturaleza de un segmento de la población, sin embargo, no se centra en las razones por las cuales se puede llegar a concretar o producir variaciones o fenómenos. La investigación explicativa crea preguntas y analiza los datos recopilados acerca del tema y también se centra más en el “qué”, en lugar del él “por qué” de los fenómenos. (Shuttleworth, 2008)

Este tipo de investigación permite descubrir las diferentes problemáticas sobre el desempeño laboral del personal administrativo y su incidencia en la gestión pública del GAD provincial del Carchi, por medio de análisis se puede conocer a detalle los altibajos de la gestión pública que los distintos trabajadores del área administrativa presentan con relación a su desempeño laboral. Las entrevistas serán dirigidas a cada uno de los jefes de unidad y las encuestas realizadas a todo el personal del nivel de apoyo, van encaminadas a recolectar información acerca del entorno laboral. La investigación descriptiva pretende aportar al presente estudio en un sentido de análisis y presentación de características de manera objetiva de la población seleccionada, pues el personal del nivel de apoyo de la Prefectura del Carchi. Es importante llegar a la obtención de dichas características puesto que en el área se presentan distintos fenómenos y situaciones que inciden en la labor de los servidores públicos y por ende en su desempeño laboral, se puede llegar a crear preguntas para enriquecer las entrevistas y analizar los datos obtenidos de las encuestas realizadas a todo el personal que trabaja en el área del nivel de apoyo.

### **3.1.3.2 Explicativa**

La investigación explicativa permite aumentar la comprensión sobre un tema específico utilizando la recolección de datos secundarios como fuente de información. Esta permite que se puedan replicar estudios para darles mayor profundidad y obtener diferentes puntos de vista. Se utiliza como una herramienta para establecer relaciones de causa y efecto para sacar conclusiones generales. (Bastis Consultores, 2020)

Por medio de la recolección de datos de varios documentos como: Constitución de la República del Ecuador; código del trabajo; la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública, instituciones del sector público y del GAD Provincial del Carchi. Se permite explicar de manera detallada sobre artículos y acciones enfocadas y encaminadas a fortalecer y evaluar el desempeño laboral del personal administrativo. Se pretende también dar explicación a los componentes que afectan

al desempeño laboral en la gestión pública y las características positivas y negativas de la gestión pública del personal administrativo del nivel de apoyo de la Prefectura del Carchi 2021.

### **3.1.3.3. Transversal**

El tipo de investigación trasversal establece estadísticamente hechos, sin embargo, esta no presenta la causalidad de las cosas o situaciones de un contexto determinado. La investigación transversal permite generar hipótesis, analizar los datos de las variables y de una población ya definida. Este tipo de investigación permite analizar varias variables al mismo tiempo, sin embargo, las variables no son manipulables por lo que no permite generar relación entre una variable y la otra. (Ayala, 2021)

En la presente investigación el tipo de investigación transversal resulta útil pues a la hora de obtener datos se procederá a un respectivo análisis sobre la población definida que es todo el personal del nivel de apoyo. Las variables estudiadas no serán manipuladas pues el objetivo de la investigación es observar a los implicados y generar hipótesis a partir de los hechos estadísticos recopilados. Las 2 variables: Desempeño laboral y Gestión Pública, se pueden estudiar al mismo tiempo, puesto que al mismo tiempo que se va a realizar un análisis de la metodología y modo operativo del nivel de apoyo, también se pretende estudiar y analizar los resultados que estos han ido generando con el modo de trabajo que ellos ocupan.

### **3.1.3.4 No Experimental**

La investigación no experimental es la que se realiza de manera aislada, solo observando sin intervenir o manipular el objeto de estudio que debe estar presente en su contexto o ambiente natural. El observador debe prestar atención a posibles y determinadas relaciones y variables del estudio analizándolas y generando hipótesis. En este tipo de investigación las mediciones y datos estadísticos juegan un papel muy importante. (Montano, 2021)

La presente investigación es de tipo no experimental, debido a que parte de que el investigador observa la situación presente en la cual se encuentra el fenómeno. En el caso de la Prefectura del Carchi se analizará su situación actual y el estado del nivel de apoyo, sacando datos estadísticos sobre su gestión y el estado en el cual se encuentra esta, más sin embargo no se manipulará ninguna variable y se enfocará

en la descripción y análisis de sus objetos de estudio para lograr obtener información verídica.

## **3.2. HIPÓTESIS**

### **H1: Hipótesis Alternativa**

La efectividad del desempeño laboral dentro del personal del nivel de apoyo y asesoría permite una correcta y eficiente gestión pública por parte de la prefectura del Carchi.

### **H0: Hipótesis Nula**

La efectividad del desempeño laboral dentro del personal del nivel de apoyo y asesoría no permite una correcta gestión pública por parte de la prefectura del Carchi.

## **3.3. DEFINICIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES**

### **3.3.1 Definición de Variables**

#### **▪ Desempeño Laboral**

El desempeño laboral tiene relación con la efectividad, mediante criterios sistémicos, debido a esto se mide en función de la administración para adaptarse, mantenerse y crecer, así como con el fin de renovarse de manera constante o convertirse en una organización que aprende e incide en su crecimiento. (Rodríguez, 2019)

El desempeño laboral es la manera en cómo se ven reflejadas las acciones de los empleados en su ámbito laboral, teniendo en cuenta las capacidades, experiencia, trabajo en equipo, capacidad de comunicación entre otras.

#### **▪ Gestión Pública**

Según Cerquin (2020) "La gestión pública es una actividad que se centra en la correcta y eficiente administración de los recursos con los cuales cuenta. Las variables se definen operativamente a través de las dimensiones". La gestión pública como un conjunto de procesos destinados a administrar los recursos provenientes de organizaciones o entidades públicas cuenta con una serie de características que la definen.

**Tabla 2. Operacionalización de Variables**

<b>Operacionalización de Variables</b>				
<b>Variable</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Técnicas</b>	<b>Instrumentos</b>
<b>Desempeño Laboral</b>	Dominio de tareas específicas y no específicas	Herramientas de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Análisis Documental</li> <li>▪ Entrevistas</li> <li>▪ Encuesta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Guía de preguntas</li> <li>▪ Cuestionario</li> <li>▪ Fichas</li> </ul>
		Competencias laborales		
	Nivel Organizacional	Nivel profesional del personal		
	Supervisión del personal	Evaluación de desempeño laboral		
		Flexibilidad laboral		
	Trabajo en equipo	Nivel de relaciones interpersonales		
	Integración coordinada de áreas			
<b>Gestión Pública</b>	Gestión Administrativa	Trámites más rápidos y menos burocráticos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Análisis Documental</li> <li>▪ Entrevistas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Guía de preguntas</li> <li>▪ Fichas</li> <li>▪ Normativas</li> </ul>
		Clima Organizacional		
	Plan Estratégico y operativo	Planificación de estrategias		

---

	Identificación y estudio de las necesidades de los usuarios
Evaluación de desempeño	Métodos de evaluación
Descentralización	Distribución de áreas
Gestión por Resultados	Eficiencia en distribución de recursos
	Monitoreo y Evaluación

---

**Fuente:** Elaboración Propia



### **3.4. MÉTODOS UTILIZADOS**

#### **Métodos mixtos de investigación**

Una investigación mixta integra tanto investigación cuantitativa como cualitativa y provee una aproximación holística que combina y analiza datos estadísticos con perspectivas contextualizadas a un nivel más profundo. Lejos de ser visiones opuestas, son formas de producción de conocimientos altamente complementarias, siendo cada vez más común encontrar trabajos que apoyan una investigación cualitativa en la producción de datos cuantitativos, y viceversa

#### **Método deductivo.**

Según Westreicher (2020) Esta opción se trata de aquella orientación que va de lo general a lo específico. Es decir, el enfoque parte de un enunciado general del que se van desentrañando partes o elementos específicos.

La presente investigación pretende utilizar el método deductivo de una manera eficiente en la cual se puede observar mediante las disposiciones o mecanismo y técnicas empleadas dentro del GAD provincial del Carchi, como las evaluaciones de los directivos del nivel de apoyo nos explicaran como es el desempeño de sus compañeros de trabajo y mirar la gestión pública, al igual que los procesos implementados dentro de la misma.

#### **Método Inductivo**

El método inductivo es una manera de sacar conclusiones generales a partir de conocimientos previos sobre situaciones o eventos concretos. Este método se caracteriza por concluir en un conocimiento generalizado pues este va de lo específico a lo general. En el método inductivo las conclusiones generadas se basan más en un aspecto general, pues esta pesa más que las premisas. (Zamora, 2022)

El método inductivo en la presente investigación presentará una conclusión acerca del desempeño laboral en la gestión pública de la Prefectura del Carchi, de esta manera se partirán de datos específicos obtenidos, logrando así llegar a la conclusión general la cual tendrá un respaldo sólido a la hora de demostrar la validez de las hipótesis planteadas. El desempeño laboral presenta varias características que pueden llegar a influir en su funcionamiento general pues dicho funcionamiento llega a influir en la gestión pública de la prefectura.

## **Método Analítico**

El método analítico es un método ordenado de proceder para llegar a un fin determinado: la verdad, el poder, la persuasión, el cuidado de sí, la certeza, la validez, la salvación, la conciliación. El método es entonces un camino, una manera de proceder, y constituirse en un modo de ser que expresa su dimensión ética. Finalmente se destaca que el método analítico es un camino para llegar a un resultado mediante la descomposición de un fenómeno en sus elementos constitutivos. Los investigadores conducen la investigación analítica para encontrar evidencia de apoyo a la investigación que están haciendo actualmente para poderla hacer más confiable. (Lopera et al., 2010, p. 18).

El método analítico pretende partir de los aspectos generales del desempeño laboral en la gestión pública de la Prefectura del Carchi, con información literaria que dan una base legal al funcionamiento del nivel de apoyo de la institución, también pretende apoyarse en los antecedentes investigativos del desempeño laboral y su incidencia en la gestión pública y establece metas en sus análisis con los que se buscan probar las hipótesis que es: El desempeño laboral del personal administrativo del nivel de apoyo influye en el mejoramiento de la gestión pública en la administración del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial Del Carchi 2021. También sirve a la investigación para apoyar una idea a defender. Así como también se lo utilizó para hacer los análisis de las entrevistas a los distintos directores de áreas, analizando sus respuestas y estableciendo conclusiones aportadas de fuentes primarias.

## **Método Sintético**

El método sintético es un proceso analítico de razonamiento que busca rehacer un acontecimiento de forma concisa, valiéndose de los elementos más significativos que tuvieron lugar durante dicho acontecimiento. Su principal objetivo es lograr una síntesis de lo investigado; por lo tanto, posee un carácter progresivo, intenta formular una teoría para unificar los diversos elementos del fenómeno estudiado; a su vez, el método sintético es un proceso de razonamiento que reconstruye un todo, considerando lo realizado en el método analítico. (Gómez, 2012, p. 16).

El método sintético busca realizar una síntesis de los aspectos más importantes acerca del desempeño laboral en la gestión pública de la prefectura, con este método de

investigación se realizará el análisis completo sobre el desempeño laboral, con el fin de obtener los datos que influyen a la hora de obtener un buen rendimiento en cuanto a los resultados obtenidos, dichos resultados darán a entender como es la gestión y como es el índice de cumplimiento de metas de la prefectura del Carchi. Con la utilización del método científico se puede llegar a cumplir el objetivo número 2 de esta investigación, pues de esta manera los aspectos y características más importantes pueden ser obtenidas y analizadas concluyendo si son positivas o negativas.

### **Método científico de observación**

Equipo editorial (2022) Se puede recopilar datos no numéricos, se suelen determinar o considerar técnicas cualitativas todas aquellas distintas al experimento, es decir, entrevistas, encuestas, grupos de discusión o técnicas de observación y observación participante.

El método científico recoge los discursos completos de los sujetos para proceder luego a su interpretación, analizando las relaciones de significado que se producen en determinada cultura o ideología. Este método se lo ha implementado dentro la investigación utilizándolo como una técnica que es la observación esto va a ser muy importante por el motivo que se va a analizar dentro del desempeño laboral como es el aporte y trabajo de los servidores públicos, como al igual de los puestos jerárquico-superiores, dentro de la gestión pública sabremos explicar, analizar cómo se desarrollan los correspondientes procesos de obras públicas dentro de una institución.

## **3.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN**

### **Encuesta**

La encuesta es una técnica utilizada en varias investigaciones tanto cualitativas como cuantitativas, este es un instrumento que permite recolectar información acerca de cierto grupo de individuos escogidos mediante una muestra, esta consta de preguntas específicas que refieren a los datos que se desean obtener, así para luego poder realizar un análisis general en referencia al tema. (Montagud, 2017)

La encuesta permitió a la investigación recolectar información acerca de la situación laboral dentro de la institución, con un cuestionario dirigido a todos los 83 funcionarios del nivel de apoyo de la prefectura del Carchi para poder recolectar datos e información que permita ayudar a cumplir con los objetivos planteados.

### **Análisis Documental**

Esta técnica de investigación se apoya en la recopilación y revisión de documentos gráficos, formales e informales en donde el investigador fundamenta y complementa su investigación con lo aportado por los distintos autores y documentos públicos estudiados. La técnica de investigación consiste en seleccionar ideas informativamente relevantes de un documento, con el fin de expresar su contenido. (Amaya, 2020)

Dentro de la investigación el análisis documental estará presente en los distintos documentos que el personal de la prefectura del Carchi nos va a facilitar. Dentro de la información a solicitar se encuentran perfiles profesionales, evaluaciones de desempeño y registros de desempeño laboral aplicadas a los funcionarios del nivel de apoyo de la Prefectura del Carchi en el año 2021.

### **Entrevista**

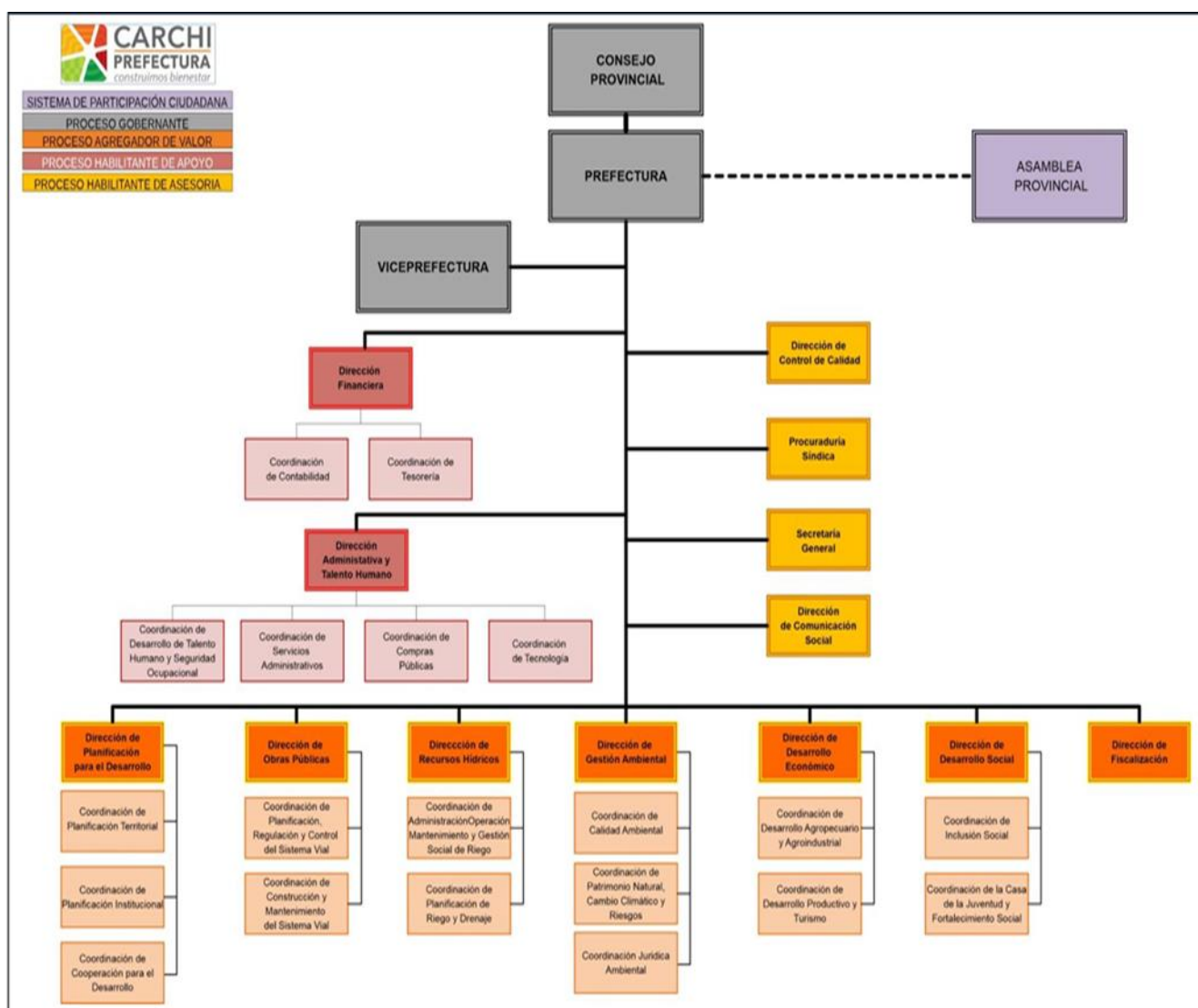
Este método de recolectar información consiste en realizar preguntas de manera interpersonal donde el emisor obtiene respuestas verbales del receptor acerca de un tema en específico. La entrevista puede realizarse de forma presencial o por cualquier medio de comunicación, esta debe ser reunir información suficiente sobre el tema donde la conversación debe ser orientada hacia los temas a tratar. (Sordo, 2021)

La entrevista va encaminada a obtener información acerca de los subordinados de los directores de los distintos departamentos del nivel de apoyo de la prefectura del Carchi. El tema de la entrevista va encaminado a obtener información acerca del clima laboral y el comportamiento de los distintos funcionarios dentro de la institución.

### 3.6. ANÁLISIS ESTADÍSTICO

#### 3.6.1. Población y muestra

La población de un estudio es un conjunto de casos definido, limitado y accesible que forma el referente para que la elección de la muestra cumpla con una serie de criterios determinados. Cuando se habla de población no se hace específicamente énfasis en seres humanos, también puede corresponder a animales, muestras biológicas, expedientes, hospitales, objetos, familias, organizaciones. (Gómez et al., 2016)



**Figura 1.** Estructura Orgánico Funcional de la Prefectura del Carchi

**Fuente:** LOATIP-Art. 7 de la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública.

Dentro de la Prefectura del Carchi el distributivo del personal de la institución está conformado por 220 funcionarios públicos y se divide en 3 niveles: Nivel Directivo; Nivel Operativo; Nivel de Apoyo. En la presente investigación se tomará en cuenta como población a el personal administrativo del nivel de apoyo que está conformado por 72 funcionarios distribuidos en 6 unidades.

**Tabla 3.** Número de funcionario del nivel de apoyo

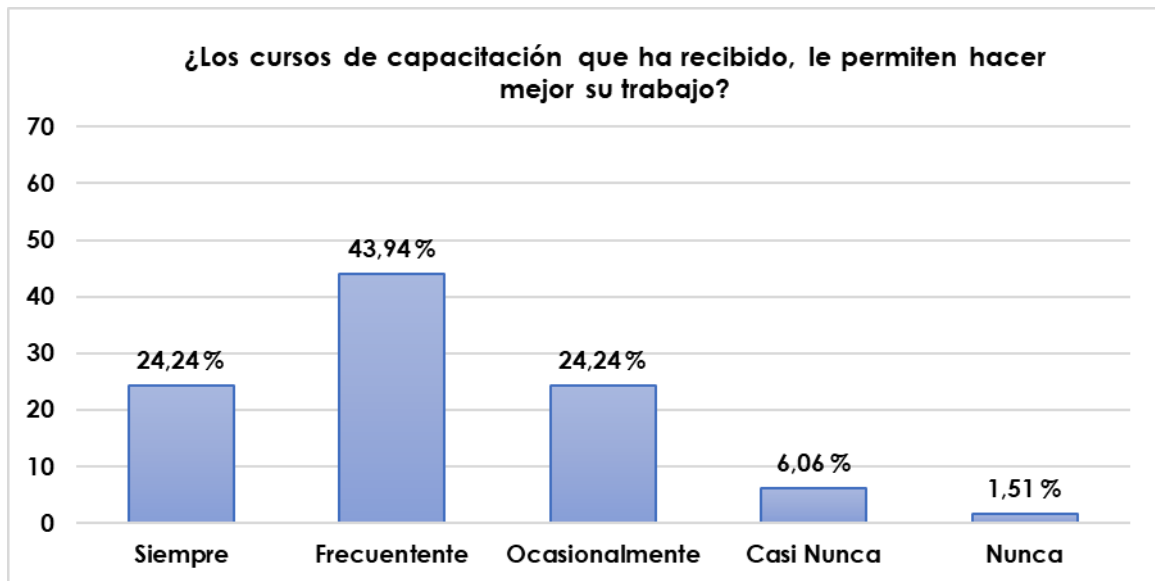
<b>Nº</b>	<b>Unidad</b>	<b>Nº de funcionarios</b>
1	Secretaría General	9
2	Procuraduría Síndica	6
3	Dirección Financiera	14
4	Dirección Administrativa y Talento Humano	32
5	Dirección de Comunicación Social	9
6	Dirección de Control y Calidad	3
<b>Total</b>		<b>73</b>

**Fuente:** Elaboración propia en base a Art. 7 de la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública - LOTAIP

## IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 4.1. RESULTADOS

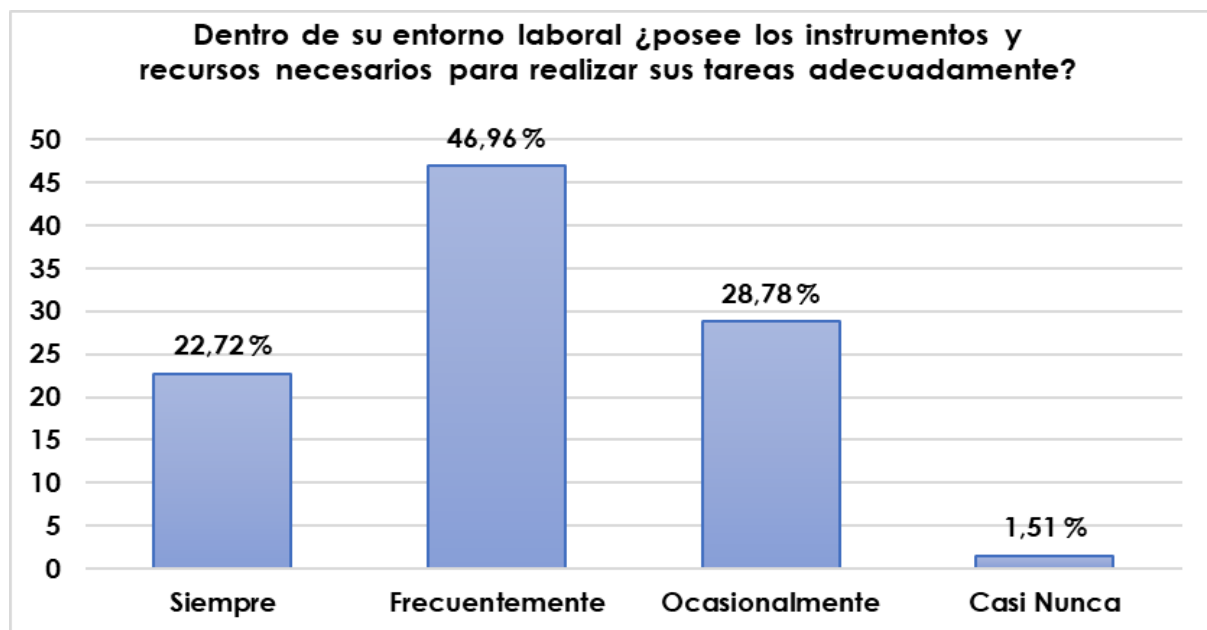
### 4.2. ANALISIS ESTADÍSTICO DEL DESEMPEÑO LABORAL Y SU INSIDENCIA EN LA GESTIÓN PÚBLICA DE LA PREFECTURA DEL CARCHI 2021



**Figura 2.** Cursos de capacitación  
**Fuente:** Elaboración Propia

La información recolectada indica que de manera general los cursos de capacitación que reciben los servidores públicos del nivel de apoyo presentan un buen impacto en la profesionalización de los servidores públicos a la hora de realizar su trabajo dentro de la institución. El 24% de los funcionarios dice que los cursos de capacitación recibidos siempre ayudan en su desempeño laboral; el 43% del personal del nivel de apoyo cree que la capacitación brindada por la institución es valiosa, sin embargo no siempre impacta de manera positiva en su desempeño; el 24% piensan que la capacitación obtenida no brinda mucha mejoría dentro del desempeño laboral; el 6% de los servidores públicos no considera muy satisfactoria la labor de capacitación que se brinda; el 1,5% piensa que las capacitaciones que reciben no ayudan en nada al ejercicio de sus funciones en la institución.

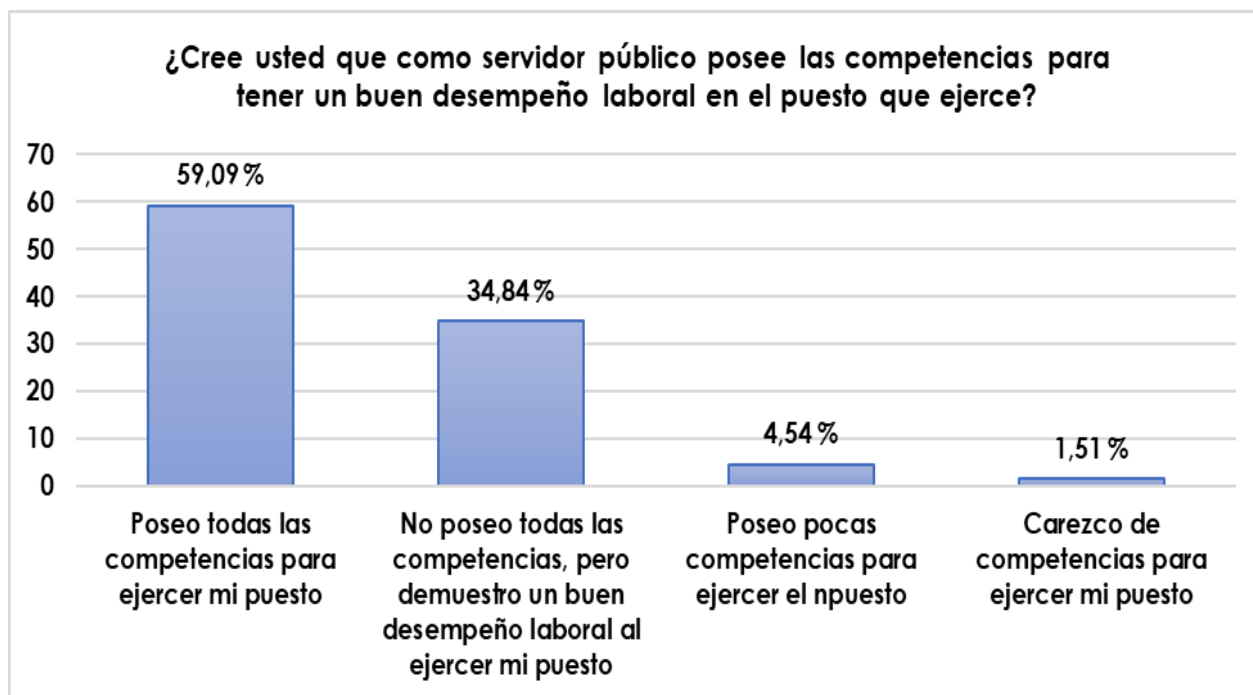
Existiendo diferentes puntos de vista en cuestión, hay funcionarios públicos de si consideran entre excelente y buena la labor de la institución a la hora de capacitar a sus servidores públicos, sin embargo, también hay personal que no ve de manera inmejorable esta gestión de la institución por lo que su punto de vista al respecto varía entre la indiferencia y la inconformidad con los cursos de capacitación recibidos.



**Figura 3.** Disponibilidad de recursos e instrumentos  
**Fuente:** Elaboración Propia

Al observar la información presentada, se puede deducir que la mayoría de los servidores públicos poseen los instrumentos y recursos óptimos para llevar a cabo su labor dentro de la institución, pues esta les brinda un entorno adecuado en el cual pueden ejercer su trabajo de manera eficiente, donde el 22% de los servidores públicos siempre tienen acceso a los recursos necesarios para realizar sus funciones y el 46% frecuentemente obtiene acceso a los instrumentos necesarios para realizar su trabajo dentro de la institución. Sin embargo, existe personal que no tiene acceso a todos los instrumentos necesarios para realizar su trabajo por lo que el índice de respuesta indica que el 28% ocasionalmente tiene acceso a los recursos óptimos para ejercer y el 1,5% casi nunca recibe recursos de trabajo dentro de la institución.



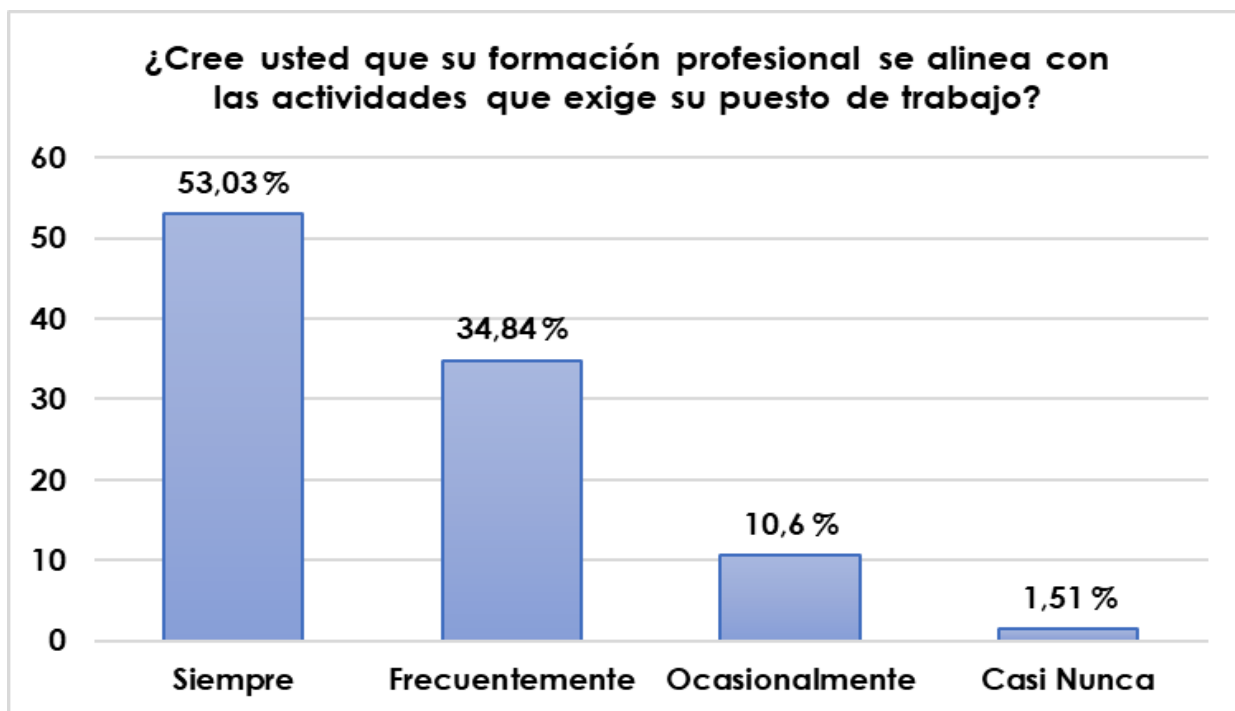


**Figura 4.** Competencias necesarias de servidor público

**Fuente:** Elaboración Propia

La información obtenida nos indica que, dentro de la institución la mayoría de los funcionarios públicos si cumplen con las competencias necesarias que exige su puesto de trabajo, dando a entender que el trabajo del personal del nivel de apoyo si está respaldado por las competencias laborales que exige la institución. Con un 59% de los funcionarios públicos que si tienen el total de competencias que les exige su puesto dentro de la institución.

Sin embargo, buena parte del personal no posee las competencias necesarias para ejercer su trabajo el 34% carece del total de competencias que se les exige, pero logra un buen desempeño dentro de su labor como servidor público. Existiendo también una minoría de servidores públicos que no tienen un perfil profesional 100% acorde al que pide la institución o netamente no tienen competencias para ejercer cargos dentro de una institución pública. Donde el 4,5% posee pocas de las competencias exigidas por el puesto que ocupan dentro de la institución y el 1,5% no posee de competencias necesarias para llevar a cabo el trabajo que exige su puesto dentro de la institución.

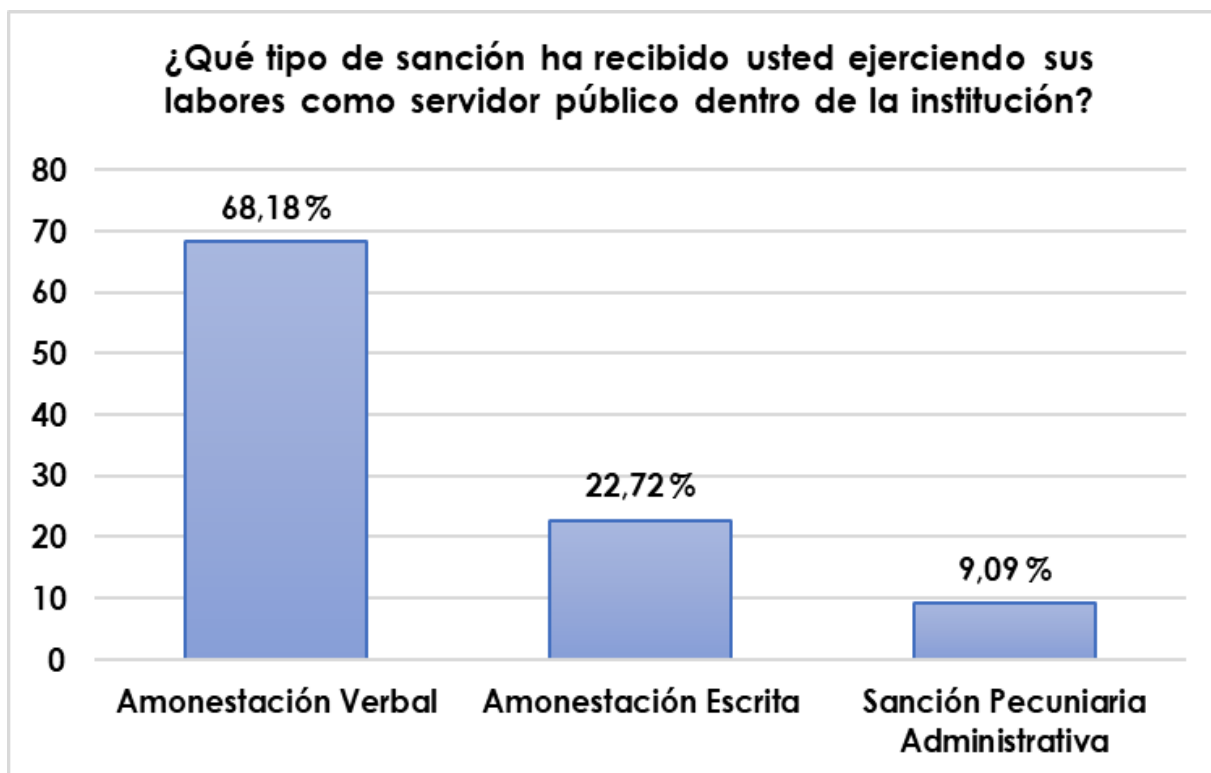


**Figura 5.** Formación profesional

**Fuente:** Elaboración Propia

Al observar la información recolectada, el índice de respuesta dice que la gran mayoría de los servidores públicos presenta una formación académica profesional alineada a sus respectivos puestos de trabajos ejercidos dentro de la institución. Donde el 53% del personal siempre está realizando actividades acordes a su perfil profesional; el 34,8% de los servidores públicos del nivel de apoyo frecuentemente realizan actividades relacionadas a su perfil profesional.

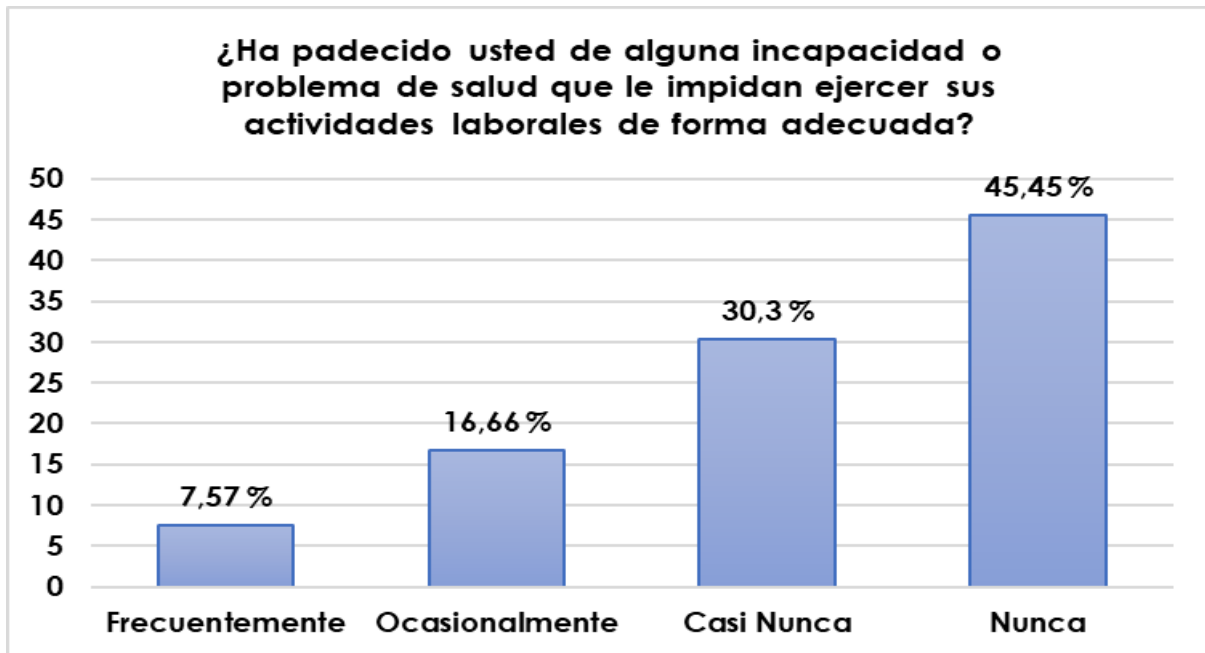
Existiendo también personal que no ha recibido una formación profesional vinculada con el sector público o de apoyo dentro de una institución pública, por lo que esta minoría de trabajadores que carecen de dicha formación profesional no se alinean netamente con los requisitos solicitados por talento humano. Siendo el 10% de los trabajadores que ocasionalmente realizan labores vinculadas a su perfil profesional y el 1,5% que casi nunca tienen que llevar a cabo tareas relacionadas a su formación como profesional.



**Figura 6.** Sanciones recibidas  
**Fuente:** Elaboración Propia

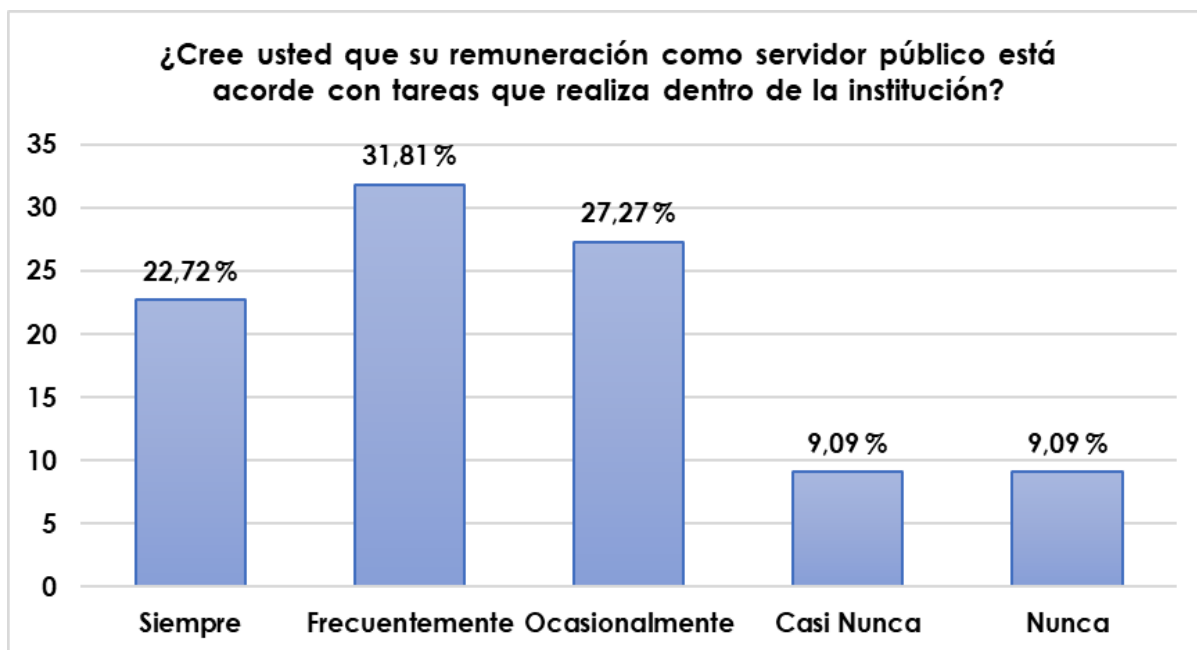
La información recolectada indica que el 100% de los servidores públicos del nivel de apoyo ha recibido algún tipo de sanción dentro de la institución. Sin embargo, la gran mayoría de sanciones son de tipo verbal con un 68% de los servidores públicos que han recibido este tipo de amonestación, lo cual no incurre o afecta de manera determinante a la labor de un servidor público o de su relación interna en la institución. Pero existe personal que presenta de manera recurrente amonestaciones que pueden llegar hasta sanciones más graves con el 22% de servidores públicos con amonestaciones escritas y el 9% de servidores públicos que presentan amonestaciones más graves como sanción pecuniaria administrativa.

Por lo que se puede observar que, dentro de la institución, los llamados de atención son recurrentes en los trabajadores, sin embargo, los tipos de sanciones más graves tienen un porcentaje bajo de frecuencia o también la mayoría de los servidores públicos se quedan solo en amonestaciones verbales.



**Figura 7.** Incapacidad laboral  
**Fuente:** Elaboración Propia

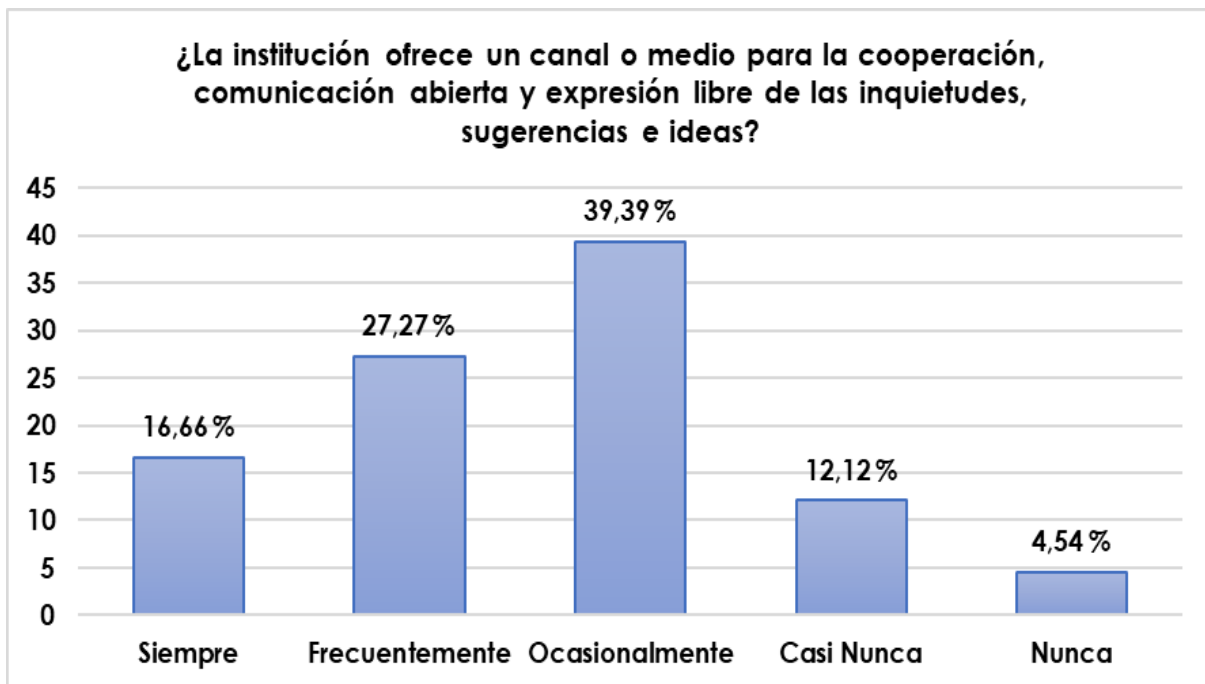
Según los datos obtenidos en la recolección de información, el resultado final es que dentro del personal del nivel de apoyo de la prefectura del Carchi no es frecuente ver servidores públicos que tengan algún tipo de incapacidad en la institución. Puesto que el 45% no ha tenido dificultad alguna con problemas de salud, el 30% no suele sufrir problemas de salud, el 16% usualmente suele presentar problemas que le dificulten su desempeño en el trabajo y tan solo el 7% frecuentemente tiene dificultades de salud dentro de la institución.



**Figura 8.** Remuneración  
Fuente: Elaboración Propia

Al observar los datos obtenidos se puede deducir la gran mayoría de los servidores públicos del nivel de apoyo se encuentran conformes con la remuneración que reciben por parte de la institución, con un 22% de servidores públicos que tiene conformidad total con su sueldo mensual; el 31,8% del personal del nivel de apoyo sienten que frecuentemente su sueldo está acorde a sus actividades. Existiendo también 27% de servidores públicos que su remuneración ocasionalmente está acorde a las actividades que realizan dentro de la institución.

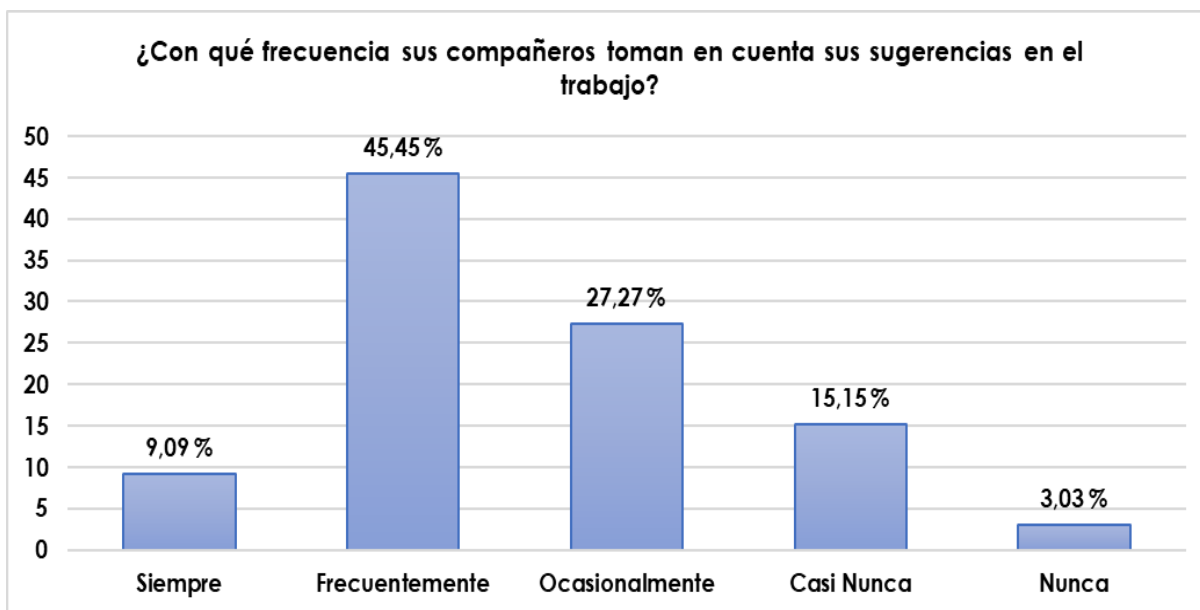
También hay una minoría que no se siente conforme con el sueldo que percibe ya sea porque siente que merece más o porque las actividades a realizar del puesto que se ocupa no se relacionan con el sueldo que se percibe al ocuparlo.



**Figura 9.** Canales de Comunicación  
**Fuente:** Elaboración Propia

La información recolectada indica que dentro de la institución no existe claramente un canal de interacción entre servidores públicos, esto debido a que el 39% del personal del nivel de apoyo sienten que existe un medio de comunicación ocasionalmente efectivo; el 27% de los servidores públicos cree que el medio de interacción entre servidores públicos frecuentemente ayuda al desempeño laboral; apenas el 16,6% cree que la institución ofrece siempre un medio de interacción entre servidores públicos efectivo.

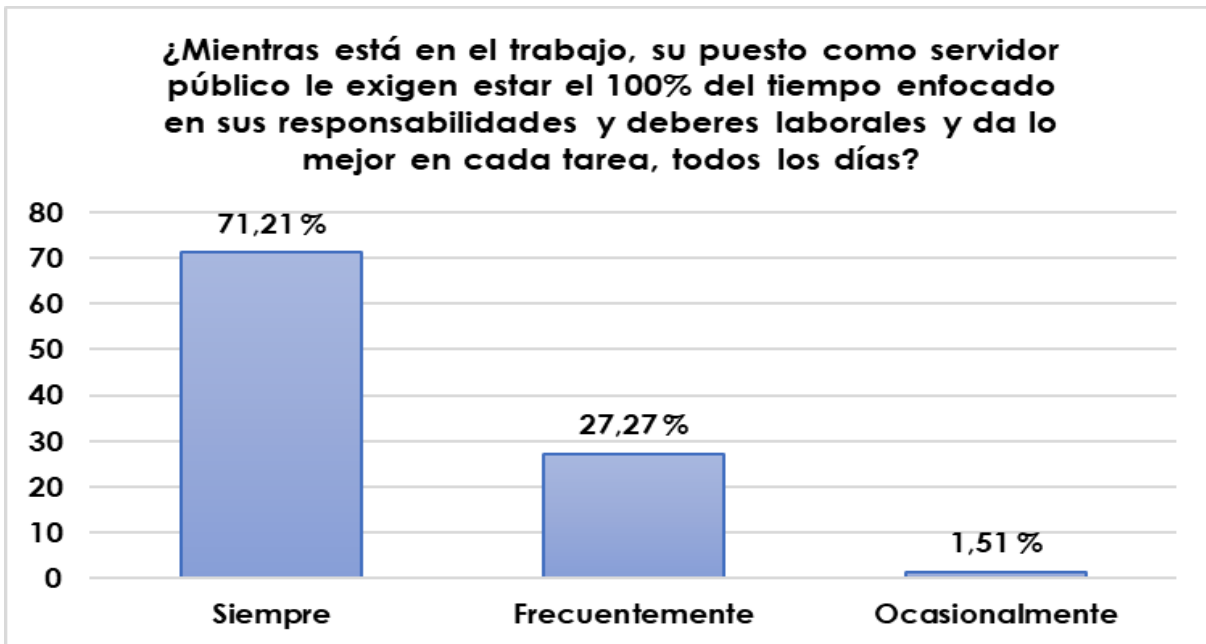
Sin embargo, existe un porcentaje que no se siente conforme con la institución a la hora de ofrecer medios de comunicación entre compañeros de trabajo, teniendo un 12% de servidores públicos que sienten que el medio de interacción casi nunca es beneficiario para la cooperación entre compañeros y el 4,5% de servidores públicos que piensa que la institución nunca brinda un canal para la interacción entre compañeros a la hora de tener interacción y cooperación.



**Figura 10.** Sugerencias de Trabajo  
**Fuente:** Elaboración Propia

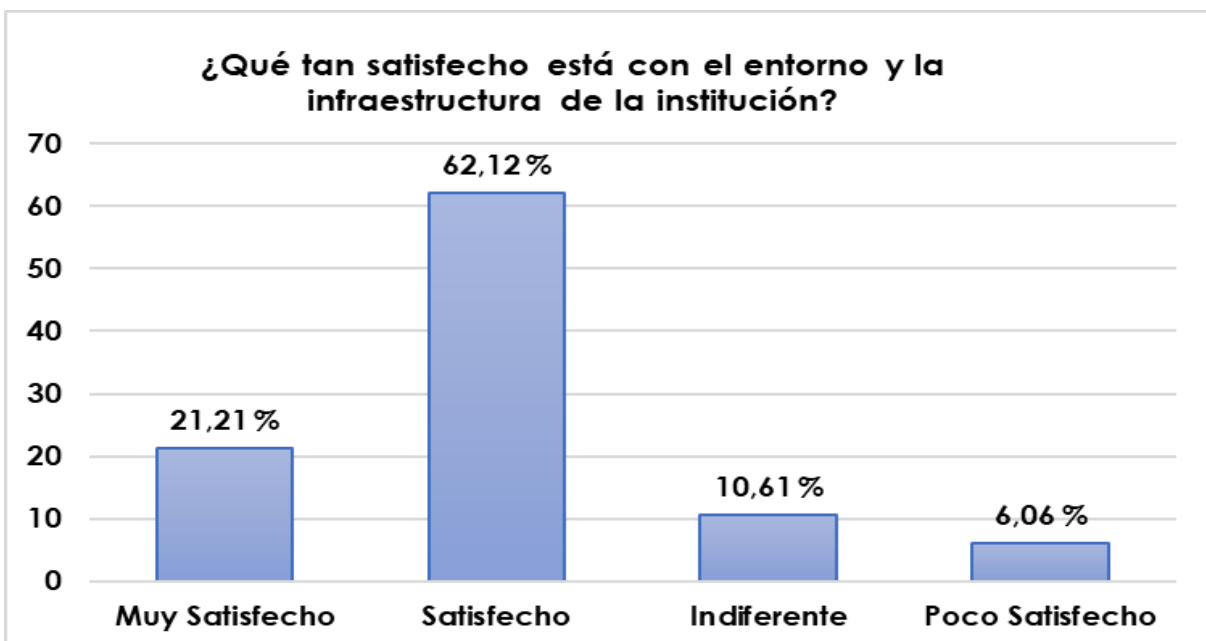
Dentro de la institución, según el porcentaje de respuestas únicamente el 9% de los servidores públicos siente que sus sugerencias son escuchadas y tomadas en cuenta; el 45% del personal del nivel de apoyo cree que sus compañeros tienen en cuenta frecuentemente lo que tiene que decir dentro de su entorno laboral.

Sin embargo, existe un gran porcentaje de servidores públicos que no se sienten escuchados por sus compañeros de trabajo con un 27% de personas que ocasionalmente son tomadas en cuenta a la hora de dar sugerencias; un 15% que no es tomado en cuenta casi nunca y un 3% que nunca es tomado en cuenta a la hora de dar sugerencias dentro de su entorno laboral. Por lo que se puede deducir que la mayoría de los servidores públicos no se sienten escuchados o sienten que sus sugerencias sean tomadas en cuenta.



**Figura 11.** Enfoque laboral  
**Fuente:** Elaboración Propia

Dentro de la información recolectada se puede deducir que la gran mayoría de los servidores públicos están 100% de su tiempo aplicados a su función dentro de la institución enfocándose en dar su máximo rendimiento. Con un 71% del personal que siente que sus actividades le requieren un 100% de enfoque y dedicación; el 27% de los servidores públicos dicen que su labor dentro de la institución frecuentemente les exige estar enfocados totalmente y el 1,5% no siente que sus funciones requieran un enfoque total la mayoría del tiempo sino ocasionalmente.

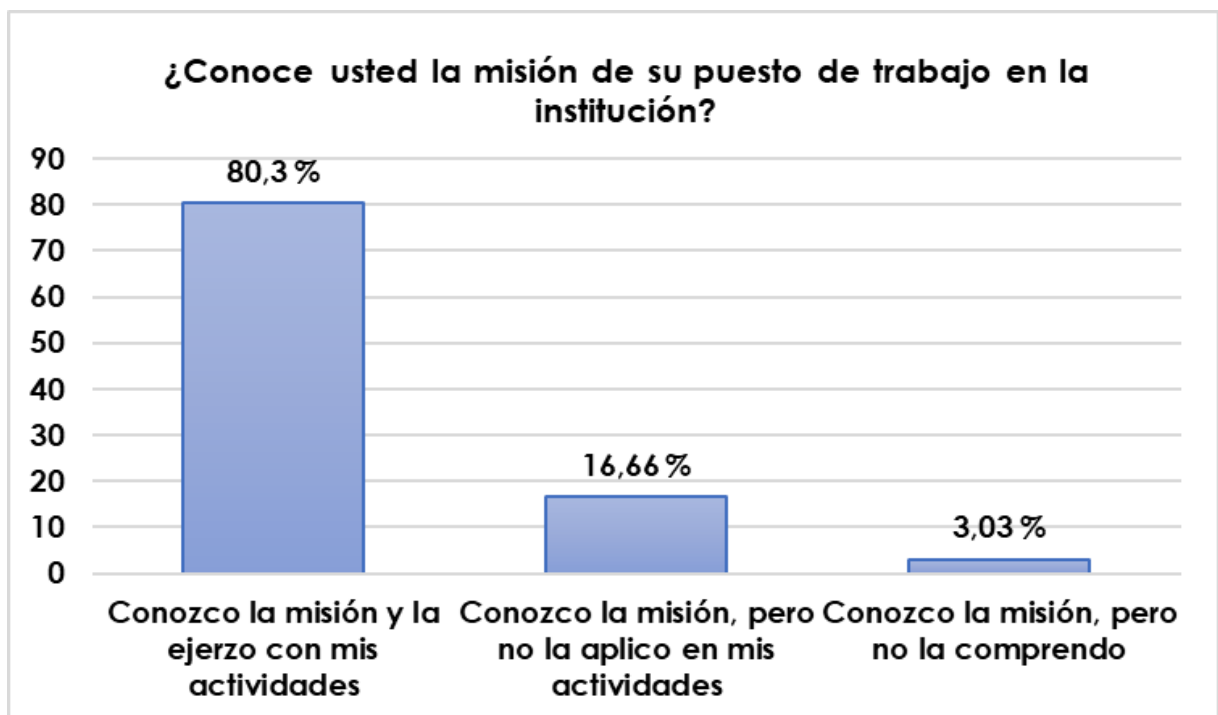




**Figura 12.** Entorno e Infraestructura de la Institución

**Fuente:** Elaboración Propia

El personal del nivel de apoyo dentro de su índice de respuesta dictamina que se siente mayormente satisfecho con el entorno e infraestructura que les brinda la institución con un 21% de servidores públicos muy satisfechos, el 62% se siente satisfecho con la infraestructura y entorno. Teniendo también un 10,6% que no le presta atención o se siente indiferente al entorno e infraestructura de la institución y un 6% que no se siente satisfecho.

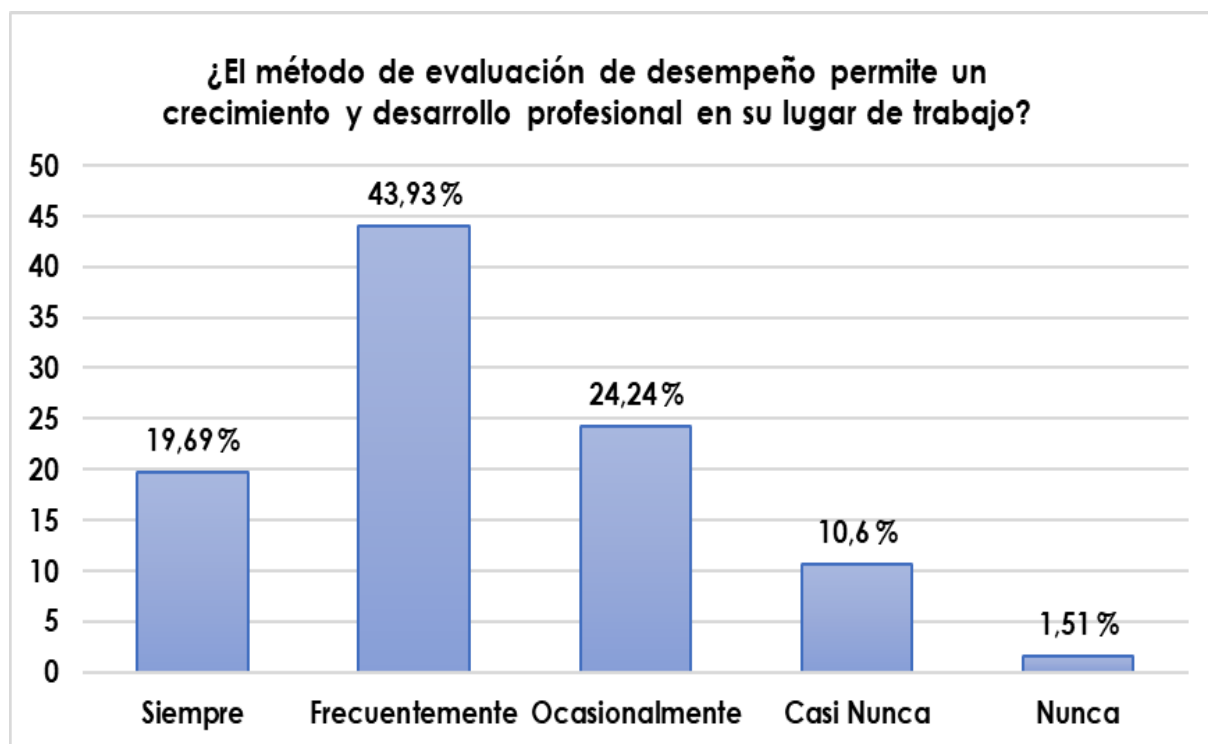


**Figura 13.** Misión de puesto

**Fuente:** Elaboración Propia

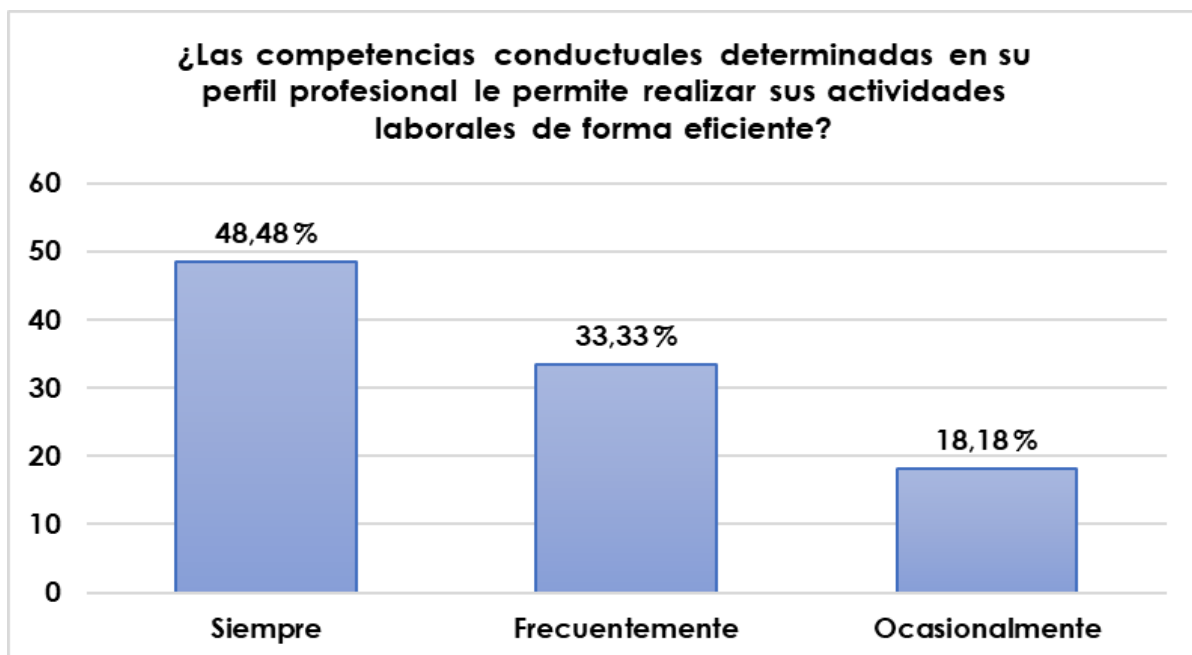
La información recolectada indica que la gran mayoría de los servidores públicos del nivel de apoyo conocen y comprenden completamente la misión que tiene su puesto de trabajo con un 80,3% de los servidores públicos. Dentro de la institución tan solo el 16% de los servidores públicos cree que la misión de su puesto está relacionada a las actividades que realizan dentro de la institución y el 3% del personal del nivel de apoyo no comprenden la misión de su puesto de trabajo. Dando a entender que

dentro de la institución los servidores públicos si entienden claramente la misión de su puesto de trabajo y las actividades que conllevan a realizar.



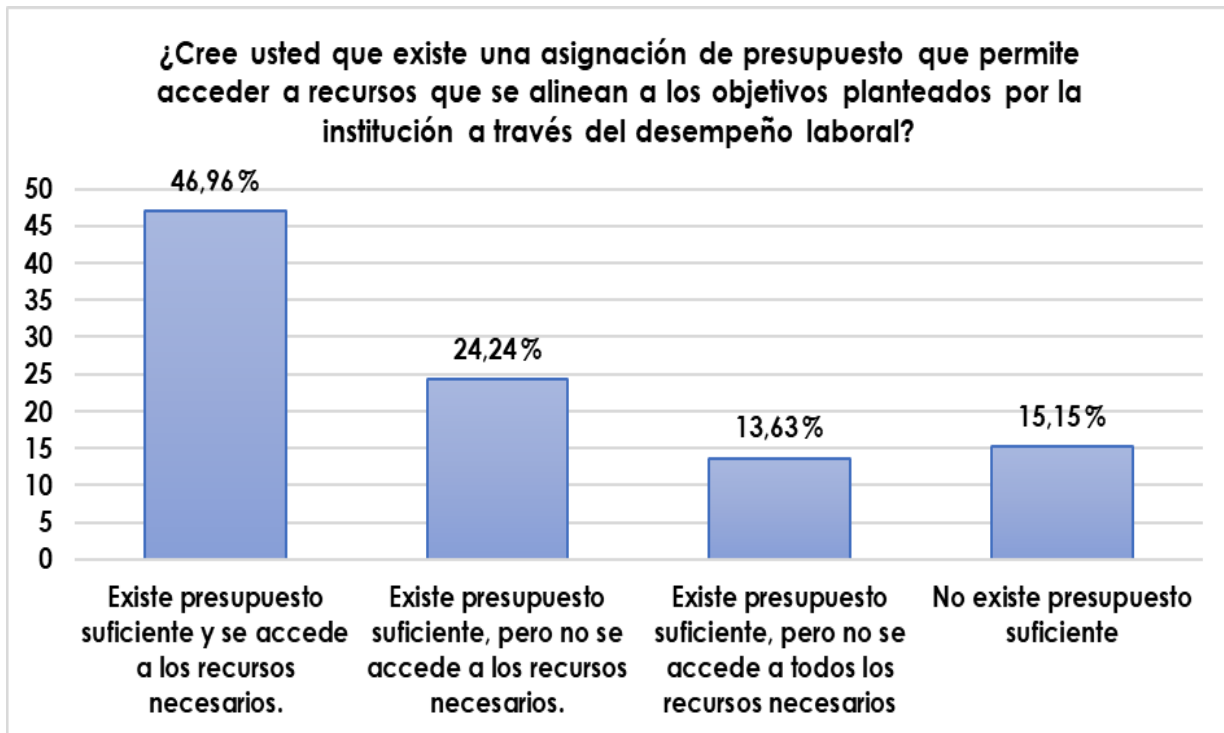
**Figura 14.** Crecimiento y desarrollo profesional  
**Fuente:** Elaboración Propia

Según los datos obtenidos la gran mayoría de los servidores públicos siente que la evaluación de desempeño que reciben permite un desarrollo profesional dentro de su lugar de trabajo con un 19,6% del personal que piensan que siempre reciben una evaluación de desempeño que les permite crecer profesionalmente; un 43% piensa que la evaluación de desempeño se aplica de manera correcta y permite un desarrollo profesional, pero piensa que se puede mejorar; un 24,2% siente que ocasionalmente la evaluación de desempeño le brinda desarrollo profesional; el 10,6% de los servidores públicos casi nunca sienten que la evaluación de desempeño les brinda un desarrollo profesional y el 1,5% nunca sienten que la evaluación de desempeño se aplica correctamente y brinda un desarrollo profesional.



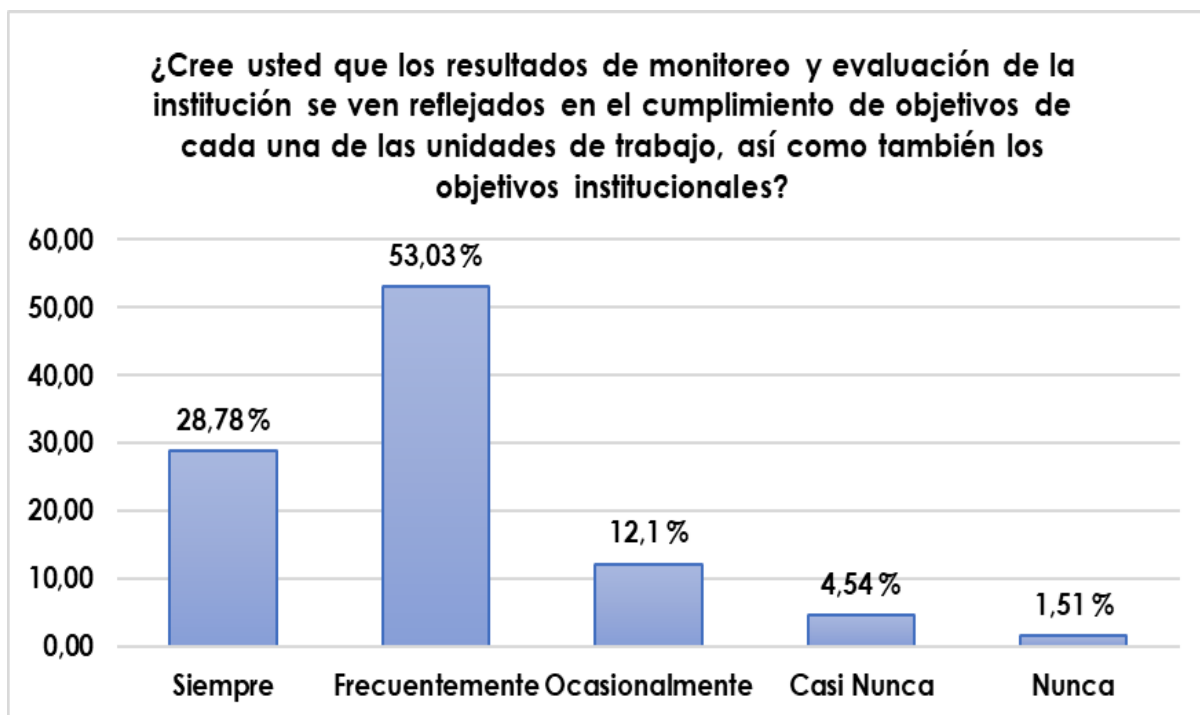
**Figura 15.** Competencias Conductuales  
**Fuente:** Elaboración Propia

Dentro de los datos obtenidos en el presente grafico se ha concluido que el 48,48% que representa la mayoría de los servidores públicos han demostrado que sus competencias conductuales dentro de su perfil profesional les ha permitido siempre efectuar sus actividades de manera eficiente; mientras que el 33,33% de los servidores públicos frecuentemente sienten que las competencias conductuales en su perfil profesional le permiten realizar sus actividades de forma eficiente; finalmente el 18,18% de los servidores públicos han mencionado que las competencias conductuales determinadas en su perfil profesional ocasionalmente les ha permitido realizar sus actividades laborales de forma eficiente.



**Figura 16.** Asignación de Presupuesto  
**Fuente:** Elaboración Propia

La información recolectada permite deducir que el 49,96% de los servidores públicos de nivel de apoyo consideran que existe presupuesto suficiente para acceder a los recursos necesarios para llevar a cabo la función como institución; mientras que el 24% cree que la asignación presupuestaria es la correcta sin embargo el uso que se le da no está relacionado con todas las necesidades que tiene la institución; el 13,6% del personal del nivel de apoyo consideran que la asignación presupuestaria no se usa para cubrir completamente las necesidades de la institución pero si va enfocada a cubrir con los gastos más necesarios y el 15% piensan que la asignación presupuestaria no alcanza para que la institución cubra sus necesidades o es mal aprovechada. Dando a entender que existen puntos de vista que varían en función de las áreas de trabajo o las consideraciones que llegan a tener los servidores públicos a la hora de ver ejecutado el presupuesto de la institución.



**Figura 17.** Monitoreo y evaluación de la institución  
**Fuente:** Elaboración Propia

El monitoreo y evaluación que reciben los servidores públicos del nivel de apoyo presentan distintos puntos de vista por parte del personal, sin embargo, la gran mayoría piensa que existe un reflejo positivo en el cumplimiento de objetivos ya sea por áreas de trabajo o por objetivos institucionales. Teniendo un 28,7% del personal que cree que siempre existe un buen monitoreo y evaluación hacia los servidores públicos; un 53% piensa que frecuentemente se ve reflejado un buen monitoreo y evaluación en el cumplimiento de los objetivos planteados.

Así como también existen puntos de vista más pesimistas por lo que el 12% de los servidores públicos del nivel de apoyo piensan que el monitoreo y evaluación que reciben ocasionalmente se reflejan en el cumplimiento de objetivos; el 4,5% cree que casi nunca se refleja en el cumplimiento de objetivos y el 1,5% de los servidores públicos considera que el monitoreo y evaluación que reciben nunca inciden de manera eficiente al logro de objetivos planteados.

**Tabla 4.** Interpretación de entrevista a funcionario 1

<b>Nombre:</b>	Robert Flores	
<b>Entidad Pública:</b>	Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial del El Carchi	
<b>Cargo:</b>	Director de Secretaría General	
<b>Fecha de aplicación de la entrevista:</b>	24 febrero de 2023	
<b>Lugar de aplicación de la entrevista:</b>	Prefectura del Carchi	
<b>PREGUNTA</b>	<b>RESPUESTA</b>	<b>ANÁLISIS</b>
<b>1- ¿Cuál es la labor que usted ejerce dentro de la institución?</b>	Soy Secretario General del Gad Provincial del Carchi elegido por el consejo provincial que lo integran los alcaldes de la provincia y 3 representantes de las 26 juntas parroquiales y tengo a mi cargo todo lo que tiene que ver con las actividades y las competencias que tiene el consejo provincial del Carchi como la cuestión de fiscalización y de legislación en el tema interno del Gad Provincial del Carchi así como también coordinar todas las actividades inherentes al señor prefecto de la provincia del Carchi con cada una de las direcciones que tiene esta institución que en lo que se refiere al desarrollo de actividades de agenda de los trabajos que hay que realizar de inauguración de obras entre otras cosas importantes.	La secretaría general se encarga de asesorar y asistir al cumplimiento de las responsabilidades correspondientes al Prefecto y a la institución en general
<b>2.- ¿Cree usted que todos los servidores públicos que trabajan en su unidad cuentan con las competencias necesarias para ocupar el puesto que ejercen? Si no es así ¿Por qué?</b>	La secretaría general tiene a su cargo también el archivo general de la de la institución, en la cual se observa toda la gestión documental, este archivo se lo divide en archivo histórico, el archivo documental y también toda la digitalización del del archivo por lo que tenemos personal muy técnico que ha sido debidamente capacitado y creo que sobre aquello no hay ningún problema o inconveniente en cuanto al perfil que se requiere para que ellos funcionen de la manera como lo disponen los principios fundamentales de la constitución como son la eficiencia la eficacia la honestidad la transparencia y la calidez.	Existe personal muy técnico y con experticia, por lo que los son muy capacitados para sus labores.

---

**3.- ¿Cómo es la relación entre empleados y con sus superiores?**

Si bien es cierto existe dentro de lo orgánico funcional una estructura vertical, lo que tratamos en esta dirección es tomar las decisiones de manera horizontal, es decir más allá de esta estructura que establece el orgánico funcional o el estatuto orgánico funcional del Gad provincial del Carchi aquí en la secretaría lo que tratamos es de conllevar una relación laboral de manera horizontal es decir que los dialogamos lo conversamos lo analizamos y luego tomaremos las decisiones para dar a conocer de la misma manera a las autoridades que son en definitiva tienen la última palabra.

Siempre se trata de tener una relación directa entre el director de área y el servidor público, tratando de estar siempre al pendiente del funcionario.

**4.- Describa de manera general las cualidades positivas y negativas del personal que trabaja en su unidad.**

Yo creo que una de las de las cualidades positivas que tiene el personal, podemos decir que es el conocimiento, luego la praxis es decir que ese conocimiento llevarlo a la a la práctica, puedo decir también valores fundamentales como la honestidad y la transparencia en el desarrollo de las de las actividades y por supuesto está el desempeño con eficiencia y eficacia y cualidades negativas a veces existe el discernimiento, a veces se piensa de una manera diferente y eso hace que en ciertas ocasiones se cierren los criterios para tomar decisiones. Sin embargo, son cosas que, si son superables, en todas las instituciones habrá divergencias y sobre esas divergencias lo que tratamos es de llegar a conclusiones que favorezca más allá del criterio personal, que favorezca al entendimiento y que favorezca el desarrollo de las actividades de la provincia.

Existe la resistencia al cambio, por lo que la institución es muy conservadora en lo que se refiere al manejo de talento humano, además de que la institución se rige netamente a los estatutos del código de trabajo.

---

**5.- ¿Cuáles son los métodos de evaluación de desempeño que se utilizan en la institución?**

Aquí tenemos lo determinado por el ministerio de trabajo, no se olviden que el órgano rector de del servicio público y del trabajo es el ministerio de trabajo y sobre aquello se establece algunos parámetros no únicamente por el ejercicio de los productos o de las actividades que se desarrollen sino que también existe evaluaciones cuantitativas y cualitativas, cuantitativas en cuanto al ejercicio de las actividades desarrolladas y cualitativas en cuanto al conocimiento, a la preparación que tenga en el desempeño de las funciones el servidor o el trabajador. Yo creo que los servidores públicos y los trabajadores al menos de las instituciones públicas, debemos de ser evaluados no únicamente para verificar los aspectos positivos de ese trabajador sino también para poder establecer aspectos negativos, es decir las de las debilidades o los errores cometidos así es que una vez que se logre verificar eso se puede hacer un diagnóstico y sobre ese diagnóstico se podrá cambiar algunos procedimientos, algunas actividades que conlleven a una mayor eficiencia dentro del desarrollo del trabajo. Yo en lo personal creo que, al servidor, al trabajador no lo vuelve mecanizado, es decir de una forma mecánica, sino que lo vuelve también a este trabajador un innovador, es decir que sobre el conocimiento la preparación constante vaya innovando dentro de sus actividades y eso hace que vuelva a una institución mucho más desarrollada en el cumplimiento de su planificación, de sus objetivos, de su misión y de su visión.

Se tiene el método de evaluación establecido por el ministerio de trabajo, sin embargo, el método de evaluación debe ser más orientado a un análisis completo del servidor público y que lo incentive en su carrera profesional.

**6.- ¿Cuántos procesos de evaluación de desempeño laboral se hacen dentro de la institución y en qué periodos de tiempo?**

Nosotros hacemos cada año el proceso de evaluación de desempeño laboral, tal como lo había manifestado anteriormente de manera cualitativa y cuantitativa eso nos permite también a los servidores que podamos corregir cualquier error y claro superarnos nosotros mismo.

El proceso consiste en una evaluación de desempeño anual, cualitativa y cuantitativamente.

---



---

<p><b>7.- ¿Cuáles son los aspectos más notorios en los que los empleados presentan dificultades a la hora de realizar la evaluación de desempeño?</b></p>	<p>Bueno yo creo que lo más importante o notorio es cuando hay cambios de procedimientos o cambios de actividades. En los servidores y en los trabajadores eso hace que haya resistencia y cuando existe resistencia eso al momento de evaluarlo hace que exista problemas en el trabajo, es decir el servidor no está a gusto a veces con los cambios que se realiza entonces eso va a perjudicar, no tanto en la cuestión cualitativa, sino en la cuestión cuantitativa.</p>	<p>Los servidores públicos están malacostumbrados a los cambios dentro de la institución, lo cual se ve reflejado en los resultados de las evaluaciones de desempeño.</p>
<p><b>8.- ¿En qué aspectos del desempeño laboral y de las competencias laborales de los empleados se basa el plan estratégico actual establecido por la institución?</b></p>	<p>Cada dirección tiene y traza un plan de trabajo, y sobre ese plan tiene sus objetivos, sus metas a alcanzar. En lo que se refiere a la secretaría general nosotros planificamos nuestras actividades de conformidad con el Plan Operativo Anual, que es fundamental y luego aquí en la prefectura se maneja el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial donde se establece las competencias de la prefectura y sobre aquello nosotros hacemos nuestra planificación dentro de la secretaría en coordinación con la prefectura y la vice prefectura.</p>	<p>El plan estratégico de la institución y la secretaría general se relacionan mediante el plan operativo anual, donde se planifican las labores junto con los puestos superiores.</p>
<p><b>9.- ¿Qué características sobre el nivel profesional de los empleados se suelen tomar en cuenta a la hora de establecer objetivos y trazar el plan estratégico de la institución?</b></p>	<p>Los lineamientos son emitidos por el ministerio de trabajo, para poder tener un servidor que cumpla una serie de funciones o de actividades, se requiere un perfil y ese hay que cumplirlo. Fundamentalmente lo que tiene que ver con la experiencia en lo personal yo no estoy muy de acuerdo con esto de la experiencia, no se da la oportunidad a quienes puedan tener el conocimiento y que lo puedan hacer con mejor desempeño. Yo creería que más bien te lo que se trata de hacer es involucrar a una persona que tenga el conocimiento que tenga la experticia más sin embargo no tenga la experiencia.</p>	<p>Se debe involucrar mucho los parámetros establecidos por el manual de puestos de cada institución, por lo que la inexperiencia raramente se mira dentro de la institución.</p>

---

---

**10.- ¿Cómo es el proceso de monitoreo que establece la institución a los empleados del nivel de apoyo en cuanto al desempeño laboral?**

Tenemos áreas sustantivas y áreas adjetivas las áreas sustantivas es lo que tiene que ver con áreas operativas como Dirección de obras públicas, Dirección de desarrollo económico local, son operativas y tienen un presupuesto propio para ejecutar sus propias actividades de acuerdo con las competencias que tienen. Y luego las áreas adjetivas como la secretaría general, la dirección administrativa, la dirección de financiera que si bien es cierto no somos ejecutores de obra pero tenemos algunas actividades que coordinar con las áreas operativas, así es que la dirección de talento humano en lo que concierne al personal debe hacer un monitoreo del trabajo que vienen realizando, el cumplimiento de la jornada de trabajo, el uso de sus vacaciones, el uso de permisos licencias con sueldo, licencias sin sueldo y condiciones de servicio en caso de solicitarlo y en lo que se refiere a la ejecución de productos tenemos una herramienta fundamental que es la gestión por resultados GPR que lo maneja a través de gobierno abierto, una herramienta muy amigable en donde se determina si esa dirección está alcanzando los niveles tanto de ejecución como aquellos niveles presupuestarios y eso le permite conocer al perfecto y a lo mejor permite corregir algunos errores o determinar soluciones inmediatas en cuanto no se esté ejecutando. Así es que administrativa todo lo que tiene que ver con la esencia propia del trabajador y del talento humano y desde la dirección de planificación se maneja el GPR que es la gestión por resultados en donde las direcciones operativas tienen que de cumplir de acuerdo con su objetivo y eso le marca en porcentajes y le marca el presupuesto que ha ido cumpliendo. En lo que concierne al cumplimiento de esta gestión por resultados el porcentaje de cumplimiento se ve reflejado en lo que es el desempeño laboral por supuesto porque cuando un funcionario o un servidor público cumple a cabalidad su función y sus actividades.

Existen diferentes áreas de trabajo las cuales van enfocadas a áreas cuantitativas y cualitativas, existiendo trabajo cooperativo entre las diferentes áreas manejando la gestión pública por resultados.

**Tabla 5. Interpretación de entrevista a Funcionario 2**

<b>Nombre:</b>	Rolando Puente
<b>Entidad Pública:</b>	Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial del El Carchi
<b>Cargo:</b>	Director de Procuraduría Síndica
<b>Fecha de aplicación de la entrevista:</b>	27 febrero de 2023
<b>Lugar de aplicación de la entrevista:</b>	Prefectura del Carchi

PREGUNTA	RESPUESTA	ANÁLISIS
1- ¿Cuál es la labor que usted ejerce dentro de la institución?	La de director de la unidad de Procuraduría Síndica. Esta es una unidad de apoyo y nosotros nuestro trabajo está supeditado principalmente en las materias o en las áreas que seamos requeridos tanto por los niveles jerárquicos superiores como por las otras unidades administrativas	Dentro de la procuraduría síndica se llevan a cabo todos los asuntos legales y jurídicos de la institución.
2.- ¿Cree usted que todos los servidores públicos que trabajan en su unidad cuentan con las competencias necesarias para ocupar el puesto que ejercen? Si no es así ¿Por qué?	Si cuentan con las competencias necesarias.	Los servidores públicos de la procuraduría síndica están capacitados y cumplen con el perfil profesional establecido en el manual de puestos de la institución.
3.- ¿Cómo es la relación entre empleados y con sus superiores?	La relación que existe es buena, siempre manejada desde una actitud profesional.	Dentro del área de procuraduría síndica existe relación estrictamente profesional y enfocada en la entrega y cumplimiento de sus responsabilidades.

<p><b>4.- Describa de manera general las cualidades positivas y negativas del personal que trabaja en su unidad.</b></p>	<p>En particular somos un grupo bastante homogéneo, que de acuerdo con las funciones que se le asigna al inicio de año cada uno se dedica a trabajar dentro de ello y fuera de eso hemos logrado armar un buen equipo donde las ideas fluyen y las opiniones son bien aceptadas y de cualidades negativas existen veces en donde alguno de los compañeros que se vuelve un poquito terco en sus criterios.</p>	<p>Un grupo que comparte características en común, teniendo buena relación laboral, sin embargo, la resistencia al cambio se hace presente ocasionalmente.</p>
<p><b>5.- ¿Cuáles son los métodos de evaluación de desempeño que se utilizan en la institución?</b></p>	<p>Los que establece el ministerio de relaciones laborales o ministerio de trabajo aquí se maneja lo que concierne en evaluación por resultados. No recuerdo exactamente el nombre porque todo ese proceso es coordinado desde la dirección administrativa de talento humano.</p>	<p>Se maneja la evaluación por resultados, estrictamente se está bajo el control del área de Talento Humano.</p>
<p><b>6.- ¿Cuántos procesos de evaluación de desempeño laboral se hacen dentro de la institución y en qué periodos de tiempo?</b></p>	<p>Se hace una evaluación anual.</p>	<p>Se realiza una evaluación anual a nivel general.</p>
<p><b>7.- ¿Cuáles son los aspectos más notorios en los que los empleados presentan dificultades a la hora de realizar la evaluación de desempeño?</b></p>	<p>La evaluación la realizamos quienes estamos a cargo de la dirección y la realizamos en base a los resultados en el trabajo que hayan obtenido los compañeros de la unidad es, la evaluación es sobre el porcentaje de cumplimiento, la puntualidad en el cumplimiento de las tareas asignadas y asimismo la calidad de los criterios aplicados para el desarrollo y la entrega de productos. Los productos que tenemos aquí en esta dirección son contratos, convenios, informes jurídicos criterios jurídicos. Entonces usted como servidor público en este caso los compañeros que integran esa dirección están sometidos a esa evaluación de manera constante lo que se hace es una vez al año utilizando los formatos de los formularios que los extiende el ministerio de relaciones es encajar esa situación y de ahí es una plataforma o un sistema que automáticamente le arroja el resultado de cumplimiento.</p>	<p>Se toma muy en cuenta la entrega de productos por parte de cada una de las áreas. Puntualmente dentro de procuraduría Síndica se emiten productos de carácter jurídico.</p>

---

**8.- ¿En qué aspectos del desempeño laboral y de las competencias laborales de los empleados se basa el plan estratégico actual establecido por la institución?**

Nosotros los diferentes niveles, como en todas las entidades actuales de acuerdo a esos a los niveles sí es necesario que se cuente con una experiencia mínima, no recordarle a usted que esta es el área jurídica y donde el requisito fundamental para trabajar en la red jurídica es el de tener un título a fin en este caso todos quienes laboramos en esta área somos abogados todos somos con títulos de tercer nivel algunos con más especialidades pero el requisito para el punto de partida es que todos seamos abogados.

Dentro del área de procuraduría síndica se todo el personal es abogado y posee un título de tercer nivel.

**9.- ¿Qué características sobre el nivel profesional de los empleados se suelen tomar en cuenta a la hora de establecer objetivos y trazar el plan estratégico de la institución?**

La institución establece su plan estratégico en base a las necesidades que tenga, no solo la institución sino quienes se van a beneficiar del accionar de la institución, en este caso la provincia pues nuestra competencia es de carácter provincial y es en base a los ejes temáticos, las competencias establecidas en la constitución de la república, en el COOTAD que es la ley fundamental que rige a todos los niveles de gobierno y de acuerdo a los eventos de participación ciudadana y de las normas del marco jurídico vigente se manifiesta que anualmente se llevan a cabo los eventos de participación ciudadana que son los que arrojan y determinan en qué áreas desean que la institución se aplique más o menos, y los servidores públicos tenemos que acoplarnos y ajustarnos para alcanzar las metas, los objetivos dentro de los proyectos y programas que arrojen esa planificación operativa anual.

Las competencias que tiene la institución son de carácter provincial, y por medio de mecanismos de trabajo que ajusten al servidor público a alcanzar los objetivos del plan operativo Anual.

**10.- ¿Cómo es el proceso de monitoreo que establece la institución a los empleados del nivel de apoyo en cuanto al desempeño laboral?**

El monitoreo es el del cumplimiento como decía yo de las tareas asignadas y la entrega de productos tenemos nosotros un sistema de manejo documental interno, entonces a través del equipo usted asigna tareas asigna trabajos y es ahí donde usted también tiene que consignarle.

El proceso de monitoreo es llevado a cabo por cada uno de los directores de área, en donde se toman en cuenta el cumplimiento de tareas asignadas a los servidores públicos.

---

**Fuente:** Elaboración Propia

**Tabla 6.** Interpretación de entrevista a Funcionario 3

<b>Nombre:</b>	Rubí Lara	
<b>Entidad Pública:</b>	Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial del El Carchi	
<b>Cargo:</b>	Directora Financiera	
<b>Fecha de aplicación de la entrevista:</b>	24 febrero de 2023	
<b>Lugar de aplicación de la entrevista:</b>	Prefectura del Carchi	
<b>PREGUNTA</b>	<b>RESPUESTA</b>	<b>ANÁLISIS</b>
<b>1- ¿Cuál es la labor que usted ejerce dentro de la institución?</b>	Buenos días yo llevo adelante tema financiero la política financiera, el manejo elaboración del presupuesto institucional, en los estados financieros la parte contable, la parte de tesorería, está a nuestro cargo también la parte de recaudación, lo que es el control y el manejo de las rentas del SRI. De todo eso estamos a cargo el control de garantías bien y sobre todo lo que son de pagos los ingresos y egresos de la institución está en nuestro cargo.	Es la encargada de dirigir el área de Dirección financiera, que a su vez lleva a cabo todas las actividades contables de la institución.
<b>2.- ¿Cree usted que todos los servidores públicos que trabajan en su unidad cuentan con las competencias necesarias para ocupar el puesto que ejercen? Si no es así ¿Por qué?</b>	Se maneja el personal de acuerdo con perfiles, cada puesto tiene un perfil que debe cumplir el servidor que va a ocupar ese puesto y en realidad yo creo que todos los técnicos que trabajan en mi dirección cumplen el perfil requerido para el cargo y se desempeñan en base a su responsabilidad.	Cada puesto dentro de la institución está basado en un perfil profesional exigido por el manual de puestos de la institución.
<b>3.- ¿Cómo es la relación entre empleados y con sus superiores?</b>	He tratado siempre de manejar un compañerismo y un trabajo en equipo, no precisamente dar órdenes sino más bien me caracterizo por pedir las cosas más bien de compañero a compañero, trabajamos en equipo. Me encanta, me gusta mucho el tema de que mi equipo sea probado, activamente que me proponga cosas, que me propongan temas para mejorar, eso me gusta mucho con el equipo entonces así logramos mejores resultados. Cuando escuchamos al equipo pues el tema jefe más para mí es circunstancial, porque obviamente hay que cumplir unos perfiles y debe haber un superior, pero siempre nos hemos manejado	Se mantiene un ambiente cordial, siempre se escuchan las sugerencias de los servidores públicos y se busca una unidad de grupo, siendo el trabajo en equipo el eje principal del día a día dentro de la unidad de dirección financiera.

más bien con el trabajo en equipo escuchando obviamente las opiniones, las inquietudes y sugerencias del equipo.

---

**4.- Describa de manera general las cualidades positivas y negativas del personal que trabaja en su unidad.**

Las cualidades positivas tenemos aspectos como la responsabilidad que tiene el personal, sabe lo que tiene que hacer, sabe el manejo de los sistemas que utilizamos acá y obviamente si saben lo que tienen que hacer tienen la información y lo que debemos presentar a los entes de control a nivel nacional, entonces tiene la información al día porque conoce lo que tiene que hacer. Cualidades negativas, a veces hay un poquito de roces, pero son gajes del oficio, se maneja a veces un poquito de egoísmo entre las propias compañeras. A veces venimos con problemas desde la casa y se descargan con los clientes internos y clientes externos, eso que no debe dable en una institución de servicio entonces eso siempre lo conversamos siempre lo analizamos, pero se ha ido mejorando mucho.

Dentro de las diversas cualidades prima que el equipo de trabajo por lo general es muy responsable y preparado, dentro de aspectos negativos está el involucrar temas personales con el entorno de trabajo dentro de la institución.

**5.- ¿Cuáles son los métodos de evaluación de desempeño que se utilizan en la institución?**

La evaluación de desempeño es anual, la dirección administrativa tiene el un método de evaluación que se maneja a nivel del ministerio de trabajo, con formatos en formularios de 3 tipos de formularios con diversos ítems que abarcan conocimientos de la de la normativa, conocimientos de su puesto, desempeño en equipo, desempeño individual, desempeño con el cliente interno y externo. En base a eso se emite una calificación y obviamente en función de eso depende la permanencia o no del personal en el cargo.

El método de evaluación está normado por el ministerio de trabajo, en donde se busca evaluar al servidor público de manera más completa y en donde se establece la permanencia de cada uno de los evaluados.

**6.- ¿En qué aspectos del desempeño laboral y de las competencias laborales de los empleados se basa el plan estratégico actual establecido por la institución?**

El plan estratégico se basa en las competencias que tiene la institución en el PDOT, obviamente todos tienen el plan de desarrollo y todo tiene que converger en función a las competencias que tiene el gobierno provincial.

El plan de ordenamiento territorial es donde debe estar basado todo el sistema de competencias asignadas a la prefectura del Carchi

**7.- ¿Cuáles son los aspectos más notorios en los que los empleados presentan dificultades a la hora de realizar la evaluación de desempeño?**

En el sector público no les gusta leer, no leen normativa. En el sector público debemos estar actualizados permanentemente con la normativa, con todas las leyes que nos rigen; el COOTAD, el Código de Planificación y Finanzas Públicas, la constitución, la normativa del SERCOP, las ordenanzas, los reglamentos internos. Entonces ya se tiene un poco de fallas, no se actualizan en la normativa.

Dentro del sector público los servidores públicos suelen estar desactualizados en cuanto a normativas.

**8.- ¿Cómo es el proceso de monitoreo que establece la institución a los empleados del nivel de apoyo en cuanto al desempeño laboral?**

Primero hay un tema de evaluación permanente, tanto al personal con los objetivos que deben cumplir y también al personal en su desempeño. Esto lo monitorea talento humano, la dirección administrativa con un historial diario por lo que hay un control permanente. Y segundo creo que lo más importante es la evaluación mensual que se hace de los procesos, de todos los procesos de contratación, de los procesos de adquisición, en todos los procesos que lleva a cabo cada dirección y de hecho cada técnico. Porque hay una evaluación que se hace al final del mes. Se tiene una reunión ampliada que hace el prefecto con directores y coordinadores y entonces ahí se va evaluando el trabajo que ha ido realizando cada uno, relacionado obviamente a los proyectos que están fijados en el presupuesto y en la planificación, la planificación se hace trimestral, el presupuesto es anual pero hacen una planificación trimestral entonces se va evaluando el avance mensual de esa planificación trimestral y al final del trimestre se hace una evaluación porcentual de ese de ese avance, entonces esto sirve para monitorear tanto el avance físico de los proyectos y el avance financiero de los proyectos, porque eso está muy ligado también al trabajo que ha desempeñado cada técnico.

El personal es sometido a un proceso de evaluación permanente en base a los objetivos que deben cumplir dentro de la institución. El prefecto se reúne con cada uno de los directores para revisar y evaluar los resultados obtenidos por cada uno de ellos. Con la planificación trimestral junto con el monitoreo ayuda a la dirección a llevar un registro más completo ha la hora de ver el desempeño de cada uno de los servidores públicos.



**9.- ¿Qué características sobre el nivel profesional de los empleados se suelen tomar en cuenta a la hora de establecer objetivos y trazar el plan estratégico de la institución?**

El plan estratégico obviamente se lo trabaja a nivel interno y externo, mucho más a nivel externo. Las características profesionales obviamente en base a los perfiles de cada puesto, que cumplan con el perfil, que cumplan con el objetivo de la dirección, primeramente, porque hay objetivos de la dirección y objetivos institucionales pues cada dirección tiene un objetivo, una visión y una misión. entonces se busca que el personal esté acorde a la misión y a la visión de la dirección en primer lugar y de la institución luego, entonces se toman en cuenta para la elaboración del plan y obviamente eso conlleva hasta el desempeño y al final la evaluación.

Se ve estrictamente que encada uno de los puestos se cumpla con el perfil profesional, exigido por el manual de puestos. Sin embargo, también es importante contar con personal alineado a la misión y visión de cada una de las áreas de la institución.

**10.- ¿La asignación del presupuesto institucional les permite acceder a todos los recursos necesarios para alinearse a los objetivos institucionales y cumplirlos?**

Nunca, jamás es suficiente. Los recursos de la de la institución que se tiene son a nivel de provincia, es muy poco y no da para cumplir con todas las necesidades y objetivos que se plantea, es imposible porque son 15 millones de dólares de asignación y con ello tiene que cubrirse todo, de eso el 30% se divide para el gasto corriente y el resto es para el gasto corriente de inversión y para la inversión. En realidad, no queda mucho, si la institución no hiciera gestión con cooperación, con créditos a nivel del Banco de Desarrollo del Ecuador sería imposible cumplir con los objetivos. Creo que se quedaría con un avance mínimo, por lo que depende ahí de cada de cada autoridad cómo se mueva, como busque cooperación porque los recursos que entrega el estado son muy pocos, entonces esto sí sería un factor incide directamente a la gestión pública en negativo. Los recursos son muy pocos y los gobiernos provinciales a diferencia de los gobiernos municipales, la ley no les permite obtener muchos recursos propios. Los gobiernos provinciales no, hay 1 o 2 leyes que le permiten recaudar recursos nada más entonces eso es un limitante, a más de que es un limitante de recursos de ingresos también es un limitante para los cupos de endeudamiento que tiene en las instituciones financieras como el banco de desarrollo del Ecuador.

Los recursos a los cuales accede la institución limitan mucho el cumplimiento de sus objetivos. Pues dichos ingresos son insuficientes a la hora de hacer una buena ejecución presupuestaria.

---

**Fuente:** Elaboración Propia

**Tabla 7. Interpretación de entrevista a Funcionario 4**

<b>Nombre:</b>	Geovany Campoverde		
<b>Entidad Pública:</b>	Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial del El Carchi		
<b>Cargo:</b>	Director de Administrativo de Talento Humano		
<b>Fecha de aplicación de la entrevista:</b>	24 febrero de 2023		
<b>Lugar de aplicación de la entrevista:</b>	Prefectura del Carchi		
<b>PREGUNTA</b>	<b>RESPUESTA</b>	<b>ANÁLISIS</b>	
<b>1- ¿Cuál es la labor que usted ejerce dentro de la institución?</b>	Director Administrativo y talento humano, yo soy encargado de este puesto, trabajo alrededor de 4 años al interior de la institución, mi puesto de origen es como psicólogo organizacional de aquí de la dirección administrativa luego estuve aproximadamente 3 años como coordinador de talento humano y seguridad y salud ocupacional y actualmente laboro como director administrativo y talento humano.	Es el encargado de llevar a cabo el seguimiento y control de todas las funciones del área de talento humano. Por lo que lleva a cabo todas las actividades enfocadas en todos los planes y políticas de los recursos humanos en la institución.	
<b>2.- ¿Cree usted que todos los servidores públicos que trabajan en su unidad cuentan con las competencias necesarias para ocupar el puesto que ejercen? Si no es así ¿Por qué?</b>	La pregunta es bastante clara y está normada, en la actualidad el ministerio del trabajo a través del subsistema de manual y clasificación de puestos, así como el subsistema de reclutamiento y selección de personal exige a las instituciones públicas que para ocupar un puesto de servicio público se debe cumplir con un perfil de puesto, me refiero a que debe tener la formación, la experiencia, la capacitación, así como los conocimientos técnicos y conductuales que se requieren. Entonces sí tienen todas las competencias que se requieren para el puesto.	Dentro de la institución a la hora de llevar a cabo un proceso de contratación se debe tener en cuenta que el perfil profesional esté alineado al manual de puestos de la institución. Por lo que el personal del nivel de apoyo siempre está apto para llevar a cabo sus labores.	
<b>3.- ¿Cómo es la relación entre empleados y con sus superiores?</b>	A nivel general todo desemboca dentro de la dirección administrativa, más en el área de talento humano, si existe una buena relación pero siempre va a haber algunos inconvenientes en las decisiones que se puedan tomar porque no hablando netamente del gobierno provincial pero sí a nivel general en las relaciones laborales al existir diferentes formas de pensar siempre van a generarse esas controversias, pero de ahí dentro de la normalidad se lleva muy bien las relaciones entre los subordinados, es decir técnicos coordinadores y directores así como con la máxima autoridad.	Dentro de la institución la relación entre superiores y servidores públicos se lleva de manera bastante bien, sin embargo, siempre va a existir discernimiento en cuestiones laborales que se deben controlar diariamente.	

---

**4.- Describa de manera general las cualidades positivas y negativas del personal que trabaja en su unidad.**

Tienen muy buenas capacidades, conocen muy bien el trabajo y eso es un factor bastante importante ya que tienen mucha experiencia dentro de lo que realizan, conocen bastante del servicio público tienen un plus porque ellos ya copian sus actividades por varios años y eso les ha permitido optimizar algunos procedimientos y sacarle mejor forma a algunos productos que se entregan directamente desde la dirección. Aspectos de carácter negativo pues siempre hay la resistencia al cambio siempre, hay celo profesional, hay personas que llevan mucho más años y se genera un conflicto tanto interno como general entre todos los compañeros de la dirección, entonces yo considero que eso sí es un factor negativo del que le podría hablar a nivel institucional, la gente siempre tiene ese tema de anteponer lo personal con lo profesional, no sabemos dividir ese tipo de cosas por ejemplo talento humano es una unidad muy alta en la cual se generan todo lo que son regímenes disciplinarios, sanciones cómo pueden ser multadas, llamados de atención escrito o verbales.

Dentro de la institución existe una gran experiencia por parte del personal del nivel de apoyo, sin embargo, existe resistencia al cambio y existe celo profesional, por lo que siempre va a haber choques de puntos de vista y disconformidad.

**5.- ¿Qué tan fácil es para un empleado adaptarse a los distintos puestos que se le asignan?**

El código del trabajo establece 90 días como un periodo de prueba en el cual se podría decir como una fase de adaptación, al igual a la Ley Orgánica de Servicio Público juntamente con la norma técnica del reclutamiento y selección de personal manifiesta que cuando existe un ganador de concurso tendrá 90 días para ser evaluado, en estos 90 días tendrá su evaluación y según eso si tiene más de 70 puntos seguirá dentro de la institución o si no sale. Considero que este tiempo es relativo porque hay puestos en los cuales no existe mucha complejidad, hay puestos en los cuales usted necesita mucho más tiempo para adaptarse los puestos de jerárquico superior, libre nombramiento y remoción es decir coordinaciones direcciones siempre requieren un poco más de tiempo porque usted tiene a cargo más responsabilidad, está a cargo de mucha más gente, existen más procesos. La dirección administrativa funciona con cuatro coordinaciones que son; compras públicas; servicios administrativos; tecnologías de la información y comunicación; y talento humano que abarca seguridad y salud ocupacional. Entonces la magnitud de todos los procesos que se manejan y se centralizan dentro de la dirección administrativa son muchos, por lo que yo considero que de 6 meses a 1 año debería ser un tiempo prudencial como para que una persona tenga una adaptación clara en los puestos que son del jerárquico superior.

El proceso de adaptación de los servidores públicos está protegido por la ley orgánica del servidor público, por lo que a cada uno de ellos se le asigna un periodo de tiempo para determinar que tan bien rinde dentro de su puesto de trabajo. Sin embargo, también depende de las exigencias de cada puesto de trabajo, puesto a que hay lugares de trabajo menos exigentes que otros.

---

**6.- ¿Cuáles son los métodos de evaluación de desempeño que se utilizan en la institución?**

En la literatura de talento humano se plantean algunos temas de evaluación de desempeño por ejemplo hay las evaluaciones de 180° de 160°, entonces se podría decir que esta evaluación es una de 360° pero enfocada al sector público porque hacemos una evaluación en cuatro dimensiones. Primero se evalúa todo el tema del cumplimiento de sus actividades, esa es la evaluación individual que todo servidor público tiene dentro de la institución es decir yo le asigno actividades y responsabilidades a cada uno de los miembros de mi equipo de trabajo y luego yo evalúo en base al cumplimiento de esas actividades asignadas, después de eso se mide la evaluación del cliente interno cómo lo hacemos dentro de la institución tenemos direcciones que tienen más afinidad por ejemplo el jurídico tiene más afinidad con nosotros que con la dirección de desarrollo económico, Dirección financiera trabaja mucha mucho más cosas con nosotros porque coordinamos contrataciones coordinamos todo lo que es el pago de los roles entonces nos evaluamos entre direcciones esa es la evaluación interna. La evaluación externa obviamente se hace con todos los usuarios que dependen directamente de algún trámite que se realiza aquí al interior del gobierno provincial, esos 3 parámetros más la ejecución presupuestaria de vendrían a dar los cuatro parámetros que utilizamos nosotros de acuerdo con la norma técnica para darle la puntuación final que todo servidor público tiene en la ejecución de su trabajo. Eso se hace una vez al año y hay una cuestión también, para aquellos ganadores de concursos, tienen una evaluación extra que es la evaluación del periodo de prueba eso también está normado, una vez que ganamos el concurso nos posesionamos de nuestro puesto de nuestro cargo y nuestro jefe inmediato asigna responsabilidades en esta asignación de responsabilidades me van a poner las que están detalladas en mi perfil, de una manera muy puntual para que yo las pueda cumplir asignándome productos que debo entregar. Entonces se mide en base a los productos y una vez que se cumplen los 3 meses o 90 días se hace la evaluación del periodo de prueba con esta con este resultado se entenderá sigue dentro de la institución o sale.

Se realiza una evaluación completa que abarque cada uno de los aspectos del sector público, también el nivel de satisfacción interno y externo. Por lo que la evaluación llevada a cabo no solo es individual, sino que también se lleva a cabo en base a el nivel de cooperación entre unidades.

**7.- ¿Cuántos procesos de evaluación de desempeño laboral se hacen dentro de la institución y en qué periodos de tiempo?**

Bueno nosotros al ser una institución pública utilizamos lo que el ministerio del trabajo nos dispone, eso es cumplimiento obligatorio y nosotros estamos inmersos también dentro de esa norma técnica del subsistema de evaluación de desempeño. Se hace una evaluación de desempeño que está normada una por año.

El proceso de evaluación de desempeño está normado por el ministerio de trabajo. Donde de manera rigurosa y estricta se evalúa a los servidores públicos con los instrumentos brindados por el ministerio de trabajo.

---

---

**8.- ¿Cuáles son los aspectos más notorios en los que los empleados presentan dificultades a la hora de realizar la evaluación de desempeño?**

En cuanto a evaluación de desempeño yo he identificado que un factor que sí es complejo es cuando no hacen una buena asignación de responsabilidades, por qué el jefe inmediato está asignando responsabilidades a un servidor público y no le asigna de una manera concreta, en la cual aterriza en productos y cuando va a evaluar no sabe cómo hacerlo. Yo considero que ese sí es un error que cometemos muchas veces los del jerárquico superior, en la asignación de responsabilidades. Ahora en los compañeros que son evaluados es decir personal de técnicos promotores y analistas, un problema es a veces la subjetividad que ellos generan en el criterio de evaluación, uno cuando está asignado los productos de manera clara no se les complica, a veces hacen un criterio subjetivo. Para mí ese sí es un problema grave, en el sistema vienen las hojas de cálculo que el ministerio nos da, están parametrizadas con fórmulas en el cual yo simplemente doy una calificación cualitativa y cuantitativamente, el sistema va arrojando los resultados entonces uno califica de manera objetiva y los servidores a veces asumen que deberían tener otra puntuación que la verdad no se merece. En cuanto a las evaluaciones de desempeño tienden a mejorar de manera general, de acuerdo con la normativa mismo en todos los subsistemas deben tener una unión en el tema de capacitación y desarrollo del personal, que es todo lo que nosotros hacemos como sistema formativo de las capacitaciones y que contratamos todos los daños para los servidores públicos. Esto debe ir enfocado a los problemas que se encuentran en las evaluaciones de desempeño, si yo identifico que en sus evaluaciones los puntos de quiebre, tengo que hacer evaluación en capacitaciones enfocadas a estos puntos, entonces sí se ha mejorado y sí nos ha dado resultados.

Dentro de la institución la asignación de responsabilidades se ve afectada por el poco tiempo de adaptación que brinda la institución a los puestos directivos, por lo que se evalúa de manera igualitaria a puestos jerárquicos y puestos que están enfocados a actividades del nivel de apoyo.

**9.- ¿En qué aspectos del desempeño laboral y de las competencias laborales de los empleados se basa el plan estratégico actual establecido por la institución?**

Se basa en la Misión y Visión que tenemos nosotros como gobierno provincial está establecido el plan estratégico institucional que es el PEI y con eso nosotros lo vamos aterrizando a cada dirección con el estatuto orgánico por procesos dotado de los productos y servicios que cada una de las direcciones tienden a ejecutar, entonces de esta manera se establecen todos estos puntos dentro de nuestra institución. Luego esto lo llevamos nosotros a todo lo que es el tema del manual de puestos, pues encontramos formación experiencia conocimientos y competencias conductuales, competencias técnicas. Esos son los cuatro parámetros aterrizados ya directamente en los servidores.

La misión y visión de la institución guía a cada dirección y establece el tipo de productos que cada una de las áreas deben entregar, lo que va de la mano con la incorporación de personal alineado a los manuales de puestos de la institución.

**10.- ¿Qué características sobre el nivel profesional de los empleados se suelen tomar en cuenta a la hora de establecer objetivos y trazar el plan estratégico de la institución?**

De manera general el estatuto orgánico por procesos da perfiles por direcciones, en el manual de puestos ya da la formación, la experiencia, las competencias conductuales y técnicas que debe poseer cada uno de los servidores para aportar a los objetivos institucionales. Dentro de estas características la experiencia a criterio muy personal puede ser suplido con la iniciativa que pueden tener los jóvenes que recién se gradúan. Dentro de las empresas privadas sí se tiene esa libertad como para uno coger y decir bueno ingresemos chicos que están recién graduados que ni tienen experiencia y, pero nos van a aportar de esta forma. En el sector público es complejo, existe el ministerio de trabajo que ya le pone perfiles de puestos de trabajo que deben cumplir cada servidor público y trabajador para poder ingresar. La contraloría nos está auditando y nos exponemos administrativamente a que se nos generen glosas de igual manera la persona que de pronto fue contratada entonces en el sector público viene normado y lamentablemente viene un perfil específico que se debe cumplir formación. Sí considero que es importante también la experiencia al igual que la iniciativa porque nos permite tener a veces conocimientos extras a los que obtenemos dentro de las universidades.

Dentro de las características necesarias para ejercer en el sector público se toma en cuenta que el perfil profesional este estrictamente alineado al manual de puestos. Este proceso de selección está controlado por la contraloría y se debe someter a una auditoría. Por lo que la inexperiencia dentro de la institución pública es bastante difícil de introducir y la formación de profesionales se ve comprometida.

**11.- ¿Cómo es el proceso de monitoreo que establece la institución a los empleados del nivel de apoyo en cuanto al desempeño laboral?**

Dentro de la estructura que manejamos en el gobierno provincial del Carchi y nuestro estatuto orgánico por procesos tenemos 2 procesos que son habilitantes de apoyo; la dirección financiera y la dirección administrativa. Estas 2 direcciones si lo hablamos de manera general se llaman de apoyo porque son las que dan soporte y asesoría a todas las direcciones, así como a los trabajadores u obreros que tenemos dentro de nuestra institución amparados dentro del código de trabajo, nosotros damos asesoría a usuarios externos, somos direcciones de apoyo dentro de lo que son los puestos de trabajo como tal. Hay puestos que son de apoyo pues el cumplimiento de las funciones de ellos es netamente apoyo como lo manifiesta mismo el tema del manual de puestos. por ejemplo, son de acuerdo con la escala de los servidores públicos hay distintos grados de servidor, servidores públicos de apoyo SPA1, SPA 2, SPA 3, SPA4. Entonces en el monitoreo de actividades de ellos tenemos nosotros asistentes, nuestros asistentes pues nos dan soporte directo en la ejecución, y ya en la ejecución directa de lo que hace el técnico, lo hace el que tenga un perfil profesional o que dentro de su rol del manual de puestos sea ejecutor.

Dentro del nivel de apoyo de la prefectura del Carchi, está la responsabilidad de asistir a las demás direcciones, y dentro de esta área hay distintos niveles los cuales se van categorizando de acuerdo con sus actividades y responsabilidades. Por lo que el área del nivel de apoyo es la encargada de manera general de mantener el control de los recursos humanos de la institución y hacer que estos se cumplan a cabalidad.

**Fuente:** Elaboración Propia

**Tabla 8.** Interpretación de entrevista a Funcionario 5

<b>Nombre:</b>	Leonel Villarreal
<b>Entidad Pública:</b>	Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial del El Carchi
<b>Cargo:</b>	Director de Comunicación Social
<b>Fecha de aplicación de la entrevista:</b>	23 febrero de 2023
<b>Lugar de aplicación de la entrevista:</b>	Prefectura del Carchi

PREGUNTA	RESPUESTA	ANÁLISIS
<b>1- ¿Cuál es la labor que usted ejerce dentro de la institución?</b>	Muchas gracias por la entrevista soy director de comunicación del gobierno provincial	Director de comunicación social, encargado de todos los procesos que involucran la difusión y relación que tiene la institución por medio de los medios de comunicación.
<b>2.- ¿Cree usted que todos los servidores públicos que trabajan en su unidad cuentan con las competencias necesarias para ocupar el puesto que ejercen? Si no es así ¿Por qué?</b>	Nosotros siempre que solicitamos al señor prefecto que el personal tiene que estar acorde a las necesidades y sobre todo a las necesidades institucionales externas, es decir el público, tenemos gente preparada en el área de periodismo de audio de vídeo de diseño especialmente de redes sociales es lo que está cordero a las necesidades y a las necesidades de comunicación que se dan a nivel mundial.	Se exige al prefecto contratar gente especializada en comunicación social, la cual está orientada a cumplir las necesidades de la ciudadanía como público, por lo que existen profesionales capacitados en las distintas ramas de la comunicación.
<b>3.- ¿Cómo es la relación entre empleados y con sus superiores?</b>	Sí existe una relación a sobre todo de trabajo y de profesionalismo, en base a las necesidades institucionales es decir los jefes en este caso el señor prefecto la vice prefecta hoy trabajan en bienestar de la provincia y nosotros como dirección de comunicación tenemos que promocionar y hacer conocer de acuerdo a las leyes la información requerida en las diferentes comunidades parroquias y cantones y dentro de esa relación pues se acogen a al profesionalismo que tenemos nosotros y las recomendaciones que debemos preparar obviamente para que esta información llegue a todos los sectores no utilizando los diferentes medios de comunicación existentes.	La relación es muy profesional, orientada a cumplir los objetivos institucionales aportando desde el conocimiento y las responsabilidades que el área de comunicación tiene.

**4.- Describa de manera general las cualidades positivas y negativas del personal que trabaja en su unidad.**

Todas las cualidades positivas que son mucho más son gente preparada que ha estudiado para los las diversas áreas de la comunicación institucional otras cualidades que es gente de aquí de la de la provincia no que ha estado en las universidades los institutos se ha preparado y viene a devolver con su trabajo eh a las provincias otra de las cualidades son gente honesta con bastantes cualidades éticas morales y sobre todo son gente bastante apegada al pueblo gente humilde no lo humilde no quiere decir que es pobre sino que más bien tiene las condiciones para conocer las necesidades que tiene nuestra gente carchense y eso es vital dentro del campo de comunicación dentro de las cualidades negativas que podemos decir de pronto que tienen que capacitarse un poco más me inmiscuyo ahí pero a veces el tiempo que nosotros tenemos a veces tenemos que trabajar de lunes a domingo no nos da el tiempo para estarnos capacitándonos permanentemente y eso es lo que también les pasa a los compañeros entonces el tiempo es lo que es dentro de comunicación no lo tenemos para seguirnos capacitando continuamente.

Dentro del área de comunicación social el personal es bastante transparente y son personas locales, las cuales se identifican con la ciudadanía y buscan su bienestar. Sin embargo, hay precariedad a la hora de tener capacitaciones dentro de los periodos de trabajo.

**5.- ¿Cuáles son los métodos de evaluación de desempeño que se utilizan en la institución?**

Evaluación por resultados especialmente, primero el que nos da desde parte del prefecto que él nos evalúa nosotros como directores por los resultados que realizamos aquí yo de igual manera tengo que evaluarlos pues resultados y los productos por decirle la gente de diseño yo les pido diseño para una revista institucional para tal fecha entonces ellos tiene que presentármela existe una coordinación en el que hace el diseño la investigación periodística las fotografías de igual manera los que hacen audio y vídeo les pido un spot de radio y televisión igual tiene que presentármela en el en el cronograma establecido dentro de una coordinación con toda la gente porque aquí tenemos que hacer investigación luego edición aprobación etcétera, entonces se da por resultados.

Dentro de la institución se maneja la evaluación de resultados, el personal del área de comunicación social debe estar haciendo investigaciones constantemente y estar sujetos a la evaluación por parte de su director.

**6.- ¿Cuántos procesos de evaluación de desempeño laboral se hacen dentro de la institución y en qué periodos de tiempo?**

Desde recursos humanos entiendo que se la hace una o 2 veces a la al año entonces el en ese sentido a mí me pasan toda la documentación las hojas para evaluación del personal ya vienen dirigidas con ciertas preguntas que uno se va conociendo se va evaluando especialmente los resultados también en las en los aspectos de actitud del del personal en sus valores su ética también de igual manera el prefecto igual nosotros como directores.

El director es quien lleva a cabo la evaluación de desempeño, una vez al año. La evaluación ya viene con parámetros fijos. Sin embargo, a los directores es el prefecto quien les hace la respectiva evaluación de desempeño.



---

**7.- ¿Cuáles son los aspectos más notorios en los que los empleados presentan dificultades a la hora de realizar la evaluación de desempeño?**

Podemos decir en el cumplimiento de los tiempos, existe bastante trabajo entonces a veces por disposición de la autoridad, no siempre pasa pero hay fechas en la que están cargados de trabajo, pues ahí no pueden cumplir en el cronograma establecido entonces tiene que pedirme tal vez unos días más para cumplir ese objetivo y eso hace que haya un retraso institucional en la información y comunicación pero en más no se puede decir de pronto en el tema de falta capacitación no solamente de algunos sino también me inmiscuyo en el sistema pero por falta de tiempo.

Dentro del área de comunicación social, la entrega de productos es un aspecto a considerar, puesto que por lo general no se logran entregar a tiempo, además de que la capacitación es muy limitada en esta área por la falta de tiempo.

**8.- ¿Cree usted que el nivel profesional que posee el personal de su unidad se ve reflejado en su desempeño laboral y es confiable para la toma de las decisiones institucionales?**

Cada Sí Claro por supuesto, se confía bastante en la gente. Creo que eso es importante no uno como directora no lo puede conocer todo, por ejemplo yo en mi caso soy periodista, capacitado para el tema de investigación de lo que constituye la comunicación y empíricamente se maneja todo el tema de redes sociales, de televisión, de radio, en la universidad nos capacitaron también para eso pero ahorita son nuevas herramientas que se vienen dando por eso se si uno se hace rodear de personas que estén capacitadas por el tema de diseño de audio de vídeo entonces con esa gente se trabaja para tener y cumplir los objetivos institucionales. Yo diría 50% de esa experiencia y 50% es la profesionalismo la preparación que uno se tiene por eso usted se habrá dado cuenta que en las grandes instituciones públicas y privadas piden bastante experiencia en las personas en los profesionales no y eso es vital también y obviamente la preparación no es lo que de pronto nos hace falta también a la dirección de comunicación nos vamos preparando a veces de acuerdo a nuestras herramientas pero a veces por el tiempo yo diría que la dirección de comunicación en todas las instituciones que funcionan correctamente trabajan un 200% más que las otras direcciones sobre exigida sobre todo por el tema de que la dirección de comunicación tiene que estar en todas las otras direcciones no sacando todo lo que les hacen y mintiendo a la ciudadanía entonces eso es lo que yo me he visto de acuerdo la experiencia que tengo aquí.

Dentro del personal existe mucha profesionalización, además de que dentro del área de comunicación social se debe estar en constante conocimiento sobre los distintos métodos de difusión de la información. El área de comunicación tiene mucho trabajo debido a que debe estar en constante trabajo con todas las áreas de la institución.

**9.- ¿Qué características sobre el nivel profesional de los empleados se suelen tomar en cuenta a la hora de establecer objetivos y trazar el plan estratégico de la institución?**

Allí obviamente son sus cualidades profesionales nacionales capacitado para el diseño se lo involucra en ese tema si el otro es para nivel periodístico de investigación y si el otro es preparado por el tema de audio y video es un complemento que se lo hace no entonces dentro de los objetivos que nosotros tenemos por decirle vamos para llegar a la con la información precisa a la opinión pública establecemos un plan de comunicación dentro de ese plana se ponen las cualidades si tú eres para diseñar o me presentas un plan qué es lo que vamos a hacer en base a las directrices que le voy a dar por decirle vamos a hacer al año 6 periódicos 6 programas de radio 6 programas de televisión entonces ahí les fijamos las estrategias que ellos tienen de acuerdo a sus cualidades profesionales no porque no le puedo pedir al de diseño que me haga una investigación periodística no Claro pero obviamente todo tiene un complemento digamos que el periodista hace la investigación de las obras la gestión que se está trabajando en todo el territorio y vamos a hacer un periódico entonces información le pasa el diseñador y diseñadora realiza su trabajo de igual manera el de video si me entiende entonces ahí vamos coordinando el trabajo es integrado el tema de la comunicación

Las estrategias y objetivos trazados están realizados en base a las capacidades que tiene el personal del área de comunicación, y la dirección les asigna responsabilidades creando planes de estrategia para poder llegar a cumplirlas. Teniendo así un trabajo coordinado.

**10.- ¿Cómo es el proceso de monitoreo que establece la institución a los empleados del nivel de apoyo en cuanto al desempeño laboral?**

Eh bueno ese lo hacen desde recursos humanos no el tema del del monitoreo que hacen a comunicación de acuerdo a los objetivos que nosotros presentamos no y de acuerdo también existe una estrategia o un plan que tiene la institución que se está en permanente no al margen si yo estoy como director el nuevo director que vengan o supongamos bien en nuevos personal de comunicación entonces ellos ya tienen un documento por donde tienen que encaminarse y de acuerdo ese documento siempre lo va a evaluar tanto el director como recursos humanos y ha cumplido esas metas no ese ese es el plan estratégico de la institución Claro el plan estratégico lo fijamos nosotros como comunicación pero existen de un planteamiento que ya viene establecido aquí como como responsabilidad es general no o sea en base se va a medir.

El proceso de monitoreo es llevado por recursos humanos de acuerdo con el índice de cumplimiento de objetivos de acuerdo con los criterios establecidos en la evaluación de desempeño, esto tomando en cuenta el tipo de actividades que realiza dentro de la institución.

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 9. Interpretación de entrevista a funcionario 6**

<b>Nombre:</b>	Lizeth Morillo
<b>Entidad Pública:</b>	Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial del El Carchi
<b>Cargo:</b>	Directora de Dirección de Control y Calidad
<b>Fecha de aplicación de la entrevista:</b>	1 de marzo de 2023
<b>Lugar de aplicación de la entrevista:</b>	Prefectura del Carchi

PREGUNTA	RESPUESTA	ANÁLISIS
<b>1- ¿Cuál es la labor que usted ejerce dentro de la institución?</b>	Mi cargo es directora de control de calidad, los principales productos de la dirección de control de calidad es la implementación de un modelo de gestión que permita mitigar los riesgos institucionales sobre todo específicamente en las áreas de adquisición de bienes y servicios que es compras públicas y en el área financiera, adicional a eso levantar los procesos y establecer controles previos a las partes críticas de este proceso muchas gracias.	Dentro de la dirección de control y calidad existe la responsabilidad de velar por el buen funcionamiento de los procesos ejecutados dentro de la institución, velando así por el buen uso de recursos.
<b>2.- ¿Cree usted que todos los servidores públicos que trabajan en su unidad cuentan con las competencias necesarias para ocupar el puesto que ejercen? Si no es así ¿Por qué?</b>	En la institución se cuenta con un manual de puestos en cada en el manual se describe exactamente las funciones y responsabilidades que tiene cada uno de los cargos o sea entiendo que el talento humano el momento de la contratación les entrega una copia de las funciones y responsabilidades que describe este manual.	El personal de dirección de control y calidad debe estar alineado al manual de puestos de la institución, y debe estar al tanto de las atribuciones y responsabilidades que exige su puesto a ocupar.
<b>3.- ¿Cómo es la relación entre empleados y con sus superiores?</b>	Actualmente la prefectura del Carchi cuenta con un modelo de gestión en la administración pública dinámico en donde el equipo de trabajo debe interactuar con total facilidad a que me refiero a que tanto los técnicos como los directores y los coordinadores puedan asumir sus responsabilidades y deben tener una comunicación directa.	Dentro de la institución el modelo de trabajo se basa en una interacción dinámica, que pretende un buen reparto y entendimiento de sus responsabilidades.

---

**4.- Describa de manera general las cualidades positivas y negativas del personal que trabaja en su unidad.**

Hoy mi unidad es nueva prácticamente tiene 2 años de creación sin embargo apenas hace 6 meses empezó a funcionar tengo muy poca personal a cargo, sin embargo 10 años de experiencia aquí en la institución considero que en las áreas en las que he incursionado ha habido trabajo en equipo, de tal forma que nos ha permitido implementar un modelo de gestión en compras públicas adecuado o y se ha tratado de corregir lo máximo los procesos de contratación, luego en la dirección administrativa y de talento humano a la cabeza de cuatro coordinaciones las tic servicios administrativos compras públicas y talento humano pues siempre interactuando con todas las unidades de la prefectura entonces considero que hay una buena relación de pronto aspectos negativos los aspectos negativos voy a hablarlos en manera general como la administración pública romper esquemas eh siempre las personas de afuera han con han creído que un servidor público no es eficiente yo lo que creo es que el modelo de gestión de las instituciones públicas es un poco obsoleto y cuando tú vienes de un área privada y quieres cambiar las cosas cuesta un poco pero no es imposible entonces creo que la resistencia es un aspecto negativo pero es una reacción del ser humano muy natural.

El personal del área de control y calidad tiene un tiempo de operación bastante corto, sin embargo, el trabajo es una cualidad positiva, por lo que los distintos procesos de gestión ayudan a realizar un mejor trabajo dentro de la institución. Sin embargo, la gestión pública posee un modelo obsoleto que no permite una evolución.

**5.- ¿Cuáles son los métodos de evaluación de desempeño que se utilizan en la institución?**

Como institución pública siempre nos hemos regido a lo que dice la norma, la norma técnica que emite el ministerio de trabajo entonces antes era como muy al libre albedrío de las instituciones entonces podías aplicar una evaluación en función del manual de puestos sin embargo ahora comenzamos nosotros nos regimos por la normativa legal, ahora es un poco más flexible y puedes hacer una evaluación amplia entonces la evaluación de desempeño mucho tiene que ver en la ejecución presupuestaria y en la eficiencia de tu trabajo, pero eso es subjetivo porque puedes tener una excelente ejecución presupuestaria sin embargo el desempeño de una persona debe medirse con otros parámetros. Casi actualmente no es real, habría que modificar, no es dejar la realidad no sin embargo como estamos regidos a la norma técnica del ministerio de trabajo hay que seguir esos lineamientos lo que yo creo y considero es que se deberían mejorar los instrumentos de evaluación no depende de la institución y ya depende del ente regulador.

Dentro de la institución la evaluación de desempeño laboral no presenta resultados reales, pues los criterios de evaluación de desempeño no están sujetos a un diagnóstico que dé resultados reales. Pues la normativa sujeta a la institución a hacer una evaluación de desempeño en base a sus parámetros.

---

---

**6.- ¿Cuántos procesos de evaluación de desempeño laboral se hacen dentro de la institución y en qué periodos de tiempo?**

Debe hacerse la periódica sin embargo el cumplimiento obligatorio es un anual.

La dirección de control de calidad considera que la evaluación de desempeño debería ser con más frecuencia, sin embargo, la normativa establece una anual.

**7.- ¿Cuáles son los aspectos más notorios en los que los empleados presentan dificultades a la hora de realizar la evaluación de desempeño?**

Hoy voy a hablar de generalidades porque por lo que les comento esta mirada es nueva cuál es la Resistencia el temor el temor sí porque hay personas y personas no me cuando tú haces tu trabajo y tienes los suficientes respaldos de tu trabajo que sirven medios de verificación no tienes problema pero cuando no hay cumplimiento tiene el temor a ser evaluados hay que recordar que si tienes un contaje menos de 60 me parece que es estás condicionado a una evaluación adicional siempre el ministerio ha creído eso no porque es el derecho a la defensa que está establecido en la constitución al título 76 si no me equivoco tienes el derecho a la defensa y se le da como una oportunidad de que sea nuevamente evaluada puede ser en esta área como en un área diferente los criterios son personales no puedes decir sí así es hoy tenemos el deber no cumplido de pronto existen dificultades por ejemplo cumplir los plazos de tiempo a qué me estoy refiriendo a plazos de qué de la aplicación de la evaluación del desempeño del de la ejecución de actividades si eso exactamente ya de qué áreas son ustedes de qué nosotros carreras administración pública ya entonces ustedes deben conocer que una institución cuenta con un plan operativo anual y tiene establecido tiempos para la ejecución de los programas y proyectos unos son plurianuales y otros son de cumplimiento en el año fiscal en esa en esa en esa época se establecen ejecución de obras, de actividades cada una de esas actividades suba actividades como es la contratación pública el técnico de cada área tiene una responsabilidad que se refleja en este entonces tiene tiempos e indicadores que cumplir sobre esa base se hace la evaluación.

De manera general, los servidores públicos del nivel de apoyo tienen temor a ser evaluados, por lo que se refleja que en ocasiones la evaluación a presentar no es buena. Sin embargo, la norma respalda a los trabajadores para que estos puedan redirigir sus resultados.

---

**8.- ¿Qué características sobre el nivel profesional de los empleados se suelen tomar en cuenta a la hora de establecer objetivos y trazar el plan estratégico de la institución?**

A ver por lo que dice la norma el plan estratégico institucional que apunta al cumplimiento de los objetivos de la misión y de la afición y después articulado el plan estratégico está el plan operativo anual y el plan de desarrollo y ordenamiento territorial entonces realmente es al contrario tú tienes un plan estratégico y posterior a eso mi punto de vista mi criterio debes analizar un poco el capital humano que tiene y contar con especializaciones para ciertos programas pues tienes 2 caminos la primera es formar al capital humano y potenciar ese capital humano o si es que son podría proyectos de corto plazo de ejecución inmediata lo que puedes hacer es fortalecer ese capital humano en especializaciones externas lo ideal es que una institución cuenta con un capital humano fortalecido entonces aquello le apuntaría a que puedes fortalecer con especialistas externos pero que luego haya un feedback o una transferencia de conocimientos de tal forma que la institución que de fortaleza si hay personal aquí que por normativa tienen años en la institución el problema está en quedarnos en la zona de confort.

Dentro del plan estratégico se debería ajustar los objetivos en base al capital humano existente. Sin embargo, las capacitaciones deben ser constantes para poder tener personal con experiencia y en constante desarrollo profesional.

**9.- ¿Cómo es el proceso de monitoreo que establece la institución a los empleados del nivel de apoyo en cuanto al desempeño laboral?**

Respecto al nivel de apoyo siempre te voy a hablar de norma porque la norma dice que el personal que quiere superarse los niveles de apoyo son personas en formación tienen en cómo un plazo un tiempo para ir estudiando y mejorando su condición profesional muchos no lo hacen nuevamente nos acostumbramos a percibir un sueldo no apuntamos a un a un mejor a una mejora de puestos de encargos entonces se les hace seguimiento pero son niveles de apoyo el nivel de apoyo es yo creería que impulsarles sería como darles la oportunidad de asumir un cargo más o una responsabilidad más esperando a que esta persona mejore su profesionalismo luego que comenzamos instituciones públicas debe haber un concurso de méritos oposición tú no puedes encargar en actividades de responsabilidad a un nivel de apoyo porque luego no hay una responsabilidad asumida o sea si me expliqué siempre deberían estar en formación y las instituciones deberían contar con una unidad de formación y capacitación en función del plan estratégico institucional apuntas el cumplimiento y las fortaleciendo capital humano.

Dentro de las instituciones debe haber un área que se especialice en formar capital humano, pues el nivel de apoyo no puede ser asignado a puestos de repartición de responsabilidades, por la carente especialización y formación dentro de la prefectura.

---

**Fuente:** Elaboración propia

## 4.2. DISCUSIÓN

En base a alcanzar el objetivo N° 1 de la presente investigación, que es analizar el método de evaluación de desempeño laboral aplicado a los funcionarios del nivel de apoyo, Dentro de las instituciones públicas, en lo que concierne a la evaluación del desempeño laboral existe la necesidad de hacer énfasis en el replanteo las formas de gestionar el talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y el desempeño laboral, está planteada por (Martínez, 2018) indica que es importante mirar y copiar el éxito de las empresas privadas y es necesario gestionar la oportunidad de desarrollo profesional que existen en las entidades públicas, para que los servidores públicos puedan llegar a cumplir los objetivos institucionales y que estos también se alineen a sus objetivos personales, teniendo así un personal involucrado y activo.

Dentro de la prefectura del Carchi el método de evaluación de desempeño laboral utilizado es el que establece el acuerdo ministerial MDT-2018-0041, el cual es llevado a cabo una vez al año según lo determinado por el ministerio de trabajo teniendo también evaluaciones que miden el nivel de conocimientos y aptitudes en diferentes ámbitos del sector público. Donde su norma técnica se basa en los artículos 52 y 76 de la LOSEP y en los artículos 216 y 219 de Reglamento de la LOSEP. El método se centra en evaluar el desempeño individual, desempeño organizacional, objetivos institucionales y de procesos, satisfacción de usuarios internos y externos y los logros y capacidades individuales. En donde se establece una escala de medición de 5 criterios que son Excelente con un porcentaje de 95%-100%, Muy Bueno 90%-94%, Satisfactorio 80%-89%, Regular 70%-79% e Insuficiente con un porcentaje de 69% o inferior.

Sin embargo, en base a la teoría de la nueva gestión pública la institución se rige y evalúa a sus servidores públicos basándose en la gestión por resultados. Los resultados obtenidos de las encuestas y las entrevistas confirman que los métodos de evaluación de desempeño laboral aplicados en el personal del nivel de apoyo por parte de la Prefectura del Carchi deben ser más orientados a involucrar al servidor público haciendo que este no vaya adquiriendo una forma de trabajar mecanizada, sino más dinámica. Esto se ve reflejado en la manera en que los directores de las áreas tienen relación con los servidores públicos y sus sugerencias. Si bien con los servidores

públicos se lleva a cabo una evaluación de 360° en donde se miden conocimientos, actitudes, habilidades y valores, no hay gran aceptación o conformidad por parte de los trabajadores y los resultados que en ocasiones suelen arrojar.

Según (Campoverde, 2023) director del área de talento humano, en la entrevista realizada menciona que la evaluación de desempeño laboral se hace de una manera estrictamente objetiva, sin embargo, gran parte de los servidores públicos del nivel de apoyo no sienten que el método de evaluación al cual son sometidos brinde un desarrollo profesional. Debido a que los periodos de prueba no suelen tener tiempos de ejecución aceptables dentro de los puestos jerárquicos superiores, por lo que existe la sensación de necesitar tener más plazos de tiempo en sus periodos de prueba, para lograr tener un buen criterio y más efectividad a la hora de repartir responsabilidades a los servidores públicos, todo esto con el objetivo de llegar a una mejor gestión pública dentro del nivel de apoyo presente en la institución.

Dentro de la institución esta disconformidad en el tiempo que abarcan los periodos de prueba y evaluación de desempeño laboral se ve reflejado en los resultados obtenidos de las encuestas que existen puntos de vista encontrados, como lo indica la figura 13, que se refiere a si los métodos de evaluación de desempeño permiten un desarrollo profesional en su trabajo, hay más trabajadores que sienten que la evaluación de desempeño con la cual son evaluados les permite un desarrollo profesional, existiendo también servidores públicos que no lo ven desde esa perspectiva, sino como un trámite protocolario nada más. La opinión de cada uno de los directores de área del nivel de apoyo en la entrevista acerca del método de evaluación de desempeño laboral es mayoritariamente compartida, dándonos a entender que los servidores públicos suelen presentar dificultades en aspectos más personales que en aspectos técnicos, como puede ser la resistencia a los cambios, la disconformidad con las puntuaciones obtenidas o la subjetividad en criterios de evaluación de desempeño.

Sin embargo, también hay falencias marcadas dentro del personal del nivel de apoyo como claramente lo indica (Lara, 2023) directora del área de dirección financiera, menciona en la entrevista realizada que existe una amplia desactualización y desconocimiento de las normativas vigentes en el sector público. Dentro del porcentaje que alcanzan los funcionarios públicos en sus evaluaciones de desempeño laboral el porcentaje presenta una variación mínima, arrojando



porcentajes positivos lo que equivale a una evaluación satisfactoria. Dentro del nivel de apoyo de la institución las evaluaciones realizadas en las distintas áreas presentan una media de porcentaje de evaluación cuantitativa del 84% dando un resultado cualitativo satisfactorio para la institución. Siendo dirección financiera y secretaría general las áreas más destacadas en cuanto a porcentaje con un 90% cumplimiento en lo que concierne a la evaluación realizada.

Sin embargo, las áreas de procuraduría síndica y la dirección de planificación son las áreas que menos porcentaje cumplimiento o satisfacción presentan con un índice cualitativo regular y un porcentaje cuantitativo inferior al 80%. Siendo esto un claro reflejo de los resultados arrojados por la encuesta, ya que según la figura 16 que hace referencia a el índice que cumplimiento de objetivos en relación con los procesos de monitoreo y evaluación de desempeño, la mayoría de los funcionarios públicos del nivel de apoyo sienten que los resultados de las evaluaciones de desempeño si acompañan a los resultados y la obtención de los objetivos institucionales. Por lo que, en base a los resultados arrojados por la presente investigación, si se confirma la teoría del modelo teórico de Campbell, indicando que el rendimiento técnico está enfocado al cumplimiento de los objetivos, desarrollando un modelo de evaluación de desempeño completo y que abarca de manera general las aptitudes de los servidores públicos.

Con la intención de lograr cumplir el objetivo n°2 de la presente investigación que es determinar las características positivas y negativas de la gestión pública administrativa en los servidores públicos del nivel de apoyo. El desempeño laboral dentro de la gestión pública brinda un crecimiento considerable a medida en que la modernización del estado va creciendo gradualmente, sin embargo, en América Latina la administración pública está en una etapa de transición y no apunta a un crecimiento significativo, debido a que la planificación estratégica es poco utilizada por la mayoría de las instituciones públicas. (Calle et al., 2018) afirma que en la mayoría de los puestos gerenciales y de servidores públicos no existe formación especializada, por lo que no hay una identidad de funcionario público como tal, lo cual hace que carezca de legitimidad en su participación en puestos de liderazgo. Para (Carrillo, 2019) un elemento fundamental relacionado con el desempeño laboral es la motivación, pues este sirve como un factor primordial para tener personal activo, involucrado y alineado a los objetivos institucionales.

Los servidores públicos encuestados del nivel de apoyo dentro de la institución están sumergidos dentro de un entorno dinámico, el cual sirve para dar soporte a todas las áreas para que conjuntamente estas puedan cumplir con los objetivos propuestos. Dentro de la presente investigación, los resultados obtenidos no confirman que, en la institución, el personal y su perfil profesional están desalineados con el puesto de trabajo que ocupan. Dichos datos se ven reflejados en la figura nº3, nº4 y nº14 que hacen referencia a el nivel de formación profesional de cada uno de los servidores públicos y el conocimiento de las actividades exigidas en su puesto de trabajo, que indica el alto porcentaje de servidores públicos que poseen las competencias necesarias para llevar a cabo las responsabilidades asignadas, siendo este un claro reflejo de el alto índice de profesionales con estudios referentes a su área de trabajo.

Dicho dato se ve reflejado por el testimonio de los distintos directores de área que fueron entrevistados, quienes han manifestado que, dentro de la institución, la contratación del personal debe estar regida sobre un manual de puestos en el cual se establecen de manera puntual las competencias necesarias para ejercer un cargo público.

Las figuras nº1, nº8 y nº10 que hace referencia a el nivel de conformidad y enfoque con el contexto laboral que brinda la institución, también es un reflejo de la buena gestión por parte del departamento de talento humano a la hora de dar a conocer y dar formación profesional a los servidores públicos del nivel de apoyo de la institución manteniendo a los servidores públicos en constante enfoque, capacitación y especialización en su puesto de trabajo. La figura nº7 que hace referencia a la satisfacción remunerativa que tienen los servidores públicos con la institución, establece que la gran mayoría de los servidores públicos se bien remunerados en base a las responsabilidades que se les asigna, así como también sienten que la institución les brinda una infraestructura y herramientas optimas y necesarias para que el trabajo diario se pueda llevar a cabo con normalidad, estos datos los aportan las figuras nº2 y nº11 que hacen referencia a las herramientas, infraestructura y entorno brindado por la institución a sus funcionarios públicos.

Los distintos directores de acuerdo con su testimonio en las entrevistas realizadas coinciden en que una característica destacable de los funcionarios públicos del nivel de apoyo es su conocimiento del área y su buen actuar frente a las situaciones que viven día a día en su labor como servidor público, pues su experiencia en el cargo les

brinda experticia y dinamismo cuando ejercen su trabajo. Sin embargo, también existen características que dejan entrever situaciones que pueden afectar la gestión pública, así como también generar conflictos internos dentro de la institución. Por lo que los resultados obtenidos confirman que la motivación es un factor clave para el buen funcionar del estado. Dentro de la institución a nivel de clima laboral o relación entre funcionarios públicos, no existe una vía o canal óptimo para la expresión de inquietudes, así como también las sugerencias de trabajo no siempre son escuchadas, esto se ve reflejado en los datos obtenidos de las figuras n°8 y n°9 que hacen referencia a la relación que existe entre servidores públicos en lo que concierne a comunicación y expresión de inquietudes.

Según (Campoverde, 2023) director del área de talento humano, en la entrevista realizada, los servidores públicos suelen presentar resistencia a los cambios, anteponer lo personal a lo institucional y por lo general existe celo profesional. Dentro del entorno laboral los distintos directores de área coinciden en que un problema puede ser el punto de vista de cada uno de los servidores públicos, esto puede llegar a generar enfrentamientos, lo que afecta directamente al entorno y clima laboral dentro de la institución. Este factor es muy importante debido a que se lo puede relacionar directamente con la motivación que tienen los servidores públicos a la hora de llevar a cabo sus actividades.

Un factor a tomar en cuenta también es el de las sanciones a servidores públicos, pues la gran mayoría de servidores públicos del nivel de apoyo registran sanciones de cualquier tipo como lo indica la figura n°5 que hace referencia a los tipos de sanciones que han recibido los servidores públicos del área de nivel de apoyo de la institución, teniendo en cuenta que el 100% de los servidores públicos del nivel de apoyo han recibido algún tipo de amonestación dentro de su periodo de trabajo, lo que replica que la disciplina dentro de la institución no se imparte de manera efectiva e incidiendo en los resultados generales de desempeño laboral, siendo este un posible factor que afecte directamente a la gestión pública. En base a la teoría del modelo teórico de Campbell se puede confirmar que los comportamientos laborales contraproducentes pueden llegar a desalinearse los objetivos personales de los empleados con los objetivos institucionales.

Con la intención de lograr cumplir el objetivo n°3 de la presente investigación que es Identificar los factores del desempeño laboral en la gestión pública de los servidores

públicos del nivel de apoyo. Valdez (2018) menciona que la modernización del estado entrelaza la evaluación de desempeño laboral y la capacitación que el servidor público recibe, teniendo este un efecto positivo dentro de la gestión pública. Sin embargo, al no existir dicha modernización del estado se estaría hablando de un factor principal que impide una correcta reforma del estado. La prefectura del Carchi no cuenta como tal no brinda capacitaciones a sus servidores públicos, sin embargo, se encarga de crear alianzas con distintos organismos reguladores o instituciones públicas como por ejemplo la contraloría general del estado, para que sean estos los que prestan dicho servicio de capacitar a los empleados. La institución dentro de sus funciones con sus funcionarios públicos presta un cronograma de capacitaciones, las cuales son planificadas y dirigidas a cada unidad presente, en este caso del nivel de apoyo.

Los índices de eficiencia y eficacia dentro de la prefectura del Carchi se ven reflejados en las distintas evaluaciones aplicadas a los funcionarios públicos y dentro de estas existen factores de desempeño que indican una gestión pública acorde a los puntajes obtenidos en cada una de las áreas y en cada uno de sus funcionarios públicos. La presente investigación y sus resultados obtenidos confirman la teoría donde se menciona que las capacitaciones y los distintos reconocimientos a los empleados incentivan a un desempeño laboral eficiente, siendo esta una relación significativa entre modernización del estado y gestión pública eficiente.

Dichos datos de manera general se ven reflejados el registro de ejecución de capacitaciones y en los índices obtenidos por los funcionarios públicos en los distintos factores de evaluación del desempeño dictaminados por el acuerdo ministerial mdt-2018-0041, los cuales se dividen en: indicadores de gestión estratégica; niveles de eficiencia de desempeño individual; niveles de satisfacción de usuarios externos; nivel de satisfacción de usuarios internos; cumplimiento de normas internas. Dentro de las opiniones de los distintos directores de área en las entrevistas realizadas, acerca del modelo de evaluación de desempeño, ven que el modelo de gestión y evaluación es obsoleto, por lo que se deben mejorar los instrumentos de evaluación lo cual va de la mano con una ejecución presupuestaria y una planificación estratégica eficiente, pero hasta entonces los parámetros con los que se evalúa a los funcionarios del nivel de apoyo arrojan datos que no son reales y se deberían modificar, lo cual evidencia la falta de modernización del estado y su relación con el desempeño laboral.

Según los datos arrojados por la figura n°15 que hace referencia a la asignación presupuestaria y como esta incide en el cumplimiento de los objetivos trazados por la institución, dentro de esta, los funcionarios públicos no están mayoritariamente de acuerdo en que existe una buena asignación y ejecución presupuestaria, juntamente con las declaraciones de (Lara, 2023) directora del área de dirección financiera, quien menciona que la institución posee recursos financieros escasos y es por la gestión por cooperación y créditos al banco de desarrollo lo que permite a la institución recaudar fondos para cubrir sus gastos. Por lo que la institución y su gestión se ve impedida a tener un avance significativo en cuanto a gestión pública, siendo la falta de presupuesto un factor clave que influye de manera negativa a la gestión pública realizada por la institución. Por lo que los resultados de la presente investigación confirman la teoría del modelo gerencialista que establece la necesidad de un diseño político inteligente para tener organizaciones gubernamentales eficientes.

## V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1. CONCLUSIONES

- En conclusión, los resultados confirman que el método de evaluación de desempeño aplicado a los funcionarios del nivel de apoyo de la prefectura del Carchi está enfocado en hacer una evaluación de 360°, donde se busca medir aptitudes cualitativas y cuantitativas de los funcionarios públicos, con el objetivo de brindar un desarrollo profesional y mejorar la calidad del servicio público brindado por la institución.

Sin embargo, existen matices que afectan dicho proceso de evaluación como lo son los periodos de prueba cortos, desactualización de las normativas, falta de incentivo a realizar una carrera profesional dentro de la institución, mala asignación de responsabilidades y la legitimidad que tienen la evaluación de desempeño dentro de los funcionarios públicos del nivel de apoyo. Por lo que se puede apreciar que los datos arrojados por las evaluaciones de desempeño no son 100% veraces, por lo que no se obtienen datos precisos a la hora de aplicar el método de evaluación.

- Dentro de las áreas del nivel de apoyo de la prefectura del Carchi, se puede determinar que positivamente en los ámbitos técnicos que maneja cada uno de los puestos ocupados por los funcionarios públicos, generalmente existen personas capacitadas para ejercer las actividades que se les asigna y se cumple con lo exigido por el manual de puestos establecido al departamento de talento humano por parte del estatuto orgánico por procesos. Teniendo así un personal con experticia, dinamismo y cualidades aptas para llevar a cabo una gestión pública eficiente.

Sin embargo, existen aspectos negativos que afectan directamente al personal del nivel de apoyo, como lo son la ausencia de canales de comunicación, la desactualización y desconocimiento de las normativas técnicas vigentes, la falta de alineación de los objetivos personales con los

objetivos institucionales, la resistencia a los cambios y el alto índice de amonestaciones que los funcionarios públicos del nivel de apoyo reciben, por lo que se puede apreciar que la disciplina y el clima laboral es un factor a mejorar dentro de la institución.

- Por medio del uso de instrumentos se puede afirmar que los factores de desempeño laboral que inciden en la gestión pública de la institución están relacionados con el método de evaluación de desempeño aplicado a los funcionarios públicos, que a su vez va de la mano con una correcta modernización del estado enfocada a mejorar los mecanismos de desarrollo y profesionalización de los funcionarios públicos. El 53% de los encuestados están de acuerdo en que la ejecución presupuestaria no brinda un óptimo acceso a los recursos necesarios para el cumplimiento de los objetivos institucionales, por lo que respalda el testimonio de la dirección financiera que el presupuesto asignado a la institución es escaso. Afectando así la gestión pública de manera negativa.

## **5.2. RECOMENDACIONES**

- El método de evaluación de desempeño utilizado por la institución, debería estar más enfocado a una integración del funcionario público hacia las metas institucionales, creando así un sistema que incentive a los trabajadores a llevar a cabo el desarrollo de su carrera profesional dentro de la institución, así como también tomar en cuenta los periodos de tiempo de prueba relacionados a los puestos jerárquicos superiores para que se logre una mejor adaptación al puesto y un mejor reparto de responsabilidades hacia los funcionarios públicos del nivel de apoyo de la institución. El ministerio de trabajo debería tomar en cuenta las nuevas generaciones que llegan con ideas frescas que pueden dinamizar las funciones de la institución, así como también es importante normar a los manuales de puestos en donde se incentive la incorporación de personal joven que llegue a aprender y aportar dentro de la institución.
- Se recomienda al departamento de talento humano, considerar las características negativas de la gestión pública administrativa, como lo es las relaciones interpersonales de los funcionarios públicos de la institución, así como también crear canales de comunicación eficientes, realizar un

monitoreo y control que brinde resultados más positivos a la hora de gestionar y repartir sanciones, la actualización y conocimiento de las normativas vigentes, y la resistencia al cambio que existe en los funcionarios públicos del nivel de apoyo de la prefectura del Carchi.

- Es importante que la institución cuente con una planificación estratégica eficiente a la hora de gestionar y planificar un programa de modernización de estado enfocado a la evaluación de desempeño laboral, por lo que se recomienda al señor prefecto de la provincia del Carchi tener un manejo óptimo de recursos con un canal de transparencia para poder obtener legitimidad y respaldo en base a las decisiones por tomar. Así como también es necesario contar con un programa de capacitaciones más amplio y específico que abarque a todo el personal y que tenga una base de objetivos de cumplimiento, para obtener así una gestión pública más eficiente y transparente.



## VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amaya, M. (24 de noviembre de 2020). QUÉ ES EL MÉTODO CUANTITATIVO, CARACTERÍSTICAS Y DIFERENCIA CON EL CUALITATIVO. Obtenido de TENDENCIAS.COM: <https://tendencias.com/life/que-es-el-metodo->
- Ayala, M. (30 de Mayo de 2021). LIFEDER. Obtenido de Investigación transversal: <https://www.lifeder.com/investigacion-transversal/>
- Ayapi, L. (2017). EL PROCESO PRESUPUESTARIO Y LA GESTIÓN PÚBLICA EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MONZÓN 2016. Obtenido de UNIVERSIDAD DE HUÁNUCO: <http://200.37.135.58/bitstream/handle/123456789/784/AYAPI%20QUISPE%2c%20JOSSY%20LEIDY.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Bastis Consultores. (1 de Junio de 2020). LA IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN EXPLICATIVA. Obtenido de Online-Tesis: <https://online-tesis.com/laimportanciadela-investigacion-explicativa/>
- Barcelo, C. (11 de mayo de 2017). La evaluación del desempeño laboral y la gestión de RRHH. Obtenido de Blog de Recursos Humanos: <https://blogs.imfformacion.com/blog/recursos-humanos/evaluaciondesempeno/laevaluacion-deldesempeno-laboral-y-la-gestion-de-rrhh/>
- Brugue, Q. (2016). Lecturas de Gestión Pública. Madrid: LECTURAS.
- Calle, J. (2018). La gestión pública fundamentada en la planificación estratégica. Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales.
- Campbell, W. (2015). The Modeling and Assesment of Work Performance. Annual Review Of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 47-74.cuantitativo/
- Carrillo, B. (2019). Modelo de Gestión Pública y Desempeño Laboral: Caso de un Municipio de Ecuador. Obtenido de <http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/5155/1/Bolivar%20Carrillo%20ACTUALIZADO.pdf>

Campoverde, G. (24 de Febrero de 2023). Entrevista con el Director de Talento Humano. (J. Betancourth, Entrevistador)

Cerquin, M. (2020). Gestión Pública y su Influencia en la Satisfacción del Ciudadano de la Municipalidad Provincial de Chota -Cajamarca 2019. Perú.

CARMEN PATRICIA TEANGA, D. G. (2014). LA MOTIVACIÓN Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DEL SECTOR PÚBLICO EN LA PROVINCIA DEL CARCHI. SATHIRI, 119-120.

Conexión ESAN . (22 de septiembre de 2016). Los métodos de evaluación de desempeño más usados. Obtenido de esan business:<https://www.esan.edu.pe/conexionesan/losmetodos-de-evaluacion-de-desempeno-mas-usados>

David Arellano, E. C. (2005). La Nueva Gestión Pública y su teoría de la organización:son argumentos antiliberales? Justicia y equidad en el debate organizacional público  
Gestión y Política Pública, 602-615.

Ecoembes. (19 de junio de 2020). Ecoembes. Obtenido de Cómo evaluar el desempeño laboral: <https://ecoembesempleo.es/como-evaluar-el-desempeno-laboral/>

Elorriaga, D. (2018). Análisis de los rasgos del modelo gerencialista presentes en la Carta Iberoamericana de la Calidad en la Gestión Pública. FACES, 45-59.

Equipo editorial, E. (17 de Febrero de 2022). Observación Científica. Obtenido de <https://concepto.de/observacion-cientifica/>.

Gómez, J., Villasís Keever, M. Á., & Miranda Novales, M. G. (2016). El protocolo de investigación III: la población de estudio. Revista Alergia México, 201-206.

Gómez Bastar, S. (2012). Metodología de la investigación (1ª).

Jara Martínez, A. M., Asmat Vega, N. S., Alberca Pintado, N. E., & Medina Guzmán, J. J. (2018). Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral. Revista Venezolana de Gerencia.

Jhon, O. (2018). JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA. Tena.

Lara, R. (24 de febrero de 2023). Entrevista a la Directora de Dirección Financiera. (J. Betancourth, Entrevistador)

Licet Cieza, L. S. (2021). Gestión y desempeño laboral en trabajadores municipales. Polo del Conocimiento, 279.

López, N. (2016). Métodos y técnicas de investigación cuantitativa y cualitativa.

- Durango. Lopera, J., Ramírez, C., Zuluaga, M., & Ortiz, J. (2010). El método analítico.
- Lozada, R. (2020). Manual de Ciencia Política y Relaciones Internacionales. Bogotá.
- María J. Jarquin, E. M. (Junio de 2018). Auditoría de desempeño para una mejor gestión pública en América Latina y el Caribe. Obtenido de Banco Interamericano De Desarrollo: <https://www.hacienda.go.cr/Sidovih/uploads/Archivos/Articulo/Auditor%20de%20desempe%20para%20una%20mejor%20gesti%20p%20blica%20en%20Am%20rica%20Latina%20y%20el%20Caribe-BID.pdf>
- Martínez, J. (2018). Revista Venezolana de Gerencia. Obtenido de Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública.
- Mata, D. (28 de Mayo de 2019). El enfoque cualitativo de investigación. Obtenido de Investigalicia: <https://investigaliacr.com/investigacion/el-enfoque-cualitativo-de-investigacion/#:~:text=La%20investigaci%20cualitativa%20asume%20una,parte%20de%20las%20realidades%20estudiadas.>
- Mejillón, A. (2018). ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO DEL INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL. Obtenido de UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA: <file:///C:/Users/Roberth%20Idalgo/Downloads/UPSE-TAE-2018-0011.pdf>
- Montagud, N. (2017). Los 12 tipos de técnicas de investigación: características y funciones. Obtenido de Psicología y Mente: <https://psicologiaymente.com/cultura/tipos-tecnicas-investigacion>
- Montano, J. (2021). Lifeder. Obtenido de Investigación no experimental I : <https://www.lifeder.com/investigacion-no-experimental/>
- Osejo, E. (2018). Gestión pública: análisis del desarrollo de gobierno electrónico en la administración pública del Ecuador en el periodo 2014-2016. Quito.
- Padilla, P. (18 de agosto de 2021). QUÉ ES LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO. Obtenido de EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, GESTIÓN DE PERSONAS: <https://pedropadillaruz.es/que-es-la-evaluacion-del-desempeno/>
- Patricia Rodríguez, I. L. (Diciembre de 2019). Desempeño laboral de los docentes de la Institución Universitaria ITSA. Obtenido de SciELO: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0120-81602019000200079](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-81602019000200079)

- Peréz, M. (5 de Agosto de 2021). Obtenido de Conceptos: <https://concepto.de/justificaciondeuna-investigacion/>
- Ramírez, F. (25 de julio de 2016). ¿Cuál es la importancia de la evaluación del desempeño laboral? Obtenido de Empleo: <https://www.empleo.com/co/noticias/mundoempresarial/cual-es-la-importancia-de-la-evaluacion-del-desempeno-laboral-4978>
- Rossmery Bautista, R. C. (2020). El desempeño laboral desde una perspectiva teórica. Valor agregado 109-121.
- Rus, E. (5 de febrero de 2021). Investigación descriptiva. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/investigacion-descriptiva.html>
- Salas, D. (4 de junio de 2019). El enfoque mixto de investigación: algunas características. Obtenido de Investigalicia: <https://investigaliacr.com/investigacion/el-enfoquemixtode-investigacion/>
- Sánchez, J. (1 de Noviembre de 2020). Obtenido de Economipedia.com: <https://economipedia.com/definiciones/gestionpublica.html#:~:text=La%20gesti%C3%B3n%20p%C3%BAblica%20es%20el,aspectos%20de%20administraci%C3%B3n%20de%20organizaciones>.
- Sandoval, I. (2016). Métodos y técnicas de investigación cuantitativa y cualitativa. Mexico.
- Sordo, I. (2 de diciembre de 2021). Recolección de datos: métodos, técnicas e instrumentos. Obtenido de Hubspot: <https://blog.hubspot.es/marketing/recoleccion-de-datos>
- Santana, C. (6 de febrero de 2015). Los niveles de gestión en una organización. Obtenido de Acsendo.blog: <https://blog.acsendo.com/los-niveles-de-gestion-en-unaorganizacion/>
- Shuttleworth, M. (26 de Septiembre de 2008). Explorable. Obtenido de Diseño de Investigación Descriptiva: <https://explorable.com/es/disenio-de-investigacion-descriptiva>
- Universidad Central de Venezuela. (s.f.). Nivel de Apoyo. Obtenido de Universidad Central de Venezuela: <http://www.ucv.ve/organizacion/secretaria-general/coordinacion-de-la-secretaria-general/direccion-de-bienestar-estudiantil-obe/organizacion/estructura/niveldeapoyo.html>
- Valdez, J. (2018). Modernización de la gestión pública y desempeño laboral en el Gobierno Regional Huánuco-2018. Obtenido de Universidad Cesar Vallejo:

[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/33031/valdez\\_rh.pdfsequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/33031/valdez_rh.pdfsequence=1&isAllowed=y)

Vargas, N. (2017). LAS POLÍTICAS PÚBLICAS Y EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN GUBERNAMENTAL DEL MINISTERIO DE TRABAJO Y PROMOCIÓN DEL EMPLEO. 2017.

Westreicher, G. (19 de Mayo de 2020). Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/metodo-deductivo.html>

Zamora, A. (28 de febrero de 2022). Toda Materia. Obtenido de Método inductivo: <https://www.todamateria.com/metodo-inductivo/>

## VII. ANEXOS

### Anexo 1. Acta de la sustentación de Predefensa del TIC



#### UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI

FACULTAD DE COMERCIO INTERNACIONAL, INTEGRACIÓN, ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA EMPRESARIAL

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

#### ACTA

#### DE LA SUSTENTACIÓN ORAL DE LA PREDEFENSA DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR


ESTUDIANTE:	Belancourth Hidalgo Mayer Julian	CÉDULA DE IDENTIDAD:	1758237968
PERIODO ACADÉMICO:	2023 A		
PRESIDENTE TRIBUNAL	MSC. ALIDA KARINA POZO ALVEAR	DOCENTE TUTOR:	MSC. ADRIAN ALEXANDER VALVERDE OBANDO
DOCENTE:	MSC. SOFIA ZAPATA MUÑOZ		
TEMA DEL TIC:	"Desempeño laboral de los empleados del nivel de apoyo y su incidencia en la gestión pública de la Prefectura del Carchi"		
No.	CATEGORÍA	Evaluación cuantitativa	OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES
1	PROBLEMA - OBJETIVOS	8,17	
2	FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	8,00	Mejorar el marco legal. Claridad en la determinación del objeto de estudio (servidores públicos). Definir los Indicadores para determinar la incidencia en la gestión pública. Considerar el COA
3	METODOLOGÍA	7,83	Mejorar la redacción hipótesis. Incluir el método analítico.
4	RESULTADOS	7,83	
5	DISCUSIÓN	8,17	Ajustar de acuerdo a las recomendaciones anteriores
6	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	7,83	Mejorar redacción
7	DEFENSA, ARGUMENTACIÓN Y VOCABULARIO PROFESIONAL	7,83	Mejorar manejo de vocabulario técnico
8	FORMATO, ORGANIZACIÓN Y CALIDAD DE LA INFORMACIÓN	8,33	Mejorar normas APA, organización. Mejorar presentación (menos texto).

Obteniendo una nota de: 8,07 Por lo tanto, **APRUEBA** ; debiendo el o los investigadores acatar el siguiente artículo:

Art. 36.- De los estudiantes que aprueban el informe final del TIC con observaciones.- Los estudiantes tendrán el plazo de 10 días para proceder a corregir su informe final del TIC de conformidad a las observaciones y recomendaciones realizadas por los miembros del Tribunal de sustentación de la pre-defensa.

Para constancia del presente, firman en la ciudad de Tulcán el viernes, 14 de julio de 2023

  
MSC. ALIDA KARINA POZO ALVEAR  
PRESIDENTE TRIBUNAL

  
MSC. ADRIAN ALEXANDER VALVERDE OBANDO  
DOCENTE TUTOR

  
MSC. SOFIA ZAPATA MUÑOZ  
DOCENTE

**Anexo 2.** Certificado del abstract por parte de idiomas



**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI  
FOREIGN AND NATIVE LANGUAGE CENTER**

ABSTRACT- EVALUATION SHEET				
<b>NAME:</b> Mayer Julian Betancourth Hidalgo				
<b>DATE:</b> 19 de julio de 2023				
<b>TOPIC:</b> "Desempeño laboral de los empleados del nivel de apoyo y su incidencia en la gestión pública de la Prefectura del Carchi."				
<b>MARKS AWARDED</b>		<b>QUANTITATIVE AND QUALITATIVE</b>		
<b>VOCABULARY AND WORD USE</b>	Use new learnt vocabulary and precise words related to the topic	Use a little new vocabulary and some appropriate words related to the topic	Use basic vocabulary and simplistic words related to the topic	Limited vocabulary and inadequate words related to the topic
	EXCELLENT: 2 <input checked="" type="checkbox"/>	GOOD: 1 Vera Játiva Edwin Andrés,5 <input type="checkbox"/>	AVERAGE: 1 <input type="checkbox"/>	LIMITED: 0,5 <input type="checkbox"/>
<b>WRITING COHESION</b>	Clear and logical progression of ideas and supporting paragraphs.	Adequate progression of ideas and supporting paragraphs.	Some progression of ideas and supporting paragraphs.	Inadequate ideas and supporting paragraphs.
	EXCELLENT: 2 <input checked="" type="checkbox"/>	GOOD: 1,5 <input type="checkbox"/>	AVERAGE: 1 <input type="checkbox"/>	LIMITED: 0,5 <input type="checkbox"/>
<b>ARGUMENT</b>	The message has been communicated very well and identify the type of text	The message has been communicated appropriately and identify the type of text	Some of the message has been communicated and the type of text is little confusing	The message hasn't been communicated and the type of text is inadequate
	EXCELLENT: 2 <input checked="" type="checkbox"/>	GOOD: 1,5 <input type="checkbox"/>	AVERAGE: 1 <input type="checkbox"/>	LIMITED: 0,5 <input type="checkbox"/>
<b>CREATIVITY</b>	Outstanding flow of ideas and events	Good flow of ideas and events	Average flow of ideas and events	Poor flow of ideas and events
	EXCELLENT: 2 <input type="checkbox"/>	GOOD: 1,5 <input checked="" type="checkbox"/>	AVERAGE: 1 <input type="checkbox"/>	LIMITED: 0,5 <input type="checkbox"/>
<b>SCIENTIFIC SUSTAINABILITY</b>	Reasonable, specific and supportable opinion or thesis statement	Minor errors when supporting the thesis statement	Some errors when supporting the thesis statement	Lots of errors when supporting the thesis statement
	EXCELLENT: 2 <input type="checkbox"/>	GOOD: 1,5 <input checked="" type="checkbox"/>	AVERAGE: 1 <input type="checkbox"/>	LIMITED: 0,5 <input type="checkbox"/>
<b>TOTAL/AVERAGE</b>	9 - 10: EXCELLENT 7 - 8,9: GOOD 5 - 6,9: AVERAGE 0 - 4,9: LIMITED	<b>TOTAL 9,5</b>		



**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL  
CARCHI FOREIGN AND NATIVE LANGUAGE  
CENTER**

**Informe sobre el Abstract de Artículo Científico o Investigación.**

**Autor:** Mayer Julian Betancourth Hidalgo

**Fecha de recepción del abstract:** 19 de julio de 2023

**Fecha de entrega del informe:** 19 de julio de 2023

El presente informe validará la traducción del idioma español al inglés si alcanza un porcentaje de: 9 – 10 Excelente.

Si la traducción no está dentro de los parámetros de 9 – 10, el autor deberá realizar las observaciones presentadas en el ABSTRACT, para su posterior presentación y aprobación.

**Observaciones:**

Después de realizar la revisión del presente abstract, éste presenta una apropiada traducción sobre el tema planteado en el idioma Inglés. Según los rubrics de evaluación de la traducción en Inglés, ésta alcanza un valor de 9,5 por lo cual se validó dicho trabajo.

Atentamente



Firmado electrónicamente por:  
EDISON BOANERGES  
PENAFIEL ARCOS

Ing. Edison Peñafiel Arcos MSc  
Coordinador del CIDEN



**Anexo 3.** Encuesta realizada a los funcionarios del Nivel de Apoyo

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI**

Buenos días, reciba un saludo cordial por parte de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi (UPEC), la institución se encuentra realizando una investigación sobre el desempeño laboral y su incidencia en la gestión pública del personal del nivel de apoyo en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Carchi, por lo que se requiere de su colaboración respondiendo a las siguientes preguntas. Solo tomará unos pocos minutos y nos comprometemos a trabajar toda la información recolectada de manera estricta y con criterios académicos.

Gracias por su tiempo y colaboración.

Edad.....

Sexo.....

**1- ¿Los cursos de capacitación que recibe, le permiten hacer mejor su trabajo?**

- a) Siempre.
- b) Frecuentemente.
- c) Ocasionalmente.
- d) Casi Nunca.
- e) Nunca.

**2- ¿Tiene todas las herramientas necesarias para ejecutar las responsabilidades adecuadamente?**

- a) Siempre.
- b) Frecuentemente.
- c) Ocasionalmente.
- d) Casi Nunca.
- e) Nunca.

**3- ¿Cree usted que todos los empleados del nivel de apoyo tienen suficientes competencias para tener un buen desempeño laboral en el puesto que ejercen?**

- a) Poseen todas las competencias para ejercer su puesto.

- b) No poseen todas las competencias, pero demuestran un buen desempeño laboral al ejercer su puesto.
- c) Poseen pocas competencias para ejercer su puesto.
- d) Carecen de competencias para ejercer su puesto.

**4- ¿Cree usted que el nivel profesional que posee el personal de su unidad se ve reflejado en su desempeño laboral y es confiable para la toma de las decisiones institucionales adecuadas de crecimiento?**

- a) El nivel profesional se ve reflejado en el desempeño laboral de la unidad y es confiable en la toma de decisiones.
- b) El nivel profesional se ve reflejado en el desempeño laboral de la unidad, pero no es confiable en la toma de decisiones.
- c) El nivel profesional no siempre se ve reflejado en el desempeño laboral de la unidad, pero es confiable en la toma de decisiones.
- d) El nivel profesional no se ve reflejado en el desempeño laboral de la unidad y no es confiable en la toma de decisiones.

**5- ¿Cree usted que el personal del nivel de apoyo está supervisado de manera correcta en cuanto al desempeño dentro de la institución?**

- a) El personal del nivel de apoyo siempre se encuentra supervisado de manera correcta.
- b) El personal del nivel de apoyo frecuentemente se encuentra supervisado de la manera correcta.
- c) El personal del nivel de apoyo se encuentra ocasionalmente supervisado de la manera correcta.
- d) El personal del nivel de apoyo no se encuentra supervisado de la manera correcta.
- e) No se encuentra supervisado.

**6- ¿Cree usted que sus compañeros de otras direcciones tienen un mejor trato por parte de sus superiores?**

- a) Excelente.
- b) Buena.
- c) Regular.
- d) Mala.
- e) Muy Mala

**7- ¿La institución ofrece un canal o medio para la cooperación, comunicación abierta y libremente de las inquietudes, sugerencias e ideas?**

- a) Siempre.
- b) Frecuentemente.
- c) Ocasionalmente.
- d) Casi Nunca.
- e) Nunca.

**8- ¿Con qué frecuencia sus compañeros toman en serio sus sugerencias en el trabajo?**

- a) Siempre.
- b) Frecuentemente.
- c) Ocasionalmente.
- d) Casi Nunca.
- e) Nunca.

**9- ¿Mientras estoy en el trabajo, estoy 100% enfocado en mis responsabilidades y deberes laborales y doy lo mejor de cada tarea, todos los días?**

- a) Siempre.
- b) Frecuentemente.
- c) Ocasionalmente.
- d) Casi Nunca.
- e) Nunca.

**10- ¿Qué tan satisfecho está con el entorno y la infraestructura de la institución?**

- a) Muy Satisfecho.
- b) Satisfecho.
- c) Indiferente.
- d) Poco satisfecho.
- e) Insatisfecho

**11- ¿Cree usted que la planificación estratégica presentada por la institución se alinea a las competencias laborales y a la realidad del desempeño dentro de su unidad?**

- a) Se encuentra alineada a las competencias laborales y a la realidad del desempeño laboral.

- b) Poco alineada a las competencias laborales y a la realidad del desempeño laboral.
- c) Se encuentra alineada a la realidad de las competencias laborales, pero no busca solucionar sus problemáticas de desempeño laboral.
- d) No alineada a la realidad de las competencias laborales.

**12- ¿Cree usted que el plan estratégico y operativo está diseñado en base a las competencias laborales del personal del nivel de apoyo de la institución que busca resolver las necesidades de la población para su correcta atención y búsqueda de respuesta efectiva?**

- a) El plan estratégico si está diseñado en base a las competencias laborales del personal de apoyo y atiende a las necesidades de la población.
- b) El plan estratégico está diseñado en base a las competencias laborales del personal de apoyo, pero no atiende a las necesidades de la población.
- c) No propone respuesta a las necesidades de la población.
- d) El plan estratégico no está diseñado en base a las competencias laborales del personal del nivel de apoyo.

**13- ¿Los métodos de evaluación de desempeño permiten un crecimiento y desarrollo profesional en su lugar de trabajo?**

- a) Siempre.
- b) Frecuentemente.
- c) Ocasionalmente.
- d) Casi Nunca.
- e) Nunca.

**14- Cuando se trata de organización, repartición de tareas, trabajo en equipo, comunicación y disciplina ¿el personal del nivel de apoyo reacciona de manera eficiente?**

- a) Siempre.
- b) Frecuentemente.
- c) Ocasionalmente.
- d) Casi Nunca.
- e) Nunca.

**15- ¿Cree usted que existe una asignación de presupuesto que permite acceder a recursos que se alinean a los objetivos planteados por la institución a través del desempeño laboral?**

- a) Existe presupuesto suficiente y se accede a los recursos necesarios.
- b) Existe presupuesto suficiente, pero no se accede a los recursos necesarios.
- c) Existe presupuesto suficiente, pero no se accede a todos los recursos necesarios.
- d) No existe presupuesto suficiente.

**16- ¿Cree usted que los resultados de monitoreo y evaluación en la institución se ven reflejados en el cumplimiento de objetivos de cada una de las unidades de trabajo, así como también los objetivos institucionales?**

- a) Siempre.
- b) Frecuentemente.
- c) Ocasionalmente.
- d) Casi Nunca.
- e) Nunca.

Firma.....

**Anexo 4.** Entrevista realizada a los directores de las áreas del Nivel de Apoyo

**Universidad Politécnica Estatal del Carchi**

**Entrevista a los directores de las unidades del nivel de apoyo de la prefectura del Carchi**

Buenos días, reciba un saludo cordial por parte de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi (UPEC), la institución se encuentra realizando una investigación sobre el desempeño laboral y su incidencia en la gestión pública del personal del nivel de apoyo en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Carchi, por lo que se requiere de su colaboración respondiendo a las siguientes preguntas. Solo tomará unos pocos minutos y nos comprometemos a trabajar toda la información recolectada de manera estricta y con criterios académicos.

Gracias por su tiempo y colaboración.

Edad.....

Sexo.....

Nº de Cédula.....

Estudios Profesionales.....

**Relativas a profesionalización**

- 1- ¿Cuál es la labor que usted ejerce dentro de la institución?
- 2- ¿Cree usted que todos los servidores públicos que trabajan en su unidad cuentan con las competencias necesarias para ocupar el puesto que ejercen?  
Si no es así ¿Por qué?
- 3- ¿Cómo es la relación entre empleados y con sus superiores?

- 4- Describa de manera general las cualidades positivas y negativas del personal que trabaja en su unidad.
- 5- ¿Cuáles son los métodos de evaluación de desempeño que se utilizan en la institución?
- 6- ¿Cuántos procesos de evaluación de desempeño laboral se hacen dentro de la institución y en qué periodos de tiempo?
- 7- ¿Cuáles son los aspectos más notorios en los que los empleados presentan dificultades a la hora de realizar la evaluación de desempeño?
- 8- ¿En qué aspectos del desempeño laboral y de las competencias laborales de los empleados se basa el plan estratégico actual establecido por la institución?
- 9- ¿Qué características sobre el nivel profesional de los empleados se suelen tomar en cuenta a la hora de establecer objetivos y trazar el plan estratégico de la institución?
- 10- ¿Cómo es el proceso de monitoreo que establece la institución a los empleados del nivel de apoyo en cuanto al desempeño laboral?

**Anexo 5.** Evidencias de las entrevistas y encuestas aplicadas en la Prefectura del Carchi

