

# UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI



## FACULTAD DE COMERCIO INTERNACIONAL, INTEGRACIÓN, ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA EMPRESARIAL

### CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

**Tema: “Evaluación de desempeño laboral a los servidores públicos de la  
función ejecutiva Gobernación del Carchi”**

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

AUTORAS: Bolaños Herrera Daniela Fernanda  
Burbano López Jennifer Guadalupe  
TUTORA: Msc. Solórzano Robinson Hada Ester

Tulcán, 2023.

## CERTIFICADO DEL TUTOR

Certifico que las estudiantes Bolaños Herrera Daniela Fernanda y Burbano López Jennifer Guadalupe con el número de cedula 040204698-1 y 040212057-0, respetivamente han desarrollado el Trabajo de Integración Curricular: "Evaluación de desempeño laboral a los servidores públicos de la función ejecutiva Gobernación 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

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Robinson Hada Ester", is written over a horizontal line. The signature is stylized and includes a large, decorative flourish on the right side.

---

**Solórzano Robinson Hada Ester**  
**TUTOR**

Tulcán, octubre de 2023

## AUTORÍA DE TRABAJO

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

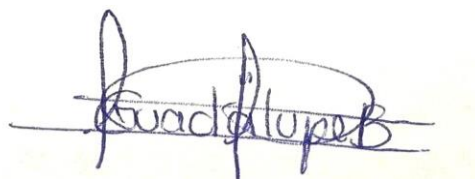
Nosotras, Bolaños Herrera Daniela Fernanda y Burbano López Jennifer Guadalupe con cédula de identidad número 040204698-1 y 040212057-0 respectivamente declaramos que la investigación es absolutamente original, auténtica, personal y los resultados y conclusiones a los que hemos llegado son de nuestra absoluta responsabilidad.



---

Bolaños Herrera Daniela Fernanda

**AUTORA**



---

Burbano López Jennifer Guadalupe

**AUTORA**

Tulcán, octubre de 2023

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

Nosotras Bolaños Herrera Daniela Fernanda y Burbano López Jennifer Guadalupe declaramos ser autoras de los criterios emitidos en el Trabajo de Integración Curricular: "Evaluación de desempeño laboral a los servidores públicos de la función ejecutiva Gobernación del Carchi" y se exime expresamente a la Universidad Politécnica Estatal del Carchi y a sus representantes de posibles reclamos o acciones legales.



---

Bolaños Herrera Daniela Fernanda  
**AUTORA**



---

Burbano López Jennifer Guadalupe  
**AUTORA**

Tulcán, octubre de 2023

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por ser mi guía en cada uno de mis pasos, por siempre estar a mi lado bendiciendo mis triunfos, a mis padres por ser mi fuerza y mi motivación para seguir con mis sueños a mis hermanas por ser mis compañeras de apoyo en todo el proceso de mi carrera a mi hija por ser mi motivo de vida. Agradezco a mi tutora Doc. Hada Solórzano por su apoyo, guía y paciencia durante el desarrollo de la investigación a mis profesores por compartir su conocimiento en las aulas y darnos la mejor de sus cátedras, a mi amiga y compañera de tesis Guadalupe Burbano por su apoyo y amistad durante todo el proceso, finalmente a mis amigas Mishelle, Grace y Nicol por su apoyo y motivación para conseguir este logro siendo parte importante dentro y fuera del aula.

***Bolaños herrera Daniela Fernanda***

Querido Dios, en primer lugar, quiero expresar mi más profundo agradecimiento hacia ti. Gracias por darme la fuerza y la sabiduría para completar esta meta tan importante. Tu guía constante y tu amor incondicional han sido mi mayor apoyo durante todo este proceso. Sin ti, nada de esto hubiera sido posible. A mi amada familia, como no expresar con palabras lo agradecida que estoy por su apoyo incondicional. Gracias por brindarme un ambiente tranquilo para trabajar y por animarme cuando las cosas se ponían difíciles. Su amor y apoyo han sido fundamentales para alcanzar este logro. A mis estimados maestros, gracias por compartir su conocimiento y experiencia conmigo a lo largo de mi formación académica. Agradezco en especial a la Msc. Hada Solórzano su enseñanza, paciencia, dedicación y orientación constante, me ha permitido crecer como estudiante y como persona. A mi compañera y amiga de tesis Daniela Bolaños por que ha sido mi hombro y mi complemento en este proceso.

***Burbano López Jennifer Guadalupe***

## DEDICATORIA

Mi trabajo se lo dedico a Dios porque sin el esto un hubiera sido posible, a mi padre Nelson Bolaños, a mi madre Anita Herrera por creer en mí y darme día a día su apoyo constante, cariño y motivación constante, a mis hermanas Paola y Camila por ser mis confidentes, compañeras en todos y cada uno de mis pasos, a mis sobrinos Santiago, Laura y Felipe que nunca dejaron de motivarme y darme impulso para continuar y alcázar mis metas, a mi abuelita Piedad Montenegro y mi tía María José por estar a mi lado siempre y sus palabras de motivación y por ultimo y no menos impórtate le dedico este logro a mi hija Anita Victoria quien es mi motivo y mi razón para seguir cumpliendo todos mis sueños a su lado.

***Bolaños Herrera Daniela Fernanda***

Mi trabajo lo dedico a Dios por ser mi guía y fortaleza en cada paso que he dado durante este arduo proceso. Gracias por darme la sabiduría y la paciencia necesaria para superar los obstáculos y alcanzar cada una de mis metas. A ti, mi querida hija, por ser mi mayor inspiración y motivación. Tu sonrisa y tu amor incondicional me han dado fuerzas para seguir adelante incluso en los momentos más difíciles. A mis padres por creer en mí y por sacrificarse para darme las oportunidades que hoy tengo. Este también es un logro para ustedes, gracias por darme la mano y sostenerme cuando más lo he necesitado. A mis hermanos Richard, Grace y Karen, por ser mis cómplices en esta travesía académica. Gracias por sus palabras de aliento y por estar siempre dispuesto a escucharme cuando necesite desahogarme. Su apoyo ha sido fundamental para llegar hasta aquí. Y finalmente, mi ángel Enmita hoy este logro llega hasta el cielo con mucho amor y dedicación, porque, aunque no esté aquí sé que me has cuidado y protegido sé que ha sido mi guía y mi protector por todo esto, gracias. Esto también es un homenaje a tu memoria.

A todos ustedes, les dedico esta tesis con todo mi amor y gratitud. Sin su apoyo y amor incondicional, no habría sido posible llegar hasta aquí. Gracias por ser mi motor y por confiar en mí.

***Burbano López Jennifer Guadalupe***

## ÍNDICE

<b>RESUMEN.....</b>	<b>12</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>13</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>14</b>
<b>I. EL PROBLEMA.....</b>	<b>16</b>
<b>1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>16</b>
<b>1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....</b>	<b>18</b>
<b>1.3. JUSTIFICACIÓN.....</b>	<b>18</b>
<b>1.4. OBJETIVOS Y PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>19</b>
1.4.1. Objetivo General .....	19
1.4.2. Objetivos Específicos .....	19
1.4.3. Preguntas de Investigación.....	19
<b>II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....</b>	<b>21</b>
<b>2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>21</b>
<b>2.2. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>24</b>
2.2.1. Teoría del desempeño laboral.....	24
2.2.2. Servidor Público .....	33
2.2.3. Teoría de la Calidad del Servidor Público.....	35
<b>2.3. MARCO LEGAL .....</b>	<b>45</b>
2.3.1. Constitución de la República del Ecuador.....	45
2.3.2. Ley Orgánica del Servicio Público .....	45
2.3.3. Reglamento a la Ley Orgánica del Servicio Publico .....	48
2.3.4. Estatuto Régimen Jurídico Administrativo de la Función Ejecutiva .....	50
2.3.5. Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño.....	50
<b>III. METODOLOGÍA.....</b>	<b>67</b>
<b>3.1. ENFOQUE METODOLÓGICO.....</b>	<b>67</b>
3.1.1. Enfoque.....	67

3.1.2. Tipo de Investigación.....	68
<b>3.2. IDEA A DEFENDER .....</b>	<b>70</b>
<b>3.3. DEFINICIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES .....</b>	<b>70</b>
3.3.1. Definición de variables .....	70
3.3.2. Operacionalización de variables .....	71
<b>3.4. MÉTODOS UTILIZADOS.....</b>	<b>72</b>
3.4.1. Técnicas e instrumentos de investigación .....	73
3.4.2. Instrumentos de investigación.....	74
<b>3.5. ANÁLISIS ESTADÍSTICO .....</b>	<b>74</b>
<b>IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....</b>	<b>78</b>
<b>4.1. RESULTADOS .....</b>	<b>78</b>
<b>4.2. DISCUSIÓN.....</b>	<b>109</b>
4.2.1. Sistema y proceso de la evaluación del desempeño laboral de los servidores públicos en la función ejecutiva del Carchi .....	110
4.2.2. Percepción ciudadana sobre la calidad de los servicios públicos prestados por la Gobernación del Carchi .....	112
4.2.3. Evaluación del desempeño laboral con la prestación del servicio público en la Gobernación Carchi.....	112
<b>V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>114</b>
<b>5.1. CONCLUSIONES .....</b>	<b>114</b>
<b>5.2. RECOMENDACIONES .....</b>	<b>115</b>
<b>VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>116</b>
<b>VII. ANEXOS.....</b>	<b>123</b>



## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Componentes y atributos de la medición de servicios presenciales.....	41
<b>Tabla 2.</b> Operacionalización de Variables.....	71
<b>Tabla 3.</b> Nivel de confianza.....	76
<b>Tabla 4.</b> Distribución de encuestas con relación a la muestra poblacional.....	76
<b>Tabla 5.</b> Uso de los servicios que presta la Gobernación del Carchi.....	78
<b>Tabla 6.</b> Departamentos donde se realizan trámites administrativos que involucran a la Gobernación del Carchi.....	79
<b>Tabla 7.</b> Características de los servidores públicos.....	80
<b>Tabla 8.</b> Entrega de información por parte de los servidores públicos de la Gobernación del Carchi.....	81
<b>Tabla 9.</b> Expectativas del servicio.....	82
<b>Tabla 10.</b> Percepción ciudadana frente a la calidad del servicio.....	83
<b>Tabla 11.</b> Relación entre usuario y funcionario público.....	84
<b>Tabla 12.</b> Evaluación de desempeño laboral.....	86
<b>Tabla 13.</b> Capacitaciones sobre temas de calidad de servicio a los servidores públicos.....	87
<b>Tabla 14.</b> Escala de calificación de atención al usuario.....	88
<b>Tabla 15.</b> Recomendación de la utilización de los servicios públicos que ofrece la Gobernación del Carchi.....	89
<b>Tabla 16.</b> Evaluación de desempeño laboral en el año 2022.....	90
<b>Tabla 17.</b> Aportación del SUT.....	91
<b>Tabla 18.</b> Modelo de evaluación de desempeño laboral.....	92
<b>Tabla 19.</b> Frecuencia de las capacitaciones o cursos que ayude a perfeccionar su calificación del desempeño laboral.....	93
<b>Tabla 20.</b> Planes de mejora del modelo de evaluación de desempeño laboral.....	94
<b>Tabla 21.</b> Clima laboral dentro de la Gobernación del Carchi.....	95
<b>Tabla 22.</b> Relación entre usuario y el funcionario.....	96
<b>Tabla 23.</b> Evaluación del desempeño laboral contribuye en la calidad del servicio al usuario.....	97
<b>Tabla 24.</b> Apoyo del área de talento humano a la calidad de servicios públicos que brinda la Gobernación del Carchi.....	99
<b>Tabla 25.</b> Mejoras que aporta la evaluación del desempeño.....	100
<b>Tabla 26.</b> Escala de calificación de atención al usuario.....	101

<b>Tabla 27.</b> Propuestas para perfeccionar la calidad del servicio que brinda la Gobernación del Carchi.....	102
<b>Tabla 28.</b> Datos de los entrevistados .....	103
<b>Tabla 29.</b> Entrevistas.....	103
<b>Tabla 30.</b> Sistema y proceso de la evaluación del desempeño laboral de los servidores públicos en la función ejecutiva del Carchi.....	110

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Proceso de medición y evaluación .....	39
<b>Figura 2.</b> Niveles de análisis de calidad.....	43
<b>Figura 3.</b> Organigrama institucional Gobernación del Carchi.....	75
<b>Figura 4.</b> Uso de los servicios que presta la Gobernación del Carchi .....	78
<b>Figura 5.</b> Departamentos donde se realizan trámites administrativos que involucran a la Gobernación del Carchi.....	79
<b>Figura 6.</b> Características de los servidores públicos.....	80
<b>Figura 7.</b> Entrega de información por parte de los servidores públicos de la Gobernación del Carchi.....	81
<b>Figura 8.</b> Expectativas del servicio .....	82
<b>Figura 9.</b> Percepción ciudadana frente a la calidad del servicio .....	84
<b>Figura 10.</b> Relación entre usuario y funcionario público .....	85
<b>Figura 11.</b> Evaluación de desempeño laboral .....	86
<b>Figura 12.</b> Capacitaciones sobre temas de calidad de servicio a los servidores públicos .....	87
<b>Figura 13.</b> Escala de calificación de atención al usuario .....	88
<b>Figura 14.</b> Recomendación de la utilización de los servicios públicos que ofrece la Gobernación del Carchi.....	89
<b>Figura 15.</b> Evaluación de desempeño laboral en el año 2022.....	90
<b>Figura 16.</b> Aportación del SUT.....	91
<b>Figura 17.</b> Modelo de evaluación de desempeño laboral .....	92
<b>Figura 18.</b> Frecuencia de las capacitaciones o cursos que ayude a perfeccionar su calificación del desempeño laboral.....	93
<b>Figura 19.</b> Planes de mejora del modelo de evaluación de desempeño laboral .....	94
<b>Figura 20.</b> Clima laboral dentro de la Gobernación del Carchi.....	96
<b>Figura 21.</b> Relación entre usuario y el funcionario.....	97

<b>Figura 22.</b> Evaluación del desempeño laboral contribuye en la calidad del servicio al usuario .....	98
<b>Figura 23.</b> Apoyo del área de talento humano a la calidad de servicios públicos que brinda la Gobernación del Carchi.....	99
<b>Figura 24.</b> Mejoras que aporta la evaluación del desempeño .....	100
<b>Figura 25.</b> Escala de calificación de atención al usuario .....	101
<b>Figura 26.</b> Propuestas para perfeccionar la calidad del servicio que brinda la Gobernación del Carchi .....	102

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>Anexo 1.</b> Acta de la sustentación de Predefensa del TIC.....	123
<b>Anexo 2.</b> Certificado del abstract por parte de idiomas .....	125
<b>Anexo 3.</b> Entrevista a los funcionarios de la Gobernación del Carchi.....	127
<b>Anexo 4.</b> Encuestas a la ciudadanía de cada cabecera cantonal de la provincia del Carchi.....	132
<b>Anexo 5.</b> Encuesta a los funcionarios de la gobernación del Carchi .....	136

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación curricular se realizó con el objetivo de analizar la incidencia de la evaluación del desempeño laboral en la calidad del servicio público de la Gobernación del Carchi, tomando en consideración las seis cabeceras cantonales que forman parte de la Provincia del Carchi, abordando temáticas de desempeño laboral, evaluación del desempeño, servidor público, calidad del servidor, entre otras definiciones que sustentan la fundamentación teórica del fenómeno de estudio. Dentro de la metodología se empleó un enfoque mixto haciendo partícipe a lo cualitativo y cuantitativo, de esta manera se identifica que es una investigación descriptiva y exploratoria, utilizando diferentes técnicas para la obtención de resultados, para ello se aplicó 22 encuestas a los servidores públicos que laboran dentro de la institución, así como también 384 encuestas a la población económicamente activa de la provincia. Así mismo se efectuó una entrevista a expertos sobre temas de evaluación del desempeño y calidad del servicio público, permitiendo comprender el tema de estudio a través de la recolección de información y datos verídicos. Se percibe que la evaluación del desempeño no incide en la calidad del servicio, por distintos factores ya sea por la falta de interés por parte de las autoridades, la falta de empatía de los servidores públicos, la abnegación de la ciudadanía, entre otros. Por lo que se determina un bajo fortalecimiento de los procesos de evaluación y control del desempeño laboral en la Gobernación del Carchi. Finalmente se establece conclusiones y recomendaciones, en donde se busca mejorar la planificación y gestión del proceso de evaluación del desempeño generando calidad en los servicios públicos y coparticipación entre el estado, institución pública y ciudadanía.

Palabras Claves: desempeño laboral, competencias técnicas – conductuales, calidad del servicio público, gestión de la calidad.

## **ABSTRACT**

The present curricular research work was carried out with the objective of Analyzing the impact of the evaluation of work performance on the quality of the public service of the Government of Carchi, taking into consideration the six cantonal capitals that are part of the Province of Carchi, addressing themes of job performance, performance evaluation, public servant, quality of the servant, among other definitions that support the theoretical foundation of the study phenomenon. Within the methodology, a mixed approach was used involving qualitative and quantitative, in this way it is identified that it is a descriptive and exploratory research, using different techniques to obtain results, for these 22 surveys were applied to public servants who work within the institution, as well as 384 surveys of the economically active population of the province. Likewise, an interview was carried out with experts on issues of performance evaluation and quality of public service, allowing the subject of study to be understood through the collection of information and true data. It is perceived that the performance evaluation does not affect the quality of the service, due to different factors, whether due to the lack of interest on the part of the authorities, the negligence of public servants, the self-denial of citizens, among others. Therefore, a low strengthening of the evaluation and control processes of work performance in the Government of Carchi is determined. Finally, conclusions and recommendations are established, which seek to improve the planning and management of the performance evaluation process, generating quality in public services and cooperation between the state, public institution, and citizens.

Keywords: job performance, technical-behavioral competencies, quality of public service, quality management.

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como finalidad analizar la incidencia de la evaluación del desempeño laboral en la calidad del servicio público de la Gobernación del Carchi, considerando a las seis cabeceras cantonales que confirman la Provincia: Tulcán, San Pedro de Huaca, San Gabriel, El Ángel, Bolívar, Mira. La constitución de la República del Ecuador menciona que la administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige en los principios de eficiencia, eficacia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación.

El Capítulo I, se instaura el problema de investigación, instruyendo desde la realidad latinoamericana, nacional y provincial, utilizando los métodos inductivo y deductivo, por consiguiente, se realiza la formulación del problema, dando paso a responder ¿por qué?, ¿para qué? Y ¿Para quién? se efectúa la notable investigación, permitiendo plantear los objetivos y preguntas de investigación que en camina al desarrollo del fenómeno de estudio.

El Capítulo II, se establecen libros y artículos que contribuyen en el proceso de investigación, así mismo se realiza la fundamentación teórica como lo es la teoría del desempeño laboral planteada por Campbell (1990) y la teoría de la calidad del servidor pública por Aguilar (2006), implantando tanto en la ley suprema, Ley Orgánica del Servidor Público (LOSEP), reglamento a la Ley Orgánica del Servicio Público, Estatuto Régimen Jurídico administrativo de la función ejecutiva y la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño.

El capítulo III, se instaura la metodología la cual esta se compone de: el enfoque, tipo de investigación, operacionalización de variables, como también la población y muestra que se consideró para el desarrollo de los resultados, sin dejar de lado los instrumentos y técnicas utilizados para la recolección y análisis de la información.

El capítulo IV, se identifica los resultados arrojados en la aplicación de los instrumentos de investigación tanto en la entrevista como en las encuestas realizadas a los usuarios de los servicios públicos prestados por la Gobernación del Carchi como también a los funcionarios de la misma, además se tomó en cuenta la observación de campo direccionados a los objetivos propuestos, posteriormente se localiza el apartado de discusión, donde se correlaciona tanto información recopilada de los instrumentos, la revisión bibliográfica y la inspección de campo.

Consecuentemente en el capítulo V, se encuentra las conclusiones y recomendaciones de la investigación realizada, donde se determina la baja incidencia de la evaluación del desempeño laboral ante la calidad de los servicios públicos, causas y efectos que producen el desinterés por parte de las autoridades frente a los procesos internos y externos de la institución, recomendando así de esta manera mejorar la gestión de actividades y responsabilidades designadas a cada funcionario, generando estrategias de progreso tanto institucional como de su sociedad civil.

## I. EL PROBLEMA

### 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La evaluación de desempeño es una medida de control necesaria dentro de toda institución, ya sea pública o privada. Por lo tanto, se debe aplicar cada cierto periodo de tiempo para poder llevar un control y registro adecuado que genere los resultados esperados, es decir que por medio de este se busca mejorar la labor que realiza cada uno de los individuos que conforman la entidad.

Es necesario entender que dicha evaluación nace en el campo privado, es así como dentro de América latina la evaluación de desempeño es realizada por varias empresas, compañías y en la actualidad por instituciones públicas, donde la medición es realizada en base al accionar institucional, tomando en cuenta la gestión realizada para poder obtener los resultados propuestos dentro de su dependencia (Valdez, 2019).

Es decir que se obtiene el resultado de la evaluación en cuanto a los resultados que la entidad obtenga por medio de su dirección, gestión y control, sin embargo el problema dentro de este nivel es que se genera cierta competencia administrativa, debido al proceso externo que se mantiene, siendo evaluados por instituciones y empresas que comparan el modo en que operan las instituciones para poder ordenar dichas administraciones en un ranking, por lo tanto, se podría deducir que las administraciones latinoamericanas en un cierto punto se centran en obtener un mayor ranking o posición, sin tomar en cuenta las verdaderas problemáticas que las entidades públicas presentan a la hora de brindar sus servicios a los ciudadanos (Valdez, 2019).

En el nivel nacional la evaluación de desempeño laboral es realizada por cada Unidad de Talento Humano existente en toda institución del sector público, cabe destacar que este sistema se rige esencialmente a la normativa emitida por la Ley Orgánica del Sector Público – LOSEP, en la cual menciona que dicha unidad se encuentra dividida en cinco subsistemas, uno de ellos es la evaluación de



desempeño, el cual se encargará de controlar el comportamiento y desenvolvimiento de los servidores públicos, tratando de buscar mejoras tanto en aptitudes como en actitudes de este frente a los usuarios, según los autores Carrión, Erazo, Narváez, y Trelles (2019) mencionan que:

De acuerdo con la publicación de transparency.org, en el año 2018 el sector público del Ecuador tiene una puntuación de 34/100 en la transparencia de la gestión pública, colocando al país en el puesto 114; contrastando con los resultados del año 2008, el país obtuvo una puntuación de 20/100 y dentro del ranking se ubicó en el puesto 151. En este sentido, la percepción de corrupción en el sector público ha disminuido, principalmente debido a la modernización de los servicios que brinda el estado, así como a las normas que determinan los procesos de gestión administrativa, como es el caso de las normas de gestión de talento humano. (p. 217)

Por lo tanto, se puede decir que la aplicación de la evaluación de desempeño en Ecuador ayuda a mejorar la administración pública, logrando que las problemáticas relacionadas a temas de talento humano disminuyan y que a su vez se mejore la realidad institucional, sin embargo el cambio evidenciado no es tan significativo puesto que la obtención de metas y objetivos aún no se realiza de manera eficiente y óptima, con lo cual no se puede generar servicios de calidad para los ciudadanos, incumpliendo la expectativa deseada.

Por otro lado, en la provincia del Carchi no se toma como prioridad la dirección de talento humano, puesto que esta solo se basa en un "simple proceso de reclutamiento de personal" sin tomar en cuenta los beneficios que trae consigo el aplicar la normativa que rige a esta unidad, puesto que mejora en un gran porcentaje la calidad de los servicios por medio del mejoramiento en el desempeño de los servidores públicos en cada una de sus funciones, además se puede optimizar los recursos estatales mejorando los resultados (Suárez, 2020).

La presente investigación se centra en la evaluación de desempeño de la función ejecutiva en cuanto a la calidad de servicios, donde el caso de estudio es la Gobernación del Carchi, por lo cual se busca identificar si es aplicada como una estrategia necesaria para analizar el perfil de los servidores públicos que ocupan cargos dentro de la institución, tomando en cuenta la ejecución de funciones y tareas designadas siendo evaluadas por medio de la obtención de objetivos.

Por lo tanto dentro del árbol de problemas se identifica como problema central a la insatisfacción en cuanto al desempeño laboral de los servidores públicos, ocasionado por la impertinencia política en la selección del personal que continúa siendo un problema administrativo permanente debido a que se lo toma como el pago a favores políticos constituyéndose un sustituto de las competencias profesionales y técnicas de los servidores públicos, la eficiencia, la eficacia, el cumplimiento de la ley y el principio del mérito, factores establecidos en la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP) que se encuentra vigente. Además de evidenciarse una mínima capacitación del recurso humano, es decir que las instituciones no cuentan con un personal calificado y productivo; lo cual no contribuye al desarrollo personal y profesional de los servidores públicos y por ende no se generan beneficios para la institución y menos aún para los usuarios.

## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cómo incide la evaluación del desempeño laboral en la calidad del servicio público de la Gobernación del Carchi?

## **1.3. JUSTIFICACIÓN**

A través de la realización de esta investigación, se podrá conocer los beneficios de un correcto proceso de evaluación de desempeño laboral y como el resultado de esta incide en la calidad de los servidores públicos ya sea al realizar o cumplir con las tareas y funciones designadas de acuerdo con el puesto o competencia laboral a desempeñar. Con el objetivo de medir el desempeño de cada uno de los integrantes que forman parte de las instituciones del sector público y la calidad de servicio dirigido a sus usuarios.

Es importante conocer los beneficios de una buena práctica y uso de la evaluación de desempeño, y con ello tener claro las tres principales fases las cuales ayudaran a saber su contenido, reglamento, normas, parámetros, aplicación que ampare el proceso para así generar un óptimo rendimiento en los servidores públicos mejorando su desempeño y así a través de este maximizar los servicios que ofrecen las instituciones públicas forjando estándares de calidad en la generación de servicios con el fin de alcanzar la satisfacción e inclusive la superación de las expectativas y necesidades de la ciudadanía de forma eficiente, rentable y sostenible.

Sin embargo, el analizar la evaluación de desempeño laboral da paso a tener una visión más amplia del estado en el que se encuentran los servidores públicos y en que

están fallando los mismos. Así la institución puede detectar aquellos problemas e implementar planes de mejora a través de capacitaciones, talleres o proyectos, logrando así eficiencia, eficacia y calidad en los servicios públicos, permitiendo que los ciudadanos del entorno mantengan una buena imagen y credibilidad de la institución, por otro lado hacer que los ciudadanos sean tratados de la mejor manera y obtengan lo que necesiten o requieran de esta manera la institución podrá llegar alcanzar los objetivos, o metas establecidas con mayor facilidad.

Por tanto, el presente trabajo de investigación se justifica debido a que la evaluación del desempeño es fundamental dentro de las instituciones públicas, debido a que este es el medio por el cual se podrá medir el nivel de eficiencia y eficacia de cada uno de los servidores públicos en base a la calidad de prestación de servicio público, obteniendo así la mejora continua de optimizar las condiciones en las que se entrega los servicios a los ciudadanos y solucionen sus demandas y necesidades, con servicios eficientes, eficaces, transparentes y de calidad.

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

##### 1.4.1. Objetivo General

Analizar la incidencia de la evaluación del desempeño laboral en la calidad del servicio público de la Gobernación del Carchi

##### 1.4.2. Objetivos Específicos

- Comparar la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño ante el proceso de evaluación aplicada a los servidores públicos de la función ejecutiva del Carchi.
- Identificar la percepción ciudadana sobre la calidad de los servicios públicos prestados por la Gobernación del Carchi.
- Determinar los resultados de la evaluación del desempeño laboral con la prestación de los servicios públicos en la Gobernación del Carchi

##### 1.4.3. Preguntas de Investigación

- ¿Cuál es el proceso de evaluación de desempeño laboral de los servidores públicos en la función ejecutiva del Carchi ante la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño?

- ¿Cuál es la percepción de la ciudadanía sobre la calidad de los servicios públicos prestados por la función ejecutiva de la Gobernación del Carchi?
- ¿Cuáles son los resultados de la evaluación del desempeño laboral con la prestación de los servicios públicos?

## II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

### 2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Como primer antecedente de investigación se tomó en cuenta de la revista Scielo el artículo titulado "Análisis de la satisfacción y el desempeño laboral en los funcionarios de la Municipalidad de Talcahuano" publicada en 2015 escritas por María Margarita Chiang, esta investigación tiene como objetivo medir cómo el desempeño laboral influye en la satisfacción laboral de los funcionarios. Se realizó un estudio no experimental, de diseño transversal, tipo descriptivo y correlacional, llegando a la conclusión que las dos variables, se destacan las correlaciones positivas entre las escalas de desempeño y satisfacción con la relación con el jefe, para el género femenino. Y las escalas de satisfacción con desempeño en la productividad, para el género femenino.

Por medio del antecedente en cuestión se pudo entender los mecanismos utilizados en la evaluación laboral, mismos que son aplicados para la obtención de resultados que satisfagan a los servidores públicos por medio del aumento de desempeño productivo y por ende sus escalas, es necesario tomar en cuenta que la evaluación laboral es un sistema que aporta a la mejora de calidad de servicios públicos de una institución, el cual se evidencia en la revisión formal y la evaluación de desempeño laboral que se realiza a cada funcionario que conforma la institución (Chiang, 2017).

Como segundo antecedente de investigación se tomó en cuenta de la revista Dialnet el artículo denominado "Evaluación de desempeño para funcionarios públicos de la rama ejecutiva con nombramiento en provisionalidad como criterio de permanencia en el servicio" publicada en 2018 escritas por López Cortes, Amaya Moreno, Jurado Peña y Useche Torres, esta investigación tiene como finalidad la evaluación de los servidores públicos con nombramiento provisional en el sistema de empleo público vigente en Colombia. Este artículo llega a la conclusión que tal

división genera incertidumbre entre las personas nombradas en provisionalidad, así como entre los servidores públicos que tienen la función de nominadores y el deber de evaluar el rendimiento laboral. Tal incertidumbre se genera no solo por el vacío legal, sino además por el desarrollo de la teoría del nuevo management público (NMP). Argumentaremos que la aplicación del NMP genera inconsistencias en la aplicación de algunos aspectos propios de la gestión del empleo.

Gracias a la información base que aportó el segundo antecedente a la investigación fue posible analizar los tipos de contratos utilizados en la Gobernación del Carchi y a su vez la base normativa y fundamentos de la evaluación de desempeño laboral de la institución, dicha evaluación es considerada una herramienta necesaria para poder mejorar los resultados de la unidad de recursos humanos, permitiendo abarcar la verificación, medición y evaluación que los objetivos y metas institucionales implican y requieren para ser cumplidos (Cortés et al., 2018).

Como tercer antecedente de investigación se tomó en cuenta una tesis de la Universidad Estatal de Milagro denominado " La evaluación del desempeño y su incidencia en el rendimiento laboral de los servidores administrativos del GAD Municipal del Cantón Naranjito." publicada en 2017 escritas por Grace Amendaño y Roxana Beltrán esta investigación tiene como objetivo diseñar un modelo de evaluación del desempeño, mediante el uso de la técnica de evaluación de 360 grados, para obtener información veraz, oportuna y confiable de los servidores administrativos del GAD Municipal del Cantón Naranjito. Se realizó un estudio descriptivo, bibliográfico con diseño de campo, llegando a la conclusión que las instituciones al no aplicar la evaluación del desempeño no pueden medir el rendimiento laboral de los empleados ya que al no estar acorde a su perfil de carrera permitirá tener dificultades eficientemente las tareas asignadas, dificultando el cumplimiento de las labores designadas.

Este tercer antecedente fue de utilidad al identificar el sistema de evaluación de desempeño de los servidores públicos y a su vez determinar el cumplimiento del de los mismos. Las instituciones no pueden incorporar cualquier tipo de sistema de evaluación de desempeño, puesto que este debe ser un sistema válido, confiable, efectivo y aceptado, esto con el fin de identificar y conocer las habilidades y destrezas de cada uno de los servidores públicos en el cumplimiento de sus competencias, por lo tanto es posible decir que el desarrollo y éxito de una institución depende del desempeño laboral de los individuos que conforman la institución, es

de vital importancia que las normas reglamentos y políticas basadas en el comportamiento de los servidores públicos provoquen bienestar y conformidad a los mismos, haciendo que dicho desempeño sea excelente y sin ningún tipo de conflictos (Amedaño y Beltran, 2014).

Como cuarto antecedente de investigación se tomó en cuenta una tesis de la Universidad Técnica Particular de Loja titulado "Análisis del sistema de evaluación de desempeño de los servidores públicos del sector salud en la Provincia de Loja y su incidencia en la calidad de los servicios" publicada en 2010, escrita por Abg. Milton Carrión Betancourt. Esta investigación tiene como objetivo general Analizar el sistema de evaluación de desempeño de los servidores públicos del sector salud en la provincia de Loja y conocer su incidencia en la calidad de los servicios que prestan a los usuarios esta investigación es de estudio analítico de la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público como también realizó la investigación de campo, con el análisis de las encuestas aplicadas; con la opinión de recogida a servidores públicos a través de las entrevistas (Carrión, 2010).

Esta investigación llega obtener como resultado que la evaluación desempeño de los servidores públicos debe corresponder a un proceso sistemático y periódico, a través del cual se establece una medida de los aportes y logros de los miembros de la organización, tanto desde el alcance de resultados como del comportamiento de acuerdo con una filosofía basada en la misión, visión y conformación de objetivos estratégicos.

La investigación mencionada aporta para el plan de investigación la importancia que tiene la evaluación del desempeño y su incidencia en la calidad del servicio público mencionando que una evaluación de desempeño laboral es un instrumento de ayuda a mejorar la eficiencia, eficacia, de las labores diarias del funcionario mejorando de esta manera la calidad del servicio público, no solo cuando es entregado dicho servicio sino también dentro de su proceso como su comienzo, de igual manera ayuda a despertar las habilidades de cada uno de los servidores públicos obteniendo como resultado el brindar un buen servicio público a la ciudadanía, de esta manera la institución gana la confiabilidad, creencia y sobre todo un buen aspecto administrativo.

## 2.2. MARCO TEÓRICO

### Función ejecutiva

Es encargada de supervisar, controlar y evaluar la administración pública y el desarrollo y aplicación de las políticas públicas, sin dejar de lado el manejo y control del presupuesto nacional. (Villacres, 2012)

Esta función es la encargada de administrar el sector público por medio de la formulación de políticas públicas en donde el estado se orienta con el fin de garantizar los derechos y el buen vivir del ciudadano (jimcontent, 2012)

En esta investigación se toma como objeto de estudio a la representación de la función ejecutiva de la provincia de Carchi (Gobernación del Carchi). La cual es la delegada a ejecutar funciones como: Intendencia, Comisaria y Jefatura, actividades que facilitan vigilar y asegurar el buen vivir en el marco del respeto a los derechos humanos, paz, diálogo, participación ciudadana y transparencia en coordinación con las demás funciones del Estado. Esta institución por el nivel de importancia que conlleva cumple un papel fundamental puesto que atiende las necesidades y requerimientos de la ciudadanía mediante la recepción de audiencias para direccionar la aplicación de la política pública sobre la gobernabilidad y seguridad interna en la provincia.

### 2.2.1. Teoría del desempeño laboral

La evaluación del desempeño laboral nace como una necesidad dentro de esta teoría, la cual es considerada una idea multidimensional y un pilar teórico fundamental para explicar y ayudar a identificar los componentes principales y necesarios para generar un buen desempeño laboral. Para Campbell el desempeño laboral son las acciones y conductas que son relevantes para las metas de la organización; y se miden en términos del rendimiento del trabajador demostrando sus competencias. Así mismo, Campbell afirma que el rendimiento laboral individual es un sinónimo de conducta de trabajo, y este incluye únicamente a los comportamientos relacionados con la consecución de los objetivos organizacionales (Campbell, 1990, como se citó en Bautista, Cienfuegos, y Aguilar, 2020).

A continuación se exponen los componentes o elementos necesarios para identificar el desempeño laboral en cualquier área o trabajo de empresa o institución:

Estos elementos son: dominios de tareas específicas, capacidad del individuo para realizar las tareas asignadas, comunicación oral y escrita, facilitación del



rendimiento en equipo, supervisión y administración. Estos están divididos en comportamientos vinculadas a las tareas específicas de cada cargo y conductas que brindan soporte al ambiente organizacional mismas que ayudan a medir el desempeño y de esta manera poder aportar a formular estrategias direccionadas al cumplimiento de los objetivos. (Campbell et al., 1993, como se citó en Bautista, Cienfuegos, y Aguilar, 2020)

La teoría de Campbell es de suma importancia debido a que estudia la evaluación del desempeño laboral a través de sus componentes principales, con el objetivo de optimizar el servicio y proponer principales fortalezas. Por medio de acciones y conductas que sobre salgan por parte de los servidores públicos cumpliendo de manera veraz las labores y requerimientos de la institución de modo que ser eficiente, eficaz y efectivo, ayudara al cumplimiento de las responsabilidades designadas para el logro de los objetivos propuestos acorde al éxito de las organizaciones.

#### 2.2.1.1. Desempeño Laboral

El desempeño laboral es la fortaleza más importante para una institución u organización, puesto que por medio de este los servidores públicos que integran dicha institución podrán realizar las acciones y actividades de manera eficiente y de calidad, las cuales permitan cumplir con cada una de las competencias delegadas, enfocadas en obtener los objetivos y metas propuestas que mantenga la entidad (Chiavenato, 2000, como se citó en Romero y Urdaneta, 2009).

Por otra parte, para Milkovich y Boudreau (1994) como se citó en Bautista, Cienfuegos, y Aguilar (2020) definen al desempeño laboral de la siguiente manera:

El desempeño laboral es considerado como una serie de características individuales, como: las cualidades, las capacidades, las habilidades, las necesidades que interactúan en el trabajo y de la organización, ya que estos comportamientos pueden afectar en los resultados y la variabilidad sin precedentes que se están dando hoy por hoy en las organizaciones. (p. 114)

El desempeño laboral son aquellas conductas y acciones de actividades asignadas, comportamiento de la disciplina, cumplimiento de las normas de seguridad, cualidades personales que requieren en el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos y por ende aptitud demostrada por los servidores públicos que permitan ayudar alcanzar el logro de los objetivos propuestos, mismos que tienen la finalidad de obtener el éxito de las instituciones.

## A. Evaluación del desempeño laboral

La evaluación del desempeño laboral mantiene distintas concepciones de varios autores, entre las más importantes encontramos a Chiavenato (2007) como se citó en Naranjo y Proaño (2012), el cual menciona que "Cualquier forma de evaluación busca estimular o juzgar el valor habilidades excelencia y experticia del individuo a evaluar, por lo tanto, en la evaluación de desempeño laboral se identifica de manera sistemática el desempeño que demuestra un individuo en un puesto laboral, lo cual permite deducir desenvolvimiento y desarrollo futuro." (pp. 38-39), es decir que el autor destaca la importancia de la evaluación del desempeño laboral, identificándola como una herramienta necesaria para predecir el resultado del desenvolvimiento laboral de los miembros que conforman una institución, organización o empresa y por ende el desarrollo que trae consigo para la misma

A su vez el autor Pérez (2009) define el desempeño laboral como "La evaluación del desempeño es un proceso sistemático mediante el cual se evalúa el desempeño del empleado y su potencial de desarrollo de cara al futuro." (p. 2). Por lo tanto, es posible decir que la evaluación de desempeño es considerada como un proceso que permite solucionar una de las partes más importante del departamento de talento humano mismo que accede a medir los recursos y el rendimiento global de sus servidores públicos. Además, este ayuda a implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, refuerza la toma de decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, verificar si hay errores y finalmente la ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona que desempeña el cargo.

## B. Importancia de la evaluación de desempeño laboral

En toda estructura jerárquica es necesaria la existencia de una buena relación entre las autoridades y los empleados, es decir una buena relación dentro de cada uno de los niveles existentes, esto debe ser realizado con el fin de mejorar el rendimiento o desempeño de cada uno de los empleados que conforman a la institución o empresa, dicha interacción se la puede realizar a través del diálogo sobre temas referentes a sus labores individuales o de la empresa como tal (Rodríguez, 2016, como se citó en Quispe, 2020).

Para el Mundo Empresarial (2016) como se citó en Quispe (2020), menciona que la importancia de la evaluación de desempeño radica en optimizar el desarrollo

integral del talento humano utilizado por la institución para el cumplimiento de objetivos, es importante destacar que el eje central de dicha evaluación es mejorar las relaciones e interacciones que existen entre las autoridades y los subordinados, por lo tanto el rol que cumplen estos dos actores es la creación de planes de acción necesarios para motivar e incentivar al empleado y de esta manera optimizar su desempeño laboral.

La importancia del desempeño laboral es la principal contribución para poder mejorar la actuación o desempeño, de cierta manera posibilita reforzar positivamente la conducta exitosa o modificar la conducta desacertada por parte de los servidores públicos. Sin embargo, las instituciones deben de tener en claro que la evaluación de desempeño que se realiza mide las actitudes, rendimiento y comportamiento laboral con la finalidad de que se tome decisiones sobre su ascenso, transferencia y capacitación de su lugar de trabajo.

#### C. Características de una evaluación de desempeño laboral

A la evaluación de desempeño laboral se le acreditan ciertas características, según Aguilar (2022) se identifica un total de seis características, estas son las siguientes:

- La retroalimentación realizada por el empleador ayuda a mejorar los puntos débiles en los ámbitos necesarios y a potencializar las fortalezas del empleado.
- La evaluación de desempeño ayuda a fomentar un buen ambiente laboral entre el empleado y el empleador, mejorando su interacción comunicación y rendimiento, haciendo posible que el desempeño y los resultados de estos actores sean de calidad.
- El eje principal es satisfacer al cliente o usuario por medio del trabajo en conjunto de calidad que se brinda al elevar el desempeño laboral en todos los niveles de la institución u organización.
- La función del gerente es controlar y evaluar el comportamiento de los miembros del equipo regularmente, haciendo posible evitar problemas y mejorar el desempeño de los integrantes tanto individual como grupalmente.
- Para que la dirección pueda gestionar, planificar y desarrollar distintos planes, programas y proyectos deben realizar una evaluación de objetivos

y estándares de rendimiento, así la asignación de recursos y competencias será más eficiente.

- Por medio de la evaluación del desempeño laboral se puede determinar el crecimiento y la optimización de la vida laboral de un empleado lo cual a su vez también ayuda a medir el nivel de motivación que te mantiene para poder generar desarrollo dentro de la organización. (Aguilar A. , 2022)

Las características del desempeño laboral mencionan el autor que se tiene que basar al establecer un sistema de evaluación del desempeño laboral. En el cual deba de tener en cuenta que un servidor público debe de tener una retroalimentación la misma que trabaje sobre sus fortalezas y sacrificarse de realizar mejoras en su área. Además, si bien la evaluación es otra característica que permite que realice una buena comunicación y orientación a un trabajo en equipo desarrollando así un desempeño de calidad con el afán de evolucionar en la institución para así poder lograr altos niveles de satisfacción. En donde debe de estar firme y ejecutada para de esta manera actuar como herramienta clave en la gestión de los recursos humanos.

#### D. Métodos para la evaluación de desempeño

Los métodos de evaluación del desempeño son de suma importancia debido a que permiten elegir un sistema o una herramienta, los cuales se encuentren adaptados a los ámbitos, tipos o características a evaluar, dichos sistemas facilitan la obtención de datos e información precisa y confiable que puedan ser registrados, procesados y canalizados para perfeccionar de esta manera el desempeño de los trabajadores en su trabajo y de acuerdo con los resultados elaborar planes de mejora (Iturralde, 2011).

#### E. Aspectos para medir en una evaluación del desempeño

Es importante destacar la existencia de los ámbitos o aspectos que se pueden medir dentro del presente tema, Aguilar (2022) menciona los siguientes aspectos para medir en la evaluación de desempeño:

- Conocimiento y habilidades del trabajo.
- Calidad en el trabajo.
- Cantidad de trabajo.
- Hábitos laborales.
- Habilidades de comunicación y trabajo en equipo.
- Actitud y clima laboral.

El autor menciona diferentes aspectos a medir en una evaluación del desempeño laboral, dentro de ellos está el conocimiento y habilidades que tiene el servidor público para realizar el trabajo, de acuerdo con la capacidad que tiene este brindara una calidad y cantidad en el rendimiento de su trabajo. Además, reforzar la comunicación y trabajo en equipo para así poder fomentar una buna actitud entre la institución.

## F. Tipos de competencias laborales

### 1. Competencias técnicas

Las competencias técnicas se definen como aquellos conocimientos y habilidades del servidor público de acuerdo al cargo que desempeñe, la clave principal en este factor es la responsabilidad que debe de tener cada persona en su puesto de trabajo aplicando las habilidades técnicas requeridas para el uso de las herramientas que la institución brinde (tecnología, innovación, etc.), tomando en cuenta que dichas competencias pueden variar dependiendo de la implementación tecnológica que mantenga la institución u organización en las que son aplicadas, además, gracias a dicha aplicación se genera un mejor rendimiento y oportunidades excelentes, estas habilidades se pueden probar y medir puesto que son objetivas y pueden valorar su desarrollo y evaluación (Arcken, 2023).

### 2. Competencias conductuales

Las competencias conductuales se pueden definir como aquellas cualidades evidentes en el comportamiento de un individuo, como el conocimiento, las técnicas y demás habilidades que atribuyen una fortaleza o que ayudan a que su portador cuente con la facilidad y experticia de asumir roles de mayor importancia dentro de cualquier nivel jerárquico en una organización (ELADMINIS, 2022).

Si bien es cierto la competencia conductual es aquel comportamiento que tiene el servidor público dentro de su lugar de trabajo, es decir fortalezas y debilidades que prevalecen como ser humano que de cierta manera inciden directamente en el éxito en el ámbito laboral. Esto hace referencia a la manera de hacer o pensar las cosas, en definitiva, se centra en valores, creencias y personalidades. Esta competencia diferencia a cada uno en el desarrollo de sus labores y lo que permite a su vez destacar por lo que es bueno haciendo.

#### 2.2.1.2. Sistema Único de Trabajo

El Sistema Único de Trabajo o también denominado SUT, es una herramienta utilizada de manera exclusiva y obligatoria por el sector público, donde se encuentran los procedimientos oficiales del área administrativa y de los servicios prestados por las entidades públicas, es un sistema digital utilizado para registrar integrar y optimizar todo tipo de procesos que integran el Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA), además el SUT ayuda a mejorar la predictibilidad, optimización, eficacia y eficiencia de dichos procedimientos y servicios administrativos, y por lo ende genera la satisfacción del usuario a través de la calidad en el servicio (Ministerio de Trabajo, 2021).

El ministerio de trabajo menciona que el servidor público debe utilizar al SUT, el mismo que servirá como instrumento de gestión laboral comprometiendo a todos los sistemas involucrados para el registro procesos administrativos de empresas públicas o privada, el SUT también ayuda a la mejora de eficiencia en el proceso de tramites brindando una buena calidad en el servicio público.

#### 2.2.1.3. Sistema Informático Integrado del Talento Humano y Remuneraciones

El Ministerio de Relaciones Laborales por medio de las Unidades de Administración del Talento Humano de cada una de las instituciones del sector público, utiliza al Sistema Informático Integrado del Talento Humano y Remuneraciones cómo una herramienta informática que permite administrar, gestionar y generar desarrollo en el campo del talento humano, dicha plataforma contiene distintos componentes de gestión desarrollados en distintos módulos (Ministerio de Relaciones, 2013).

Según el Ministerio de Relaciones Exteriores define al SIITH como un sistema que permite registrar la gestión del talento humano del sector público, registrar información de los servidores públicos, puestos y personas ya se de manera individual o colectiva. Con el fin clasificar información, administración del personal, reclutamiento y selección, información y capacitación y finamente la evaluación del desempeño laboral.

#### 2.2.1.4. Gestión del desempeño por competencias

La gestión del desempeño por competencias tiene por objetivo mejorar los resultados en el puesto y/o en el departamento o área, a través del desarrollo de las competencias de las personas y de la organización, lo más importante en la gestión

del desempeño consiste en que es un proceso continuo, que refleja buenas prácticas de gestión que implican definir objetivos y dirección, monitorear y medir el desempeño y tomar las acciones correspondientes.

Al hablar de gestión de desempeño se destaca aquellos aspectos importantes de dirección, planificación, gestión y control del personal enfocado en la consecución de objetivos de la institución por medio de la optimización del desempeño de cada uno de los empleados que conforman dicha organización (Lago y Nadruz, 2012).

La gestión del desempeño por competencias se direcciona por obtener resultados en los departamentos de las instituciones debido a que se caracterizan por tener un desarrollo de las competencias de personas y a su vez de la organización teniendo como finalidad el proceso y seguimiento de las buenas tareas de gestión aclarando y definiendo los objetivos, direcciones y rendimiento del desempeño para tomar diferentes acciones oportunas.

#### A. Indicadores de Gestión o medidas de rendimiento

Los indicadores de gestión o también llamados medidas de rendimiento, son aquellos que miden y califican el grado de satisfacción de las actividades de una institución, según Naranjo y Proaño (2012) mencionan que un indicador de gestión "es la cuantificación del grado en que las actividades o tareas de un proceso o resultados de este consiguen un objetivo específico." (p. 117). Es decir que las de la actividades o tareas que se desarrollan en los procesos administrativos y de gestión persiguen un solo objetivo, el cual es direccionar, conocer, desarrollar las capacidades que tiene el servidor público y que a su vez estos optimicen su servicio ahorrando costo, tiempo y así obtener calidad conforme lo estipulan las metas institucionales.

##### 1. Eficacia

Todo proceso realizado por una institución del sector público debe realizar cada una de sus actividades con eficacia, según Fernández y Sánchez (1997) mencionan que la eficacia "es la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera" lo cual implica el alcance de los objetivos propuestos con la utilización del menor número de recursos estatales y la optimización de estos.

La eficacia representa el logro de una tarea o actividad designada según sus competencias y el cargo que desempeña un servidor público dentro de la institución, dicho logro también implica el cumplimiento de los procedimientos, normativas y

reglas impuestas por las instituciones con el fin de mejorar los resultados y brindar un servicio de calidad al usuario (Fernandez & Sanchez, 1997).

## 2. Eficiencia y Productividad

Por medio de la eficiencia y la productividad se puede medir el cumplimiento de las funciones de la institución por medio del cumplimiento de objetivos cumplidos y sus resultados, si fueron cumplidas todas las actividades de los procesos quiere decir que la institución es eficiente, y si se consigue un alto nivel de cumplimiento de metas se puede decir que dicha institución es productiva, por lo tanto se basa en el cumplimiento y el número de objetivos alcanzados, cabe resaltar que el desempeño laboral juega un papel importante en el direccionamiento de áreas, unidades o grupos, creación de estrategias, desarrollo de talento humano, optimización de recursos, entre otros (Iñiguez, 2021).

Es posible decir que la eficiencia y la productividad en el desempeño laboral es aquel resultado de maximizar el rendimiento del servidor público mismo que es capaz de desarrollar sus tareas en un tiempo mínimo determinado, realizando su trabajo de acuerdo con su cargo a desempeñar de manera óptima y oportuna. Permitiendo a la institución alcanzar y cumplir sus metas y objetivos planteados generando reducción de recursos y satisfacción del usuario.

## 3. Calidad

El indicador de Calidad en la gestión juega un papel importante al momento de esta la planificación, dirección y gestión de todo tipo de proceso administrativo o servicio puede generar mejores resultados, y por ende beneficia y satisface la necesidad del usuario, es decir, de los ciudadanos, por lo cual Schrolder (1992) como se citó en Martínez (2008) menciona que "La calidad es incluir cero defectos, mejora continua y gran enfoque en el cliente", a su vez Galgano (1995) como se citó en Martínez (2008) describe a la calidad como "la satisfacción del cliente, afirmando que este concepto supera y enriquece otros significados más tradicionales e insiste en su significado global". Es decir que la calidad es aquella satisfacción del cliente a través de todo el proceso ya sea de compra, operación y la evaluación de los servicios que entregamos ya sea en una institución o empresa que mantenga como su nombre mismo lo indica un servicio de calidad.



### 2.2.2. Servidor Público

El servidor público es aquel ciudadano que por medio de sus estudios de alguna carrera administrativa es nombrado oficialmente como funcionario público que puede prestar servicios dentro del sector público, dichos servicios deben ser realizados en base a la normativa institucional y aquellas leyes en las que se basa su ámbito o campo de acción, entre las cuales se encuentra la Ley Orgánica del Servicio Civil y Carrera Administrativa, toda actividad realizada por el servidor público debe ser llevada a cabo de manera eficiente, eficaz, y con calidad, cabe resaltar que dichas actividades son legalmente remunerados (Jaramillo, 2005, como se citó en Byron, 2016).

Por otra parte en el presente tema es necesario explicar las relaciones laborales entre Estado y servidor público, en dicha relación laboral llevada a cabo por medio de un contrato de mutuo acuerdo, aquí se establece las funciones, competencias y derechos que mantienen ambas partes, es decir que el servidor público presta sus servicios a las instituciones del sector público, y el estado a su vez le retribuye dichos servicios de manera monetaria (Coll, 2020).

El servidor público es la persona que presta sus servicios dentro de una institución del Estado, la cual desempeña labores direccionadas al cumplimiento de los objetivos institucionales, el servidor o funcionario públicos debe basarse en los documentos legales para cumplimiento de sus funciones, ya sea en la LOSEP o en la Constitución de la República. Así mismo se manifiesta que todo servidor público será remunerado según su cargo o función establecido por medio de un contrato o nombramiento, el servidor público desempeña su trabajo o funciones para el Estado donde este debe recompensar por una remuneración, de esta manera se lo puede considerar como un incentivo a sus labores.

#### 2.2.2.1. Clasificación de servidor publico

La Consultoría Jurídica Especializada - DBS (2018) clasifica a los servidores públicos según su generalidad, naturaleza, jerarquía y criterio, esta clasificación es utilizada para determinar el cargo o función a desempeñar, identificando las dos clasificaciones expuestas a continuación:

#### A. Según la naturaleza de la función encomendada

- Por nombramiento, es decir que son aquellos servidores públicos que prestan sus servicios a largo plazo dentro de la institución (DBS, 2018).
- Por contrato, es decir que son aquellos servidores públicos que prestan sus servicios en caso de que la entidad requiera de sus habilidades, mismas que serán prestadas por un periodo definido a corto o mediano plazo, dependiendo del plan, programa o proyecto para el cual fue contratado (DBS, 2018).

#### B. Servidores públicos por nivel jerárquico

- Empleados. Son aquellos que prestan sus servicios a las instituciones del sector público, debido a la designación de actividades por parte de un jerárquico superior (DBS, 2018).
- Funcionarios. Son aquellos que le siguen en el sistema jerárquico a los del nivel jerárquico superior, tienen la potestad de decisión además de ser los responsables de la disciplina de sus subordinados (DBS, 2018).
- Altos funcionarios. Son aquellos con mayor autoridad dentro de las instituciones, son elegidos por medio del voto popular, tienen la facultad de la toma de decisiones y la designación de competencias (DBS, 2018).

La clasificación del servidor pública se basa tanto en la forma de contratación, como en el tiempo, habilidades, funciones, e incluso en el tipo de organización donde se desempeña las funciones. A nivel de su naturaleza se aclara que los trabajadores se dividen en dos tanto a nivel de contratos a plazos o por un tiempo determinado, como también los trabajadores de nombramiento los cuales conservan su trabajo por un largo periodo de tiempo, en el nivel jerarquía su clasificación es según el cargo a él van a desempeñar este siendo desde altos servidores públicos que dirigen y delegan funciones hasta empleados que son los cumplen con las directrices. No hay que dejar de lado que las funciones, deberes, obligaciones, remuneración y contrato a elaborar, derechos se encuentran en la LOSEP o la Constitución de Ecuador los cuales protegen y exigen al servidor público.

#### ➤ Gestión pública

La gestión pública es un conjunto de procesos centrados en administrar los recursos procedentes de aquellas organizaciones o entidades públicas, mismas que se

centran en crear y aplicar las políticas públicas actuando de manera conjunta entre la administración, el sector privado y las organizaciones o movimientos ciudadanos. A demás la gestión pública se encarga de identificar problemas o necesidades que nacen de la ciudadanía, dando a si respuestas y soluciones cubriendo las expectativas y alcanzando a la satisfacción ciudadana persiguiendo el nivel de eficiencia en la gestión de recursos la cual permite repartir de forma equitativa los recursos teniendo en claro que las instituciones públicas no solo acatan a criterios económicos sino también a motivaciones políticas, por ello al hablar de una buena gestión pública se menciona a un ente actor como es el desarrollo económico el cual mejora el bienestar del país y las condiciones de vida de todas las personas (Universidad Internacional de La Rioja, 2021).

#### 2.2.2.2. Servicio público

El servicio público se enfoca en solventar las necesidades y problemáticas del ciudadano por medio del cumplimiento de funciones y actividades que se rigen a leyes, normas y reglamentos donde se determina que todo ciudadano puede hacer uso de los servicios públicos sin distinción o discriminación, la administración pública se encarga de que dicho servicio sea entregado de forma continua por parte del personal con la experticia necesaria para entregar un servicio de calidad de manera óptima (Ruiz, 2010).

Se define al servicio público a las actividades llevadas a cabo por los organismos del estado o bajo el control y regulación de este cuya finalidad es satisfacer las necesidades de una sociedad. Los servicios públicos son una función de Estado, debido a que el Estado no es sino una corporación de servicios públicos administrados por las autoridades sobre quienes recae, a su vez, la función y la obligación de crear, organizar y garantizar el adecuado uso de los servicios públicos.

#### 2.2.3. Teoría de la Calidad del Servidor Público

Para poder entender la teoría de la calidad de servicio es necesario entender que la calidad para el servidor público es una herramienta que le ayuda en la construcción de una mejor realidad y calidad de vida de los ciudadanos, como menciona Aguilar (2006) a continuación:

En el sector privado y público se vive la época de la calidad, que se ha convertido en valor administrativo, principio de organización, requisitos de operaciones y productos, lenguaje común, acaso cultural organizacional y

estilo directivo gubernamental. Se habla de la revolución de la calidad. Difícilmente se puede pensar que una empresa privada subsista en la competencia sin productos de calidad y difícilmente un gobierno puede establecer su reputación y confianza social perdida o disminuida y sus servicios públicos no aportan nada significativo a la vida personal y asociada a sus ciudadanos. (p. 318)

Si bien es cierto, la gestión de calidad implica realizar adecuadamente bien las cosas desde un inicio ya que deben ser idóneos: los procesos, insumos, actividades y el personal que los producen, generando así altas expectativas del usuario y satisfacción de este. Sin embargo, en la realidad se ha observado que lo objetivo es el producto mientras que el servicio es considerado subjetivo debido a que este, es la relación entre la interacción personal del empleado con el ciudadano, no obstante, el servidor público en la actualidad no incluye las expectativas del consumidor puesto que crea inconformidad permitiendo de esta manera baja percepción de la calidad.

Ahora bien, difícilmente un gobierno puede recuperar su reputación y confianza social debilitada o perdida si sus servicios públicos no contribuyen nada específico a la vida personal y colectiva de sus ciudadanos. Tal es el caso que, si su actuar carece de calidad institucional y calidad de servicio, este irrespeta las normas de actuación pública dejando un enorme vacío a las necesidades de su colectividad.

#### 2.2.3.1. Calidad del Servidor Público

La calidad del servicio brindada por el servidor público en la actualidad juega un papel importante en el desarrollo de una sociedad democrática; debido a que se centra en la atención al usuario de manera eficiente mediante su ágil trabajo, a través de respuestas inmediatas a las demandas de los ciudadanos, con información transparente, el cumplimiento con los altos estándares de calidad y la optimización de recursos por medio del uso de la tecnología; con esto se deja en evidencia la calidad, cortesía y respeto al momento de la prestación de servicios por parte de los servidores públicos hacia los usuarios (Servicio de Acreditación Ecuatoriano, 2023).

##### A. Importancia de la Calidad del Servidor Público

La calidad de servicio público puede ser identificada por medio de la satisfacción de los usuarios, esta puede ser capaz de fomentar y construir una sociedad con desarrollo sostenible, en donde se genera la simplificación de los procesos

burocráticos y la creación de una administración que por medio de la democracia focaliza las necesidades y problemáticas del ciudadano, y a su vez entrega servicios eficientes eficaces y óptimos que respondan a las demandas sociales (Servicio de acreditación ecuatoriano, 2018).

La importancia de la calidad del servicio público nace de la perspectiva ciudadana, es decir aquella evolución que ha tenido toda la administración pública hacia la mejora continua, con la finalidad de optimizar las condiciones en que se entregan cada uno de los servicios siendo así el soporte en la construcción de buenas relaciones y un ambiente positivo, servicial y amigable entre el servidor y el usuario.

#### B. Modelo SERVQUAL

Por medio del modelo SERVQUAL se puede analizar datos cuantitativos y cualitativos de los usuarios para poder conocer la calidad del servicio que brinda una institución, este modelo es conocido por ser una técnica que utiliza el sector privado para la investigación comercial, la cual ayuda identificando las expectativas y la apreciación del cliente con respecto al servicio (Nishizawa, 2014).

El modelo SERVQUAL ayuda a realizar un análisis departamental de manera precisa y oportuna detallando aquellas opiniones, comentarios y sugerencias de los usuarios, las cuales permiten generar confianza, sensibilidad, seguridad y empatía obteniendo de esta forma mejoras con respecto a las expectativas y percepciones de como ellos aprecian el servicio. Este modelo es utilizado como una herramienta para conocer a profundidad los intereses y necesidades del cliente ante el servicio recibido, con los resultados dando en este modelo es fácil poder detectar los puntos débiles y poder solucionarlos a tiempo es así como la empresa puede estar un paso más adelante de sus competencias

#### C. Dimensiones de calidad del servicio

La calidad del servicio se basa en cinco dimensiones, según Gómez (2022) dichas dimensiones agrupan a los niveles de satisfacción de la siguiente manera:

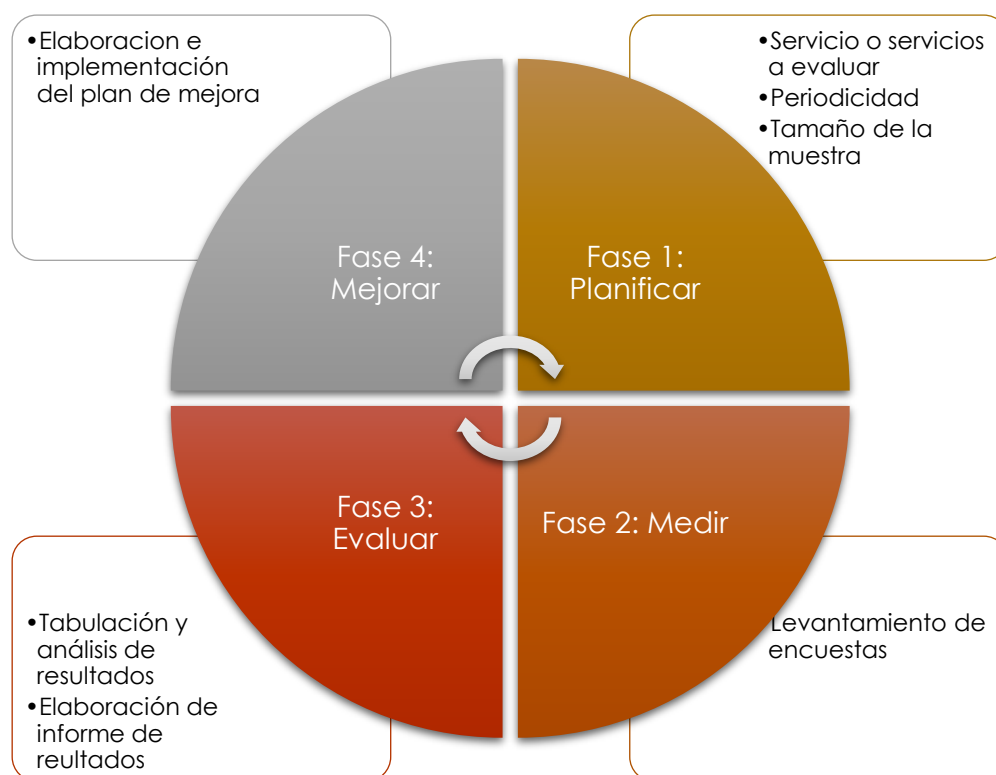
1. Elementos tangibles o tangibles: Abarca al bien o servicio que brinda la institución u organismo y al personal encargado de entregar dicho bien o servicio al usuario por medio de su experticia.
2. Confiabilidad: La confiabilidad hace referencia a las aptitudes con las que el servidor público lleva a cabo sus funciones en cuanto a la prestación de

servicios, cada proceso conlleva la eficiencia necesaria para cumplir con las expectativas sociales de manera eficaz, optimizando los recursos y por ende brindando servicios de calidad, cabe resaltar que dentro de la confiabilidad también se hace referencia a la gestión que realizan para resolver problemáticas inesperadas con la mayor optimización de recursos y rapidez posible.

3. Capacidad de respuesta: Hace referencia a la predisposición de la institución u organismo de atender las demandas sociales.
4. Seguridad: el servidor público encargado del servicio al cliente se encarga de generar confianza y un ambiente adecuado al momento de brindar un servicio al ciudadano, éstas realizado en la interacción que se producen entre el funcionario y el usuario de manera adecuada segura remarcando los valores de la institución o entidad.
5. Empatía: Hace referencia a como el funcionario público debe priorizar la atención al cliente, identificando las distintas necesidades y problemáticas que mantiene cada uno de los usuarios, es decir que se prioriza a aquellos con problemáticas o necesidades que requieran de una acción rápida para su solución.

Las dimensiones de calidad de servicio son aspectos que se toma en cuenta para medir la calidad del servicio, de esta manera el cliente asegura que sus necesidades sean resueltas de la mejor manera, y es que dentro de estas dimensiones no solo se toma en cuenta al resultado del producto sino que se toma en cuenta la capacidad de los empleados tanto en sus conocimientos, la resolución de conflictos y la atención brindada al usuario como también su eficiencia y eficacia al momento de realizar sus labores.

#### D. Proceso de medición y calificación de la calidad de servicio



**Figura 1.** Proceso de medición y evaluación

**Fuente:** Tomado de (Subsecretaría de Evaluación y Control del Servicio Público, 2022)

Para dar mayor entendimiento de cada una de las fases la Subsecretaría de evaluación y control del servicio público (2022) identifica el desarrollo de las fases de la siguiente manera:

➤ Fase 1: Planificar

La primera fase del proceso de medición y evaluación de la calidad es la planificación en la cual está a cargo del Coordinador General de Planificación Estratégica o aquellas personas que se encargan de distribuir los diferentes roles o actividades a realizar según la capacidad del servidor público. Para ello se deberá tomar en cuenta los siguientes puntos:

- Paso 1: Definir el o los servicios a medir y evaluar

Para definir los servicios institucionales recibidos que van a ser medidos y evaluados, existe una comisión denominada Comité de Gestión de Calidad de Servicio y el Desarrollo Institucional el cual se encarga de verificar que el servicio sea excelente

haciendo cumplimiento a sus objetivos, misión y funciones que fija la institución (Subsecretaría de Evaluación y Control del Servicio Público, 2022).

- Paso 2: Definir la periodicidad de la evaluación

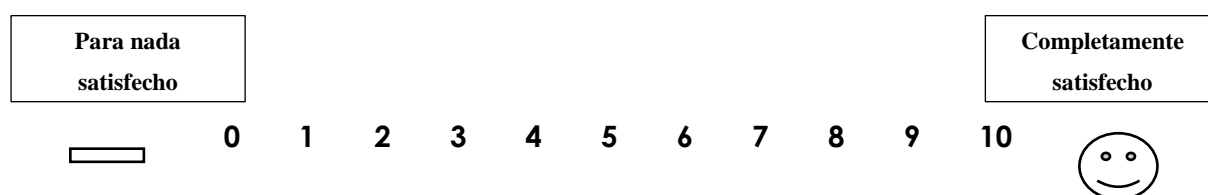
Para definir la periodicidad de la evaluación se toma en cuenta al usuario externo debido a que se realizara una evaluación de acuerdo con los intereses de la institución la cual podrá ser mensual, bimensual, trimestral o al menos una vez por cada semestre de acuerdo a los servicios que preste la misma. Sin embargo, hay que tener en cuenta que para realizar este proceso deberá de contar únicamente con aquellos usuarios que hacen uso de los servicios institucionales (Subsecretaría de Evaluación y Control del Servicio Público, 2022).

- Paso 3: Definir el tamaño de la muestra

Para poder realizar el proceso de medición y evaluación de los servicios, las entidades deberán utilizar el tipo de muestro probabilístico debido a que les ayudara a tener mayor precisión posible acerca de la satisfacción de la totalidad de sus usuarios. Puesto que en el tamaño de la muestra deberá ser calculado con el número de usuarios y/o atenciones totales realizadas en un periodo determinado ya sea mensual, bimensual o trimestral (Subsecretaría de Evaluación y Control del Servicio Público, 2022).

- Paso 4: Aplicar las escalas de medición

Al determinar un valor numérico a las posibles respuestas obtenidas por los usuarios, este nos ayuda a tener mayor precisión sobre las percepciones respecto a la satisfacción de cada uno de los módulos del servicio y sus atributos. Es decir que mediante una escala con rango que va del 0 a 10, indicara que 0 es para nada satisfecho y 10 es completamente satisfecho, dando de esta manera los niveles de satisfacción o insatisfacción del servicio prestado hacia el usuario (Subsecretaría de Evaluación y Control del Servicio Público, 2022).



- Paso 5: Definir atributos adicionales para medir y evaluar



En este caso se pueden adicionar preguntas específicas, es decir, preguntas por cada área o componente del servicio que han prestado, dando así una mejor valoración puesto que al realizar este proceso permite identificar puntos precisos a mejorar para así generar mayor satisfacción al usuario (Subsecretaría de Evaluación y Control del Servicio Público, 2022). En algunos casos algunas instituciones toman en cuenta atributos adicionales de acuerdo con la naturaleza para ello se toman en cuenta algunos componentes como son:

**Tabla 1.** Componentes y atributos de la medición de servicios presenciales

		COMPONENTE	ATRIBUTO
<b>MEDICIÓN SERVICIOS PRESENCIALES</b>	<b>DE</b>	Infraestructura	Disponibilidad de baños suficientes
			Limpieza de los baños
			Disponibilidad de espacio físico adecuado en las instalaciones
			Limpieza de las infraestructuras
		Equipos y materiales	Disponibilidad y utilización de materiales o equipos técnicos especializados para la prestación del servicio público
		Tramitología	Facilidades de pago (cuando aplique)
		Personal de contacto	Conocimiento técnico del personal para la prestación del servicio
			Proactividad (solución a problemas)
			Buena imagen de los servidores públicos
		Tecnología de contacto	Uso de redes sociales para difusión de información de la institución

**Fuente:** Tomada de Subsecretaría de Evaluación y Control del Servicio Público (2022)

- Paso 6: Aplicar las encuestas

La persona encargada en este caso el Coordinador de Planificación y Gestión Estratégica, pueden generar preguntas extras, las cuales brindaran respuestas sobre información adicional para el progreso de su gestión; de igual manera podrán incluir un espacio para crear sugerencias o comentarios que tengan los usuarios respecto a la institución, es decir las encuestas podrán estar sujetas a cualquier tipo de atributo y aquellos servicios que ofrezca con la finalidad que reciban retroalimentación de su trabajo e identificar puntos de mejora, es necesario tomar en cuenta que el proceso

es válido siempre y cuando las encuestas estén aprobadas por el Ministerio de Trabajo (Subsecretaría de Evaluación y Control del Servicio Público, 2022).

Por lo tanto, según la Subsecretaría de Evaluación y Control del Servicio Público (2022) para medir la satisfacción de los servicios hay que tener en cuenta como se detalla la estructura de las encuestas a realizar, sus componentes son los siguientes:

- Datos del usuario
- Identificación del servicio
- Medición de la satisfacción y grado de cada uno de los componentes del servicio

➤ Fase 2: Medir

Para la segunda fase el encargado es el Coordinador General de Planificación y Gestión Estratégica el cual realizara el levantamiento de encuestas acerca de la percepción de la calidad de los servicios públicos. Esta etapa consiste prácticamente en medir el impacto que el usuario tiene mediante el servicio ofrecido, indicando objetivamente la problemática a través de su calificación la misma que será de suma importancia para la institución ya que de manera inmediata generará buscar soluciones tanto como a sus servidores públicos como aquellos atributos adicionales que posee la entidad pública.

➤ Fase 3: Evaluar

Por consiguiente, en esta fase una vez hecho el levantamiento de encuestas, el Coordinador de Planificación y Gestión Estratégica después de registrar los datos en la matriz de tabulación de encuestas procederá al análisis de los datos arrojados para así determinar el Nivel de Satisfacción del Usuario Externo es decir resultados del promedio total de las calificaciones asignadas por el usuario con respecto a la calidad. Ejemplo: ¿Cómo califica usted el tiempo que le lleva para obtener el servicio de escala del 0 al 10?

Es importante recalcar que una vez obtenido el Nivel de Satisfacción del Usuario consolidado de la institución será el valor para según eso tomar en cuenta para la aplicación de la Norma Técnica de Subsistema de Evaluación del Desempeño.

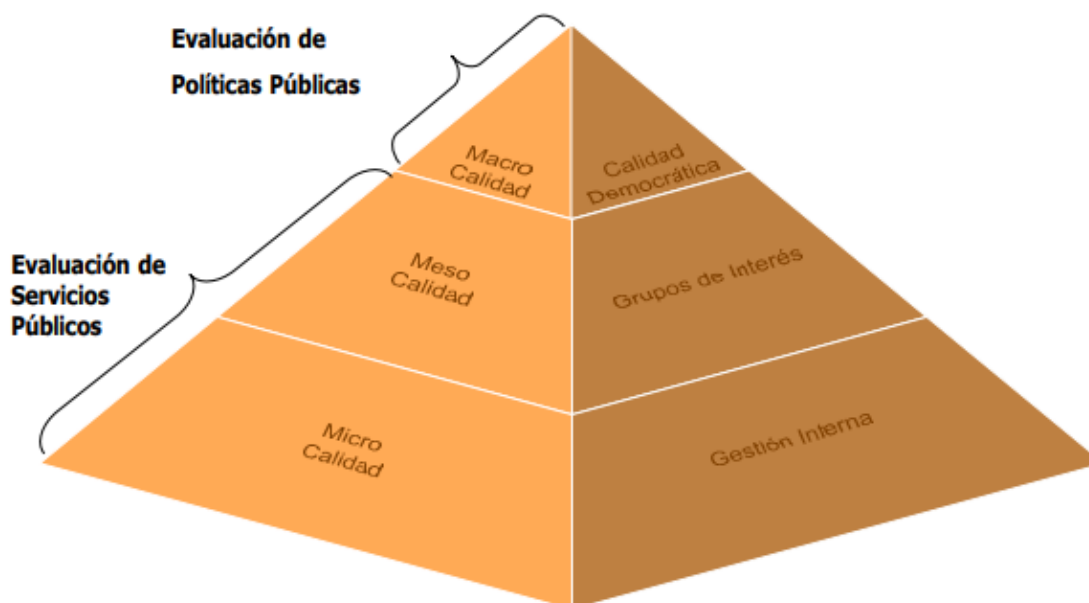
➤ Fase 4: Mejorar

Finalmente, después de haber realizado cada una de las fases y haber obtenido los resultados de las encuestas, el Coordinador General de Planificación y Gestión

Estratégica o a su vez quien sea el encargado debe desarrollar el Plan para la mejora de su gestión, como resultado de la primera evaluación de la percepción de la calidad de los servicios públicos y a su vez puntos concretos acerca de la medición del nivel de satisfacción del usuario. El plan realizado para la mejora de su gestión deberá ser realizado por una sola vez y tendrá que estar incluido en el informe de aquellos resultados de las encuestas generadas.

Sin embargo, para los próximos informes de resultados que serán enviados al Ministerio del Trabajo únicamente deberán de ser avances realizados al plan adjuntando sus evidencias y de ser necesarias aquellas nuevas acciones que ayuden de manera oportuna a la mejoría de la calidad del servicio priorizando problemas desde lo más bajo, medio y alto que tenga la institución pública.

#### F. Niveles de análisis de la calidad del servicio público



**Figura 2.** Niveles de análisis de calidad

**Fuente:** tomado de (Bouckaert, 1995, como se citó en *Ministerio de la Presidencia, 2009*)

Se diferencia entre tres niveles de calidad dentro de la gestión pública

1. Nivel Macro-Calidad: En este nivel se busca evaluar la calidad del servicio público en la aplicación de políticas públicas por medio de la percepción que

nace de la interacción Estado – ciudadano, es decir de la relación entre actores (Ministerio de la Presidencia, 2009).

2. Nivel Meso-Calidad: Por medio de este nivel se identifica la satisfacción del usuario y en la realización de cambios estratégicos que ayuden a mejorar la calidad de servicio acorde al grado de satisfacción identificado, esto se lo puede realizar debido a que se centra en los puntos débiles de aquellos que mantienen el contacto directo con los ciudadanos, es decir de los servidores públicos encargados de brindar el bien o servicio de calidad (Ministerio de la Presidencia, 2009).
3. Nivel Micro-Calidad: En este nivel se mide la organización estructural, el nivel de profesionalismo del personal, la aplicación de los procesos y la prestación del servicio de una entidad, para poder elaborar un plan de acción basado en mejorar la prestación de servicios y el funcionamiento de estos, es decir que se enfoca especialmente en la parte interna de la institución.

Los niveles de calidad de la gestión pública son parte fundamental para la evaluación de los servicios públicos y es que estos ayudan a resolver conflictos y a estratificar de acuerdo con el nivel de importancia, permitiendo mejorar la calidad de la gestión pública. Para la presente investigación es de mucha importancia el nivel meso-calidad debido a que en este punto se evalúa a los servidores públicos que están en contacto con usuario y de la misma manera se toma en cuenta el nivel de satisfacción del usuario, dando paso a las mejoras en el servicio público. Por otro lado, el nivel Micro-Calidad contribuye a esta investigación ya que específicamente se dedica a evaluar al personal y al proceso del servicio público, de esta manera se detecta los puntos débiles de la institución y se puede realizar un plan de mejora.

#### G. Indicadores de gestión de la calidad del servicio público

Toda institución pública mantiene indicadores de gestión que mejoran la calidad de la apreciación de un bien o servicio a los usuarios, los cuales además se enfocan en la satisfacción y segmentación de demandas sociales, los indicadores de gestión de la calidad son utilizados como herramientas de gestión que permiten la implementación de planes de acción enfocados al control institucional, los mismos que son elaborados en base a los niveles de satisfacción, eficiencia, eficacia y efectividad llevados por una institución en cuanto a la aplicación de planes programas y proyectos (Terreros, 2021).

Los indicadores de gestión evalúan el desempeño y logro de los objetivos propuestos por la entidad dando paso a la obtención de información sobre el nivel de rendimiento que presentan los procesos de la organización como también da un panorama de los puntos que presentan debilidades y de esa manera implementar un plan de mejoras que ayude a la mantener o mejorar la calidad en la gestión pública.

- Indicador de efectividad

Este indicador a diferencia de los indicadores de eficiencia y eficacia se centra en cómo el accionar del servidor público al momento de brindar el servicio genera un impacto y a su vez la satisfacción del usuario que recibe el servicio (SYLDE, 2022).

El indicador de efectividad es una herramienta que ayuda a medir el procedimiento de la entidad y por tanto el resultado de dicho proceso, este indicador no solo se basa en el cumplimiento de metas u objetivos, sino que da un panorama del nivel de satisfacción de los servicios públicos esperando que la entidad realice una buena gestión.

### **2.3. MARCO LEGAL**

#### 2.3.1. Constitución de la República del Ecuador

Basándose en la Constitución de la República del Ecuador (2008) dentro del capítulo séptimo de Administración Pública, en la Sección primera Sector Publico, en su artículo 227 al mencionar que "La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación." (Art. 227)

Este artículo dio una noción más cercana sobre las leyes relacionadas al tema, en este documento abarca uno de los temas principales las garantías de ofrecer un buen servicio público con el objetivo de satisfacer las necesidades de la población, de igual manera habla sobre la elección del gobernador y su periodo. Esto ayudó al enfoque del objeto de estudio con mayor claridad para cumplir con lo propuesto.

#### 2.3.2. Ley Orgánica del Servicio Público

Al hablar acerca del desempeño laboral es necesario identificar aquellas leyes que permiten el control del mismo dentro de las instituciones públicas, por lo cual es importante citar a la Ley Orgánica del Servicio Público (2022) debido a que en el

artículo 76 el capítulo 6 de la ley hace referencia al Subsistema de Evaluación del Desempeño donde lo define de la siguiente manera:

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 acordes con las funciones.

La evaluación se fundamentará en indicadores cuantitativos y cualitativos de gestión, encaminados a impulsar la consecución de los fines y propósitos institucionales, el desarrollo de los servidores públicos y el mejoramiento continuo de la calidad del servicio público prestado por todas las entidades, instituciones, organismos o personas jurídicas señaladas en el artículo 3 de esta Ley. (Art. 76)

Es decir que por medio de este sistema se busca evaluar el desarrollo de la institución en conjunto, la cual se la realizará bajo los lineamientos de todas las normas, procedimientos y reglas que conforman a este subsistema, con el propósito de buscar el desarrollo de la entidad de manera conjunta entre las partes que conforman al aparato burocrático del Estado.

Por otra parte, también es necesario destacar que para la existencia de una evaluación es necesaria la planificación, por lo cual en el artículo 77 de la LOSEP (2022) menciona que

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.

Las evaluaciones a las y los servidores públicos se realizarán una vez al año, a excepción de las y los servidores que hubieren obtenido la calificación de regular quienes serán evaluados nuevamente conforme lo indicado en el Artículo 80 de esta ley. (Art. 77)

Por lo cual se evidencia que el Ministerio de Relaciones Laborales y las Unidades Institucionales de Administración del Talento Humano son los encargados de realizar

el procedimiento basado en la evaluación y la mejora de del talento humano de la institución.

Dentro del en el Art. 78 de la presente ley se identifica una "escala de calificaciones", es decir que el resultado de la evaluación es la calificación que determina el nivel de desempeño que mantiene cada evaluado, la cual se encuentra expuesta en el siguiente orden:

- a) Excelente;
- b) Muy Bueno;
- c) Satisfactorio;
- d) Regular; y,
- e) Insuficiente.

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.

Los resultados de la evaluación serán notificados a la servidora o servidor evaluado, en un plazo de ocho días, quien podrá solicitar por escrito y fundamentada mente, la reconsideración y/o la recalificación; decisión que corresponderá a la autoridad nominadora, quien deberá notificar por escrito a la o el servidor evaluado en un plazo máximo de ocho días con la resolución correspondiente.

El proceso de recalificación será realizado por un tribunal integrado por tres servidores incluidos en la escala del nivel jerárquico superior que no hayan intervenido en la calificación inicial. (LOSEP, 2022, Art. 78)

Dicho proceso de calificación final debe realizarse de manera justa y si distinciones, haciendo que la calificación refleje el verdadero nivel de desempeño de los individuos evaluados, de esta manera se puede dar mejora a los puntos más débiles y fortalecer la institución en cada uno de los procesos llevados a cabo.

Cada una de las evaluaciones de desempeño generan efectos para los servidores públicos que realizaron el proceso, por lo cual en el Art. 80.- de la LOSEP (2022) menciona lo siguiente:

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.

La evaluación la efectuará el jefe inmediato y será revisada y aprobada por el inmediato superior institucional o la autoridad nominadora.

La servidora o servidor calificado como excelente, muy bueno o satisfactorio, será considerado para los ascensos, promociones o reconocimientos, priorizando al mejor calificado en la evaluación del desempeño. Estas calificaciones constituirán antecedente para la concesión de estímulos que establece la ley y sugerir recomendaciones relacionadas con el mejoramiento y desarrollo de los recursos humanos. (Art. 80)

Se analizó la Ley Orgánica del Servidor Público, el cual ayudo a enfatizar sobre la evaluación del desempeño, su ejecución su valorización y como esta es aplicada con el único fin de calificar al servidor público en sus labores tratando de que este mejore y de su resultado beneficie a la institución u órgano público al que presta sus labores sin dejar de lado la calidad de un buen servicio público.

### 2.3.3. Reglamento a la Ley Orgánica del Servicio Publico

Para identificar y argumentar la problemática de la investigación fue necesario el análisis de ciertas normas, reglamentos y estatutos, por lo cual el Reglamento Ley Organica del Servicio Publico (2021) en el Título III de la Administración del Talento Humano de las y los Servidores Públicos, Capítulo único de los Organismos de Administración del Talento Humano y Remuneración en su artículo 120, literal a menciona que:

La calidad del servicio, atención al usuario y de la gestión institucional, en el ámbito de sus atribuciones y competencias será uno de los procesos que forman parte de la gestión de las Unidades de Administración del Talento Humano – UATH Institucional. (Art. 120, literal a)



Es decir que la UATH de cada institución es la encargada de mantener la calidad del servicio en la prestación de servicios al ciudadano y de la gestión institucional en cuanto al talento humano, es decir el desempeño de este.

La LOSEP (2022) en el Título IV de la Administración Técnica de Talento Humano en su capítulo II, sección 2a del Sistema Informático Integrado del talento humano y remuneraciones, en su artículo 138 menciona que el “proponer, monitorear y evaluar la aplicación de las políticas, normas y prioridades relativas al mejoramiento de la eficiencia institucional.” (Art. 138) se encuentra a cargo del Comité de Gestión de Calidad de Servicio acompañado del Comité de Desarrollo Institucional. Además, en el capítulo VII del título anterior, en sus artículos 215, 216, 218 mencionan que:

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. 215)

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.

En el desarrollo de los procesos de evaluación de desempeño que se realicen conforme a la LOSEP, este reglamento general y las normas pertinentes, será de cumplimiento obligatorio por parte de las o los servidores. (Art. 216)

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. (Art. 218)

Se analizó el Reglamento a la Ley Orgánica del Servicio Público, teniendo en cuenta al Capítulo VII del Subsistema De Evaluación Del Desempeño art. 215 al art. 218. Donde dice que la evaluación laboral es fundamental dentro de las instituciones públicas tanto en su elaboración como aplicación, con el único fin de cambios y mejoras en las funciones públicas buscando un alcance de eficiencia, eficacia y calidad dentro de los servicios públicos.

#### 2.3.4. Estatuto Régimen Jurídico Administrativo de la Función Ejecutiva

Del Estatuto Régimen Jurídico Administrativo de la Función Ejecutiva (2022) se toma en cuenta el artículo 24, el cual se enfoca en los gobernadores de todas las provincias, en este menciona que:

En cada provincia, incluyendo la de las Galápagos habrá un Gobernador el mismo que será nombrado por el presidente de la República, dependerá en el ejercicio de sus funciones del Ministerio del Interior y coordinará sus acciones con la Secretaría Nacional de la Gestión de la Política.

En la Provincia de Pichincha, las competencias de los gobernadores señaladas en este Estatuto podrán ser delegadas a los gobiernos seccionales mediante Decreto Ejecutivo. (Art. 24)

Si bien el Estatuto del Régimen Jurídico Administrativo de la Función Ejecutiva menciona que los gobernadores en cada provincia serán seleccionados por el presidente de la República, el mismo que ejercerá sus funciones y a su vez dependerá del Ministerio del Interior juntamente con la secretaria nacional de la Gestión de la Política.

Los Gobernadores se encargarán de supervisar las actividades de los órganos que conforman la Administración Pública Central e Institucional en la provincia, además servirán como agentes de coordinación y cooperación. Cuidarán de la estabilidad y tranquilidad y orden público a través de la Fuerza Pública. Preverán también lo que está previsto en las leyes respecto a los conflictos sociales en la Provincia. Unas y más de estas funciones deberán efectuar con el fin de cumplir con los servidores públicos en el desempeño de sus deberes, ciudadanos y el país en general. Promoviendo de esta manera el bienestar de todos.

#### 2.3.5. Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño

Como aporte para la presente investigación se tomó en cuenta la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño (2018) debido a que en el Capítulo I

del Objeto, Ambito e Instrumentos de Aplicación, en el artículo 1, 2, 3 y 4 mencionan lo siguiente:

Art. 1.- Del objeto.- Esta norma técnica tiene por objeto establecer las políticas, metodologías, instructivos de carácter técnico y operativo, que permitan a las instituciones del Estado sujetas al ámbito de la Ley Orgánica del Servicio Público - LOSEP, medir y estimular la gestión de la entidad, de los procesos internos y sus servidores mediante la fijación de objetivos, metas e indicadores cuantitativos y cualitativos de gestión encaminados a impulsar la consecución de los fines y propósitos institucionales, el desarrollo de los servidores públicos y el mejoramiento continuo de la calidad del servicio público. (Art. 1)

Art. 2.- Del ámbito de aplicación. - Las disposiciones de esta Norma Técnica son de aplicación obligatoria para todas las instituciones del Estado determinadas en el artículo 3 de la Ley Orgánica del Servicio Público - LOSEP. (Art. 2)

Art. 3.- De las directrices y lineamientos de la administración del subsistema. - Las UATH institucionales al momento de la aplicación de la presente Norma Técnica, deberán cumplir con las directrices y lineamientos que emita para este efecto el Ministerio del Trabajo. (Art. 3)

Art. 4.- De la metodología, procedimientos e instrumentos técnicos de aplicación. - Todas las etapas del proceso de evaluación del desempeño deberán ejecutarse de conformidad a los lineamientos definidos en los instrumentos técnicos de aplicación de la presente Norma Técnica. (Art. 4)

Lo cual según la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño (2018) se complementa con los artículos que complementan el Capítulo II de los Órganos responsables de la administración del subsistema de evaluación del desempeño, los cuales mencionan cuáles son las competencias del Ministerio del Trabajo, de la UATH, de la o el jefe inmediato al momento de evaluar a algún funcionario público, y del tribunal de recalificación.

Art. 5.- Al Ministerio del Trabajo. - Le corresponde:

- a) Administrar el Subsistema de Evaluación del Desempeño y emitir los lineamientos para su implementación;

- b) Asesorar, monitorear y controlar la implementación del Subsistema de Evaluación del Desempeño en las instituciones públicas sujetas al ámbito de aplicación de la Ley Orgánica del Servicio Público - LOSEP;
- c) Registrar los informes consolidados de resultados de evaluación del desempeño remitidos anualmente por las instituciones públicas;
- d) Absolver consultas, atender denuncias y quejas de los servidores públicos, dentro del ámbito de sus competencias; y,
- e) Efectuar la gestión y el control de los resultados del Subsistema de Evaluación del Desempeño. (Art. 5)

Art. 6.- De la Unidad de Administración del Talento Humano - UATH. - Le corresponde:

- a) Elaborar el plan anual de evaluación del desempeño y el cronograma de actividades ajustado a las disposiciones y plazos contenidos en la presente Norma Técnica, los que serán aprobados por la autoridad nominadora o su delegado;
- b) Informar a los responsables de las unidades o procesos internos respecto al establecimiento de los indicadores de gestión operativa, elaboración y socialización de la asignación de responsabilidades de los servidores públicos a su cargo y la metodología integral de la evaluación del desempeño de acuerdo a sus factores previstos en esta Norma Técnica hasta el 10 de enero o, en caso de que caiga en día feriado la referida fecha, al siguiente día hábil más cercano del periodo sujeto a evaluación;
- c) Socializar a los actores del proceso de evaluación sobre la aplicación de la metodología de los factores establecidos en los artículos 14, 15, 16, 17 y 18 de la presente Norma previo a la efectiva evaluación de estos;
- d) Asesorar a los responsables de las unidades o procesos internos sobre la aplicación de la metodología de evaluación del desempeño;
- e) Ejecutar y coordinar con las unidades internas correspondientes el proceso de evaluación del desempeño en todas sus fases;
- f) Notificar a los servidores públicos los resultados obtenidos de la evaluación del desempeño;
- g) Conformar el tribunal de reconsideración y/o recalificación, a través del acta correspondiente e informar a sus miembros de las responsabilidades específicas del mismo en relación con la aplicación del Subsistema;

- h) Coordinar el proceso de reconsideración y/o recalificación de conformidad a lo previsto en el Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público - LOSEP;
- i) Ejecutar el proceso de evaluación a los servidores públicos que se encuentran en período de prueba de ingreso o ascenso, en los instrumentos que el Ministerio del Trabajo establezca para este efecto;
- j) Ejecutar las acciones correspondientes sobre los efectos de los resultados de la evaluación del desempeño de acuerdo con lo establecido en la Ley Orgánica del Servicio Público - LOSEP y su Reglamento General; y,
- k) Mantener actualizada la base de datos de las evaluaciones y remitir sus resultados al Ministerio del Trabajo hasta el 15 de marzo o al siguiente día hábil más cercano del siguiente año al periodo de evaluación, a fin de sustentar el proceso de control que realizará esta Cartera de Estado, y retro alimentar al sistema integrado de desarrollo del talento humano de la institución.
- l) Notificar a los servidores públicos los resultados obtenidos de la evaluación del período de prueba. (Art. 6)

Art. 7.- De la o el jefe inmediato como evaluador. - Le corresponde:

- a) Elaborar y dar a conocer al servidor público sujeto a evaluación a su cargo hasta el 31 de enero o, en caso de que caiga en día feriado la referida fecha, al siguiente día hábil más cercano de cada año los compromisos y actividades individuales a través del Formato de Asignación de Responsabilidades; así como, los conocimientos, destrezas, habilidades y demás competencias que debe disponer para una eficiente ejecución de sus actividades. Este formato deberá ser monitoreado en coordinación con la UATH institucional.  
En el caso de evaluación del desempeño del período de prueba, los compromisos y actividades individuales a los que se refiere el presente literal se asignarán dentro de los primeros tres (3) días de ingreso al puesto de trabajo, información que sustentará dicha evaluación en los términos previstos en el literal b.5) del artículo 17 de la Ley Orgánica del Servicio Público - LOSEP;
- b) Mantener un registro de evidencia de las responsabilidades individuales en base al Formato Asignación de Responsabilidades con proporcionalidad al período de evaluación correspondiente; y,

- c) Evaluar el desempeño anual y el período de prueba de los servidores que será validada por el inmediato superior institucional previa a la notificación del servidor. (Art. 7)

Art. 8.- Del tribunal de reconsideración y/o recalificación. - Es el órgano competente para conocer y resolver las solicitudes de reconsideración y/o recalificaciones formuladas por los servidores públicos respecto al proceso de evaluación de los factores considerados en el artículo 12 de la presente Norma Técnica. Se establecerá la cantidad de tribunales que sean necesarios de acuerdo con la organización institucional y niveles desconcentrados.

El tribunal de reconsideración y/o recalificación estará integrado por:

- a) La autoridad institucional del nivel territorial correspondiente (central, zonal-regional, distrital-provincial), o sus delegados que debe pertenecer al nivel jerárquico superior, con voto dirimente y decisivo, quien lo presidirá; y,
- b) Dos servidores pertenecientes al nivel jerárquico superior que no hayan intervenido en la calificación inicial con un voto cada uno, quienes serán escogidos de manera aleatoria entre el personal de la institución.

En las entidades que no cuenten con suficiente personal del nivel jerárquico superior para integrar el tribunal de reconsideración y/o recalificación, estos tribunales deberán integrarse con delegados designados por el nivel territorial de quien dependen orgánicamente y en caso de no existir un nivel territorial superior, de la entidad a la cual son adscritas. (Art. 8)

En la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño (2018) en el Capítulo III de los Componentes del Proceso de Evaluación del Desempeño a través de los artículos que lo componen menciona lo siguiente:

Art. 9.- De los requisitos previos. - La UATH institucional previo al inicio del proceso de evaluación del desempeño, deberá disponer de los siguientes instrumentos normativos y técnicos:

- a) Portafolio de productos y servicios actualizado de cada unidad o proceso interno, derivado del estatuto orgánico legalmente expedido y planificación institucional aprobada.

En el caso de que las instituciones no cuenten con estatutos orgánicos institucionales legalmente expedidos, el portafolio de productos y servicios se derivará de las estructuras institucionales, reglamentos

internos u otras regulaciones en las que se establezcan la funcionalidad de las unidades internas hasta que la institución elabore sus instrumentos de gestión institucional;

- b) Metas anuales por producto o servicio de cada unidad o proceso interno establecidas en la planificación institucional las que insumirán para la metodología de las plantillas del talento humano determinadas en la Norma Técnica del Subsistema de Planificación del Talento Humano; y,
- c) Manual de puestos o perfiles provisionales legalmente aprobados. (Art. 9)

Art. 10.- Actores de aplicación de la evaluación del desempeño. - En la evaluación del desempeño intervendrán los siguientes actores:

- a) Evaluadores. - El proceso de evaluación del desempeño, define como evaluador al jefe inmediato superior, quien deberá evaluar al servidor público en el factor correspondiente durante el período que ejerza sus funciones.

La asignación de responsabilidades de cada servidor público podrá ser modificada por parte del evaluador en función de la planificación de actividades o redistribución de la carga de trabajo de acuerdo con su criterio técnico y el cambio deberá ser notificado por escrito al evaluado.

En caso de renuncia o remoción del jefe inmediato, previo a su desvinculación deberá llevar a cabo la evaluación del desempeño anual o del periodo de prueba a los servidores públicos a su cargo según corresponda; de lo contrario, la efectuará la o el profesional de mayor responsabilidad (rol del puesto) y tiempo de servicio en la respectiva unidad. La calificación será el resultado del tiempo proporcional en el que el jefe inmediato ejerció sus funciones.

- b) Evaluados. - Serán evaluados los servidores públicos de las instituciones del Estado comprendidos en el ámbito de la presente Norma Técnica, de acuerdo con las siguientes directrices:
  - b.1. La o el evaluado debe estar en ejercicio de sus funciones por el lapso mínimo de tres meses;

b.2. En el caso de servidores públicos de reciente ingreso o por ascenso, los resultados de la evaluación del período de prueba serán considerados como parte de la evaluación anual del desempeño y serán promediados proporcionalmente al tiempo de evaluación, convirtiéndose en su evaluación final;

b.3. Los servidores públicos que hayan laborado en dos o más unidades o procesos internos, dentro del período considerado para la evaluación anual del desempeño, serán evaluados en el factor niveles de eficiencia del desempeño individual por los respectivos responsables de esas unidades y los resultados serán promediados proporcionalmente al tiempo de evaluación, convirtiéndose en su evaluación final;

b.4. Para los servidores públicos con una permanencia dentro del periodo de evaluación inferior a diez (10) meses, su calificación de evaluación del desempeño será únicamente el valor reflejado por el factor niveles de eficiencia del desempeño individual;

b.5. Los servidores públicos que se encuentran en comisiones de servicios con remuneración o sin remuneración en otras instituciones, serán evaluados por la institución donde se realiza la comisión observando lo estipulado en esta Norma. En caso de que el servidor público se reintegre a su institución de origen durante el transcurso del período de evaluación, esta se realizará a través del factor de niveles de eficiencia del desempeño individual y sus resultados serán promediados proporcionalmente al tiempo de evaluación. Se coordinará entre las UATH institucionales para efectos de registro de resultados y del período evaluado;

b.6. Los servidores públicos que se encontraren en comisión de servicios con remuneración o licencia sin remuneración por estudios regulares de posgrado dentro o fuera del país, la evaluación será el resultado de la calificación obtenida en sus estudios; y,

b.7 La evaluación del desempeño se realizará de acuerdo con las reglas contenidas en el presente artículo sin perjuicio de los cambios que se den en la modalidad laboral del servidor a lo largo del período de evaluación, siempre y cuando no se interrumpa la relación laboral del servidor con la institución. (Art. 10)



Art. 11.- De las etapas del proceso de evaluación del desempeño. - El proceso de evaluación del desempeño estará integrado por:

- a) Establecimiento de factores de evaluación del desempeño;
- b) Ejecución del proceso de evaluación del desempeño;
- c) Notificación de resultados, reconsideración y/o recalificación; y,
- d) Informe de Resultados. Sección 1a Del establecimiento de factores de evaluación del desempeño. (Art. 11)

Art. 12.- De los factores de evaluación del desempeño. - Constituyen criterios de medición que permiten evaluar el desempeño institucional de manera cuantitativa y cualitativa, determinados a través de niveles de logro de metas grupales de cada unidad o proceso interno; así como, los niveles de eficiencia de los servidores públicos en la entrega de productos y servicios de demanda interna y externa. Los factores a evaluar serán los siguientes:

- a) Indicadores de gestión operativa de cada unidad o proceso interno;
- b) Niveles de eficiencia del desempeño individual;
- c) Niveles de satisfacción de usuarios externos;
- d) Niveles de satisfacción de usuarios internos; y,
- e) Cumplimiento de normas internas. (Art. 12)

Art. 13.- Del indicador de gestión operativa de cada unidad o proceso interno. - Este factor mide el desempeño desde la perspectiva institucional reflejado en el cumplimiento de objetivos y metas de cada unidad o proceso interno dentro del año sujeto a evaluación. Para medir este factor la UATH institucional deberá insumirse del nivel de cumplimiento de indicadores de logros y metas de cada unidad o proceso interno estructurado por las unidades institucionales de planificación en los instrumentos que para este efecto emita el Ministerio del Trabajo

Las metas deben estar relacionadas con los productos y/o servicios de la unidad o proceso interno sobre la base de la planificación institucional del año sujeto a evaluación. Estos indicadores se definirán hasta el 31 de enero o, en caso de que caiga en día feriado la referida fecha, al siguiente día hábil más cercano de cada año y deberán ser conocidos por los servidores públicos de cada unidad o proceso interno.

Los resultados de evaluación de este factor se deberán obtener hasta el 10 de enero o, en caso de que caiga en día feriado la referida fecha, al siguiente día hábil más cercano del año siguiente al período sujeto a evaluación. La ponderación de este factor será el 35% del total de la evaluación y se aplicará a todos los integrantes de la unidad o proceso interno. (Art. 13)

Art. 14.- De los niveles de eficiencia del desempeño individual. - Este factor mide el valor cualitativo de los niveles de eficiencia de los servidores públicos en la generación de productos y/o servicios, para lo cual el jefe inmediato se insumirá del Formato Asignación de Responsabilidades al momento de evaluar este factor. Los sub-factores a evaluar serán los siguientes:

- a) Calidad de los productos y/o servicios. - Mide el nivel de conformidad de los procesos establecidos para la generación de productos y/o servicios;
- b) Oportunidad en la generación de los productos y/o servicios. - Mide el nivel de oportunidad en la entrega de productos y/o servicios según lo planificado;
- c) Conocimientos específicos. - Mide el nivel de conocimientos específicos aplicados por el servidor público en la ejecución de las actividades para el logro de los productos y/o servicios con calidad y oportunidad;
- d) Competencias técnicas. - Mide el nivel de aplicación de las competencias técnicas en la ejecución de las actividades a través de los comportamientos observables establecidos en el perfil del puesto y en el Formato de Asignación de Responsabilidades; y,
- e) Competencias conductuales. - Mide el nivel de aplicación de las competencias conductuales asociadas a los principios y valores institucionales a través de los comportamientos observables establecidos en el perfil del puesto y en el Formato de Asignación de Responsabilidades. (Art. 14)

Los resultados de evaluación de este factor se deberán obtener hasta el 31 de diciembre o, en caso de que caiga en día feriado la referida fecha, al siguiente día hábil más cercano de cada año sujeto a evaluación. La ponderación de este factor será el 30% del total de la evaluación y se aplicará individualmente a cada servidor público. (Art. 14)

Art. 15.- De los niveles de satisfacción de usuarios externos. - Este factor mide los niveles de satisfacción de los usuarios externos.

La evaluación se llevará a cabo a través de encuestas de satisfacción sobre la calidad de los productos y/o servicios recibidos por parte de los usuarios externos, aplicado a través de la metodología que para este efecto emita el Ministerio del Trabajo.

Los resultados de consolidación de este factor se deberán disponer hasta el 15 de diciembre o, en caso de que caiga en día feriado la referida fecha, al siguiente día hábil más cercano de cada año sujeto a evaluación.

En el caso de que las instituciones cuenten con sistemas de evaluación de satisfacción de usuarios externos, podrán hacer uso de estos, previa validación del Ministerio de La ponderación de este factor será el 20% del total de la evaluación y se aplicará el mismo puntaje a todos los servidores de la institución. Trabajo, para obtener una calificación en este factor que será complementario a los niveles y criterios de evaluación establecidos en los demás factores determinados en esta Norma Técnica. (Art. 15)

Art. 16.- De los niveles de satisfacción de usuarios internos. - Este factor mide los niveles de satisfacción de los usuarios internos, considerando a aquellas unidades o procesos con los que la unidad evaluada coordina de forma frecuente y directa para la consecución de sus productos y/o servicios internos o externos.

El responsable de la unidad o proceso interno en coordinación con la UATH institucional, elaborará la matriz de correlación en la que se establezcan los productos o servicios y los usuarios internos de su unidad o proceso.

De la matriz de correlación la unidad sujeta a evaluación definirá un solo producto o servicio de mayor impacto, participación y demanda a ser evaluado y la respectiva unidad o proceso evaluador. El responsable de la unidad o proceso evaluador conformará un equipo de máximo tres (3) integrantes que lo asesorará en la calificación de este factor.

La evaluación de la satisfacción de usuarios internos se realizará a través de atributos de calidad respecto a las características del producto o servicio a evaluarse establecidos en los instrumentos técnicos de aplicación de esta Norma Técnica expedidos por el Ministerio del Trabajo.

Los resultados de este factor deberán ser consolidados hasta el 15 de diciembre o, en caso de que caiga en día feriado la referida fecha, al siguiente día hábil más cercano de cada año sujeto a evaluación.

La ponderación de este factor será el 15% del total de la evaluación y se aplicará el mismo puntaje a todos los servidores de cada unidad o proceso sujeto a evaluación. (Art. 16)

Art. 17.- Del cumplimiento de normas internas. - Este factor evalúa el nivel de cumplimiento de normas internas a través del número de sanciones disciplinarias imputables a los servidores dentro del periodo de evaluación, como efecto de la determinación de responsabilidades administrativas.

Las sanciones administrativas incidirán en la evaluación del desempeño individual de los servidores, reduciendo su calificación en los siguientes porcentajes:

Los porcentajes de reducción no serán acumulables y se aplicará el de mayor gravedad a la fecha de evaluación del desempeño.

Los resultados de evaluación de este factor se deberán obtener hasta el 31 de diciembre o, en caso de que caiga en día feriado la referida fecha, al siguiente día hábil más cercano de cada año sujeto a evaluación. (Art. 17)

Art. 18.- De la evaluación de la percepción del nivel jerárquico superior. -Los servidores públicos excluidos de la carrera que ocupan puestos del nivel jerárquico superior, serán sujetos a evaluación con excepción de las primeras y segundas autoridades institucionales; y, asesores y consejeros de gobierno, de acuerdo con los instrumentos de aplicación de esta Norma Técnica.

Esta evaluación permitirá conocer la percepción de los servidores que integran la unidad o unidades dependientes orgánicamente del nivel directivo sujeto a evaluación, sobre las habilidades gerenciales y directivas en la gestión de los procesos, manejo de recursos, administración del talento humano, toma de decisiones, entre otras competencias.

La evaluación del nivel jerárquico superior no tendrá ponderación y su información será conocida por las máximas autoridades institucionales como mecanismo de retroalimentación. Los resultados de la percepción de la evaluación de este factor tendrán el carácter de confidencial y se deberán obtener hasta el 31 de diciembre o, en caso de que caiga en día feriado la

referida fecha, al siguiente día hábil más cercano de cada año sujeto a evaluación. (Art. 18)

## Sección 2ª.

### De la ejecución del proceso de evaluación

Art. 19.- Del período de evaluación.- El período de evaluación anual de desempeño será del 1 de febrero al 31 de diciembre de cada año, para lo cual la UATH institucional en coordinación con los responsables de las unidades o procesos internos, realizarán la evaluación del desempeño y notificación de resultados a sus servidores hasta el 10 de febrero o, en caso de que caiga en día feriado la referida fecha, al siguiente día hábil más cercano del siguiente año, de conformidad a lo dispuesto en esta Norma Técnica.

En caso de que el servidor haya ingresado al servicio público en una fecha posterior al 1 de febrero, el período de evaluación será desde su primer día de labores hasta el 31 de diciembre del mismo año, para lo cual deberá contar con un mínimo de permanencia de tres meses en la institución.

Durante el mes de enero de cada año, la UATH institucional planificará el proceso de evaluación del año en curso y consolidará los resultados del año anterior, de acuerdo con lo establecido en la presente Norma Técnica.

Hasta el 31 de enero o, en caso de que caiga en día feriado la referida fecha, al siguiente día hábil más cercano de cada año se entregará el Formato de Asignación de Responsabilidades a cada servidor, en el cual se fijarán los productos y/o servicios en los que interviene; así como, las metas establecidas para el cumplimiento de estos, las que podrán ser modificadas de acuerdo con la planificación de cada unidad o proceso interno. (Art. 19)

Art. 20.- De la escala de calificación final. - La escala de calificación para la evaluación del desempeño se sujetará a lo establecido en los artículos 78 de la Ley Orgánica del Servicio Público - LOSEP y 221 de su Reglamento General.

Los niveles de la escala serán los siguientes:

- a) Excelente. - Desempeño alto, supera los objetivos y metas programadas, calificación que es igual o superior al 95%;
- b) Muy bueno. - Desempeño esperado, cumple los objetivos y metas programadas, calificación que está comprendida entre el 90% y 94.99%;

- c) Satisfactorio. - Desempeño aceptable, mantiene un nivel de productividad admisible, calificación que está comprendida entre el 80% y 89.99%;
- d) Regular. - Desempeño bajo lo esperado, los resultados son menores al mínimo aceptable de productividad, calificación que está comprendida entre el 70% y 79.99%; y,
- e) Insuficiente. - Desempeño muy bajo a lo esperado, su productividad no permite cubrir los requerimientos del puesto y de los procesos internos, calificación igual o inferior al 69.99%. (Art. 20)

### Sección 3ª.

#### De la notificación de resultados, reconsideración y/o recalificación

Art. 21.- De la notificación de los resultados de la evaluación del desempeño. - La UATH institucional una vez que ha obtenido los resultados de la evaluación del desempeño notificará a los responsables de las unidades o procesos y a los servidores hasta el 10 de febrero o, en caso de que caiga en día feriado la referida fecha, al siguiente día hábil más cercano del siguiente año, previo conocimiento de la máxima autoridad o su delegado. (Art. 21)

Art. 22.- De la solicitud de reconsideración y/o recalificación. - Entiéndase como solicitud de reconsideración y/o recalificación aquella que podría modificar la calificación general obtenida por el servidor por una o varias inconformidades al proceso de evaluación de los factores determinados en el artículo 12 de la presente Norma.

El servidor que no estuviere conforme con su calificación de la evaluación del desempeño podrá presentar una solicitud escrita y debidamente fundamentada de reconsideración y/o recalificación a la UATH institucional en un plazo de 5 días contados a partir de la notificación del resultado de la calificación. El servidor deberá adjuntar todo tipo de documentación que considere necesaria que respalde su solicitud. Si no presenta comunicación alguna en el término determinado en este inciso se entenderá como conforme con la evaluación. (Art. 22)

Art. 23.- De la conformación del tribunal para el proceso de reconsideración y/o recalificación.- Una vez concluido el término establecido en el artículo

anterior, para realizar las solicitudes por parte de los servidores, la UATH institucional en atención a la cantidad y complejidad de los reclamos, conformará hasta el siguiente día hábil el o los tribunales requeridos, asignando expresamente el o los casos respectivos en las actas de conformación y pondrá a su disposición todos los documentos presentados.

La UATH institucional al conformar los respectivos tribunales, deberá precautelarse que los miembros del tribunal no hayan intervenido en la evaluación del desempeño, acción que podrá generar nulidad a los actos resolutive emitidos por estos órganos. (Art. 23)

Art. 24.- De la actuación del tribunal de reconsideración y/o recalificación. - El tribunal de reconsideración y/o recalificación admitirá la solicitud de reconsideración y/o recalificación presentada por el servidor y solicitará audiencia con el servidor que presentó la solicitud de reconsideración y/o recalificación. En ningún caso se negará la solicitud de reconsideración y/o recalificación directamente sin audiencia.

La audiencia se llevará a cabo en horas laborables e iniciará con la intervención de los miembros del tribunal que harán constar los antecedentes del caso. Posteriormente intervendrá el servidor que solicitó la reconsideración y/o recalificación y finalmente quien haya llevado a cabo la calificación. Para considerarse instalada la audiencia deberá contarse con al menos dos miembros del tribunal de reconsideración y/o recalificación. No será necesario que el tribunal decida en la audiencia; sin embargo, el informe de reconsideración y/o recalificación no podrá superar el plazo máximo de ocho (8) días en total desde el conocimiento de la solicitud de reconsideración y/o recalificación hasta la emisión del referido informe que será definitivo.

El tribunal de reconsideración y/o recalificación analizará y resolverá sobre la solicitud ingresada, en caso de que se evidencie que uno de los factores (indicadores de gestión operativa de cada unidad o proceso interno, satisfacción de usuarios internos y/o niveles de satisfacción de usuarios externos) afecten la calificación de otros servidores públicos, se cambiará de oficio todas las calificaciones obtenidas de los servidores afectados.

Un tribunal podrá resolver varios casos; sin embargo, no podrán existir dos tribunales distintos sobre la misma solicitud. En caso de que dos o más tribunales

resuelvan sobre el mismo tema, se considerará como base para la resolución el primer criterio emitido.

La autoridad nominadora o su delegado, notificará por escrito a través de la UATH institucional, durante el plazo establecido en el segundo inciso directamente al servidor solicitante, los resultados correspondientes. (Art. 24)

Art. 25.- De la información. - Las y los responsables de las unidades o procesos internos proporcionarán a las UATH institucionales y al tribunal de reconsideración y/o recalificación la información requerida relativa a los servidores evaluados que presentaren reconsideraciones y/o recalificaciones. (Art. 25)

Art. 26.- Del informe de resultados. - El desempeño individual será el resultado de la sumatoria de los factores determinados en el artículo 12 de la presente Norma Técnica, con una ponderación máxima del cien por ciento (100%). (Art. 26)

Art. 27.- Del informe de resultados para casos particulares.- En caso de que la calificación de la evaluación del desempeño sea de regular o insuficiente, la UATH institucional deberá emitir un informe a la máxima autoridad o su delegado detallando los servidores que han obtenido estas calificaciones a fin de que se proceda con el trámite correspondiente de conformidad a lo establecido en el artículo 80 de la Ley Orgánica del Servicio Público - LOSEP en concordancia con los literales b) y c) del artículo 222 de su Reglamento General, para lo cual dará cumplimiento a los plazos fijados en los mismos. Para llevar a cabo las evaluaciones parciales utilizarán el mismo formato de evaluación que el de periodo de prueba y las metas serán fijadas por el evaluador en los tres primeros días hábiles del periodo a evaluar. (Art. 27)

Art. 28.- De la remisión del informe consolidado de resultados al Ministerio del Trabajo. - Las UATH institucionales sujetas al ámbito de esta Norma Técnica, remitirán al Ministerio del Trabajo hasta el 15 de marzo o, en caso de que caiga en día feriado la referida fecha, al siguiente día hábil más cercano del siguiente año al periodo de evaluación, el informe consolidado de resultados de la evaluación del desempeño en el instrumento que se expida para este efecto. (Art. 28)



Además, en la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño (2018), Capítulo VI de la Gestión y Control de la Evaluación del Desempeño, en la sección 1a de la gestión de resultados de la evaluación del desempeño a través de los artículos que lo componen menciona lo siguiente:

Art. 38.- De la gestión de resultados. - El Ministerio del Trabajo realizará el análisis de los resultados de la evaluación del desempeño con sustento en los informes remitidos por las instituciones públicas, de conformidad a esta Norma Técnica. El Ministerio del Trabajo analizará la información remitida por la administración pública en general y abarcará:

- a) Análisis de tendencias de evaluación por parte del evaluador (jefe inmediato);
- b) Análisis comparativo de los resultados de la evaluación de la gestión de desempeño individual y los resultados de productividad de los procesos internos de conformidad a la información obtenida como resultado de la aplicación del Subsistema de Planificación del Talento Humano, estableciendo sus brechas respectivas;
- c) Interpretación de resultados y conclusiones; y,
- d) Recomendaciones de acciones de mejoramiento de la gestión del proceso de evaluación del desempeño individual. (Art. 38)

Art. 39.- Del informe de diagnóstico a la gestión de resultados. - El Ministerio del Trabajo elaborará el informe de diagnóstico a la gestión de resultados y las tendencias derivadas de la evaluación del desempeño, en función de indicadores de productividad institucional de las unidades internas y los niveles de contribución de los servidores públicos.

El informe contendrá los aspectos establecidos en el artículo anterior, el mismo que será remitido a las UATH de las instituciones públicas, con el fin de que incorporen en los planes de mejoramiento, que serán monitoreados por el Ministerio del Trabajo. (Art. 39)

Siguiendo con el capítulo anterior de la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño (2018), en la sección 2a del control al proceso de evaluación del desempeño a través de los artículos menciona lo siguiente:

Art. 40.- Del control al proceso de evaluación del desempeño. - El Ministerio del Trabajo realizará el control al proceso de evaluación del desempeño con

sustento en los informes consolidados de resultados remitidos por las instituciones del Estado. (Art. 40)

Art. 41.- Del informe de control. - El Ministerio del Trabajo remitirá a la institución el informe de control con los niveles de conformidad y no conformidad técnico - jurídico del proceso de evaluación del desempeño. (Art. 41)

Art. 42.- De la responsabilidad administrativa. - El informe de control a las UATH institucionales, podrá generar la determinación de responsabilidades de los servidores que intervinieron en el proceso de evaluación del desempeño por acción u omisión de la Ley Orgánica del Servicio Público - LOSEP, su Reglamento General, normas técnicas aplicables y demás disposiciones emitidas por el Ministerio del Trabajo, lo que ocasionará la notificación y/o sanción correspondiente de conformidad a lo dispuesto en las Disposiciones Generales Sexta y Décima de la Ley Orgánica del Servicio Público - LOSEP, sin perjuicio de la acción civil o penal a que hubiere lugar. (Art. 42)

La Norma Técnica del subsistema de Evaluación del Desempeño menciona sobre la evaluación del desempeño y como se debe establecer las políticas, metodologías, planeación, instructivos que se toman en cuenta para la aplicación e informes de resultado de la misma, ya sea de carácter técnico u operativo mismas que permitan a las instituciones del Estado estar sujetas a la Ley Orgánica del Servicio Público y así permitir fortalecer las habilidades y desempeño de los servidores públicos y así poder medir y estimular la gestión de la entidad, de los procesos internos realizados y a su vez que los servidores mediante los objetivos, metas e indicadores promuevan e impulsen alcanzar los fines y propósitos que las instituciones se proponen, el desarrollo de los servidores públicos y finalmente el crecimiento y garantía de la calidad de los servicios públicos.

### III. METODOLOGÍA

#### 3.1. ENFOQUE METODOLÓGICO

##### 3.1.1. Enfoque

Esta investigación tiene un enfoque mixto debido a que se realiza un análisis detallado sobre la evaluación del desempeño laboral y su incidencia en la calidad del servicio dentro de la función ejecutiva de la Gobernación del Carchi. A través de este enfoque se hace uso de los instrumentos de investigación como son: la encuesta, la entrevista y la recolección de datos e información. Los que permitirán tener un acercamiento directo con el fenómeno de estudio obtenido datos informativos confiables que se centran a cumplir con los objetivos de la investigación. Es así como EL enfoque mixto o también denominado múltiple, es reconocido como un proceso que ayuda a recolectar y analizar datos e información cualitativa y cuantitativa en una sola investigación, por lo cual este proceso se caracteriza por ser analítico, descriptivo, sistemático y empírico, siendo de gran ayuda a acaparar todo el objeto de estudio (Ocampo, 2019).

La investigación con enfoque cualitativa se basa en descripciones o registros del objeto de estudio de manera narrativa, para la recolección de datos e información se utiliza técnicas cualitativas como la entrevista no estructurada, revisión documental y la observación (Herrera & Lopez, 2009).

Esta investigación es de enfoque cualitativo debido a que nos ayudara a describir y analizar la evaluación del desempeño laboral y su incidencia con la calidad del servicio dentro del poder ejecutivo aplicando una entrevista previamente estructurada dirigida al Gobernador del Carchi y al jefe encargado del área de Talento Humano de la Gobernación del Carchi con la finalidad de ampliar el conocimiento y recopilar información que aporte con la investigación, como también cumplir con los objetivos estructurados.

Por otro lado, la investigación tiene enfoque cuantitativo, ya que según Hernandez, Fernández y Baptista (2014) señalan que el enfoque cuantitativo es:

Secuencial y probatorio, en donde cada etapa precede a la siguiente y no podemos "brincar" o eludir pasos. El orden es riguroso, aunque desde luego, podemos redefinir alguna fase. Parte de una idea que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica. De las preguntas se establecen hipótesis y determinan variables; se traza un plan para probarlas, se miden las variables en un determinado contexto, se analizan las mediciones obtenidas utilizando métodos estadísticos, y se extrae una serie de conclusiones. (p. 36)

Esta investigación es de enfoque cuantitativo ya que se utiliza métodos matemáticos para la tabulación de la encuesta que se realizará a los servidores públicos de la Gobernación del Carchi permitiéndonos de esta manera determinar qué modelo de evaluación laboral que manejan y si esta llega a cumplir con lo requerido en la institución.

### 3.1.2. Tipo de Investigación

Los tipos de investigación a utilizar son de campo y bibliográfico, haciendo referencia a la investigación de campo, Arias (2006) la define como "aquella investigación que se enfoca en recolectar los datos de primera fuente, es decir de manera directa, en el lugar donde se desenvuelve el objeto de estudio" (p. 31). Para llevar a cabo la investigación de campo será puesta en práctica al momento de la recolección de datos e información donde se podrá tener el contacto directo con el fenómeno de estudio siendo en este caso los servidores públicos de la Gobernación del Carchi sin alterar la información recopilada.

Por otra parte, la investigación bibliográfica o documental consiste en la revisión e indagación de recursos bibliográficos que aportan al tema, obteniendo así información más clara del fenómeno de estudio, es importante que la selección de fuentes sea confiable para una buena investigación (Matos, 2018).

Se hará uso de la investigación bibliográfica ya que es necesaria para esclarecer términos, normativas y reglamentos fundamentales llevarla a cabo, este tipo de investigación será de gran ayuda para empezar a explorar, recopilar y analizar información que sea útil para este tema.

El presente trabajo es descriptivo, según Hernández, Fernández y Baptista (2014) menciona que "La investigación descriptiva consiste en describir fenómenos,

situaciones, contextos y sucesos; es decir detalla cómo son y cómo se manifiestan." Esta investigación es de tipo descriptiva ya que se detallará las características, perfiles y objetivos de la implementación de un sistema de evaluación laboral, en donde se profundizará la importancia de un buen desempeño de funciones para así cumplir y mejorar con las metas y propuestas establecidos por la institución.

Por otra parte, también es del tipo de investigación explicativa puesto que se busca las causas y razones de los acontecimientos que engloban al objeto de estudio, generando un análisis de causa – efecto, con el fin de probar la hipótesis propuesta (Arias F. , 2012).

La investigación explicativa ayudó a determinar la ineficiencia de la evaluación del desempeño laboral frente al aporte de mejora a la calidad del servicio público dentro de la Gobernación del Carchi, conocer sus causas y efectos mediante a través de la obtención de resultados verídicos y así comprender el fenómeno de estudio, a fin de aseverar u objetar teorías planteadas por diferentes autores en investigaciones anteriores.

### 3.1.3. Alcance de investigación

Para Arias (2012) afirma que "La investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento" (p.24).

Esta investigación tiene como objetivo caracterizar el fenómeno de estudio, de esta manera, se la realiza un análisis detallado en la localidad describiendo tanto al desempeño laboral como también a la calidad del servicio público en la Gobernación del Carchi de manera que permita conocer causa y consecuencias de la problemática a indagar, de igual forma se consideró la opinión tanto de los usuarios como también de los funcionarios de la institución pública.

Arias (2012) La investigación explicativa se encarga de buscar el porqué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto. En este sentido, los estudios explicativos pueden ocuparse tanto de la determinación de las causas, como de los efectos mediante la prueba de hipótesis. (p,26)

Dentro de la investigación explicativa se estableció el por qué existe un limitado aporte de la evaluación del desempeño laboral frente a la calidad de los servicios públicos, conociendo los factores de causas y efectos a través de la recopilación

documental e información verídica y así entender el fenómeno de estudio, afirmando las diferentes teorías planteadas por los autores expuestos.

### **3.2. IDEA A DEFENDER**

La evaluación de desempeño laboral implementado a los servidores públicos de la Gobernación del Carchi ¿ayuda a mejorar la calidad de los servicios públicos?

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

#### 3.3.1. Definición de variables

Se dará a conocer las dimensiones e indicadores a través de las variables de esta investigación como también se menciona las técnicas con las que se logra obtener resultados para los objetivos esto se lo realizará a través de la operacionalización de variables.

##### 3.3.1.1. Variable independiente: Desempeño Laboral

Para poder identificar la variable independiente es importante tomar en cuenta que es aquella variable que en cualquier momento del desarrollo de la investigación no se verá afectada, alterada o modificada, no es manipulable y no cambia, de esta manera ayuda a diseñar e interpretar los resultados que arroja la investigación (Mimenza, 2019).

En esta investigación se denomina variable independiente al desempeño laboral y es que este es la actividad que un funcionario o empleado obtiene al momento de laborar en donde el individuo presenta acciones de capacidad, innovación, empoderamiento, solución de conflictos y voluntad de brindar servicios o productos a los usuarios.

##### 3.3.1.2. Variable dependiente: Calidad del Servicio Publico

La variable dependiente para Mimenza (2019) "es la característica o cualidad se ve afectada por la variable independiente, es decir esta variable tiene la capacidad de cambiar según la condición en donde se encuentre esto puede ser observado o manipulado por el investigador." Por lo tanto, la variable dependiente dentro de esta investigación es la calidad del servicio público y es que esta es la percepción de los usuarios o clientes que tiene acerca de un producto o servicio, con el único objetivo de dar una calificación u observación acerca del servicio brindado o la entidad

encargada de este. Aquí se mide la eficiencia, eficacia, calidad y forma de atención al usuario.

### 3.3.2. Operacionalización de variables

**Tabla 2.** Operacionalización de Variables

Variable	Dimensión	Indicadores	Técnica	Instrumento
<b>Variable Independiente: Desempeño Laboral</b>	Eficacia	Modelo de evaluación del servidor público	Entrevista, encuesta e información secundaria.	Cuestionario guía
	Eficiencia y productividad	Número de funciones o metas cumplidas por cargo		
	Calidad	Número de quejas receptadas por puesto.		
<b>Variable Dependiente: Calidad del servicio público</b>	Modelo SERVQUAL	Dimensiones de calidad del servicio		
	Proceso de medición y calificación de la calidad de servicios públicos	Nivel meso-calidad Nivel micro-calidad		
	Efectividad	Número de usuarios satisfechos		

### 3.4. MÉTODOS UTILIZADOS

Para la presente investigación se tomó en cuenta al método inductivo, deductivo y analítico. Empezando por el método deductivo Bernal (2010) menciona que

Este método es un método de razonamiento consiste en tomar conclusiones generales para obtener explicaciones particulares. El método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, etcétera, de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones de hechos particulares. (p. 59)

Se ha tomado en cuenta el método deductivo, debido a que se realizó un estudio partiendo de lo general a lo específico tomando en cuenta la normativa constitucional para la variable independiente y la evaluación de desempeño laboral realizada por la Gobernación del Carchi. Esta recae en la calidad de los servicios la cual ha generado controversia en la deficiencia del uso de los servicios públicos y la satisfacción del usuario.

A su vez Bernal (2010) hace una definición del método inductivo en donde menciona que por medio de este se obtienen conclusiones que van desde la particularidad hasta la generalidad, "El método se inicia con un estudio de los hechos y se formulan conclusiones universales que se postulan como leyes, principios o fundamentos de una teoría." (pp. 59-60)

En la presente investigación se tomó en cuenta el método inductivo, puesto que se realizó un estudio partiendo como menciona el autor de lo específico a lo general, por lo cual a través de la aplicación de las encuestas realizadas a los servidores públicos y usuarios se obtuvieron datos que permitieron tener más claridad y veracidad del tema de estudio, puesto que se identificaron diversos factores acerca de la problemática a nivel local que en algunos casos también se han presentado a nivel global.

Según (Pinto, 2018) menciona que método analítico como un proceso que requiere observación constante en todo el desarrollo de la investigación en este método es fundamental estudio cercano al fenómeno del estudio.

Por otro lado, se tomó en cuenta el método analítico, con el cual se estudió a profundidad el proceso de la evaluación del desempeño laboral tomando en cuenta las normas técnicas regidas al mismo, como también la aplicación de la evaluación



dentro de la Gobernación del Carchi así mismo este método contribuyo la conexión o vinculo de las variables determinadas. Autor....

#### 3.4.1. Técnicas e instrumentos de investigación

En la presente investigación se hará uso de técnicas e instrumentos que contribuirán a la investigación. Entre estos se encuentra la entrevista, la cual según Hernandez, Fernández y Baptista (2014) menciona que "La entrevista es el proceso de relación que se da en el encuentro de dos personas, entrevistador y entrevistado. Su finalidad puede ser investigativa, terapéutica, de asesoramiento educativo, preventivo, de desarrollo vocacional, de crecimiento personal, informativo o, también evaluativa." Con lo cual dentro de la presente investigación ayuda a fundamentar la problemática estudiada.

La entrevista es un método utilizado en la investigación debido a que es la forma más eficaz de levantar información relevante, por ello se realizó una entrevista estructurada dirigida a expertos en el tema, como es el Gobernador y el área de Talento Humano, sobre temas de evaluación del desempeño laboral y calidad del servicio público de la Gobernación del Carchi con el objeto de conocer, analizar las diferentes perspectivas y opiniones. generando de esta manera datos e información precisos para la investigación.

Otra de las técnicas utilizadas es la encuesta, está según Thompson (2010), se basa en el uso de cuestionarios aplicados a las personas relacionadas con el objeto de estudio, quienes son los encuestados, esto con el fin de levantar información de manera específica y directa.

Dentro de la investigación se hizo uso de encuestas estructuradas en base a la variable dependiente e independiente, mismas que aportan a el trabajo de indagación. Tomando en cuenta a la ciudadanía con la finalidad de saber la perspectiva sobre la calidad del servicio público, dando como resultado un total de 384 personas distribuidas en las seis cabeceras cantonales. De la misma manera se aplicó una segunda encuesta sobre la evaluación del desempeño laboral y su incidencia en la calidad del servicio a los 22 servidores públicos de la Gobernación del Carchi.

### 3.4.2. Instrumentos de investigación

Para la realización de la presente investigación se utilizó los instrumentos como es él es cuestionario para la elaboración de las encuestas y la guía de entrevista.

Para la aplicación de encuestas es necesario el cuestionario el cual "es una técnica de recolección de datos cuantificables que adopta la forma de una serie de preguntas formuladas en un orden determinado" (Ortega, 2022). Se utilizó el cuestionario para la conformación de preguntas de las dos encuestas dirigidos a la ciudadanía de la provincia del Carchi y los servidores públicos de la Gobernación del Carchi donde se recopiló datos dirigidos a resolver los objetivos planteados en la investigación.

Por otro lado, se utilizó la guía de entrevista "Es un documento que contiene los temas, preguntas sugeridas y aspectos a analizar en una entrevista" (Órtiz, 2015), se utilizó una guía de entrevista para la realización de la misma la cual ayudó aclarar dudas y a concluir con los objetivos propuestos, las entrevistas fueron dirigidas al Gobernador de Carchi y a la persona encargada del área de Talento Humano.

## 3.5. ANÁLISIS ESTADÍSTICO

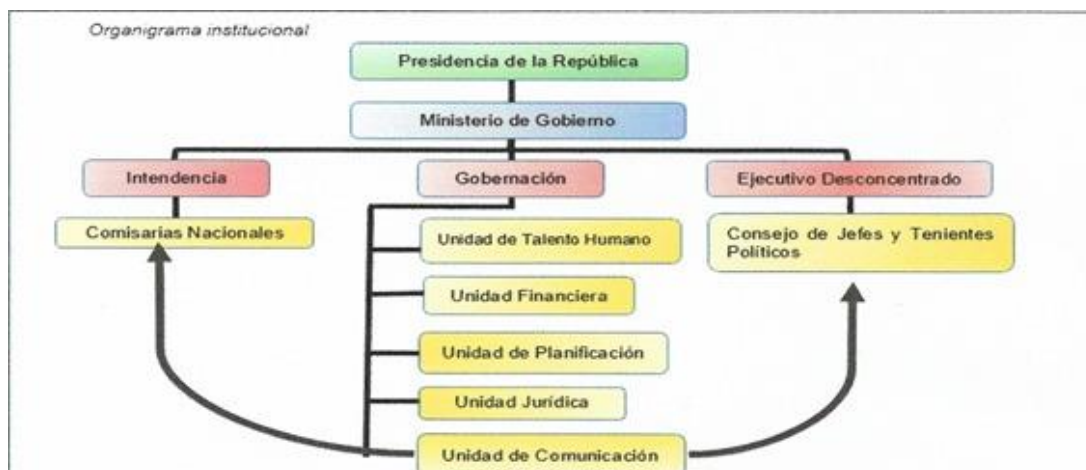
En la realización del análisis estadístico se ha tomado en consideración dos actores importantes como lo es: Los servidores públicos que laboran en la Gobernación del Carchi y la ciudadanía que se ha tomado como referencia de la proyección total de la provincia del Carchi, mediante la cual indica la muestra probabilística del número que fue encuestada, misma que estuvo estratificada por treinta servidores públicos y seis cantones de la provincia.

### 3.5.1 Población Y Muestra

- Muestra de los servidores públicos

Con la utilización de la muestra se tendrá una idea de los datos que serán recolectados para el cumplimiento de uno de los objetivos planeados en esta investigación puesto que se realiza unas encuestas en la Gobernación del Carchi es decir a los servidores públicos que laboran en la misma.

(Tamayo y Tamayo, 2006) Define la muestra como: "el conjunto de operaciones que se realizan para estudiar la distribución de determinados caracteres en totalidad de una población universo, o colectivo partiendo de la observación de una fracción de la población considerada" (p.176).



**Figura 3.** Organigrama institucional Gobernación del Carchi

**Fuente:** Tomado de (Gobernación del Carchi, 2022)

A través de la estructura Orgánica de la Gobernación del Carchi, se conoce la población de 22 servidores públicos que laboran dentro de la planta de la institución y serán objeto de estudio para la aplicación de encuestas previamente estructuradas para así poder hacer una comparación con las entrevistas realizadas a ciertos servidores públicos en específico como el Gobernador de Carchi y directivos de la institución a quien corresponda.

- Muestra de las cabeceras cantonales

La investigación se centra además en la provincia del Carchi, debido a que se toma en cuenta la participación ciudadana de cada una de las cabeceras cantonales, en las cuales se ha realizado una estratificación de manera aleatoria.

La población será utilizada como objeto de estudio en una población económicamente activa de la provincia del Carchi, seleccionando de esta manera el dato de la población total realizada a través de la proyección realizada por el INEC hasta el año 2020.

Para el cálculo de la muestra se ha realizado la fórmula finita:

$$n = \frac{Z^2 p * q N}{(N)e^2 + Z^2 * p * q}$$

**Donde:**

N= población

n= tamaño de la muestra

z= nivel de confianza

e= error de estimación

**Tabla 3.** Nivel de confianza

Nivel de confianza	Z alfa
99,7%	3
99%	2.58
98%	2.33
96%	2.05
95%	1.96
90%	1.645
80%	1.28
50%	0.674

$$n = \frac{Z^2 p * q N}{(N)e^2 + Z^2 * p * q}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5)(0.5)(186.869)}{(186.869)(0.05)^2 + (1.96)^2 (0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{179394}{467}$$

$$n = 384,14 = 384$$

**Tabla 4.** Distribución de encuestas con relación a la muestra poblacional

Cantón	Cabecera cantonal	Población/ habitantes	%	Encuestas
Cantón Bolívar	Bolívar	15.528	8.31%	32
Cantón Espejo	El Ángel	13.817	7.39%	28
Cantón Mira	Mira	11.969	6.41%	25
Cantón Montufar	San Gabriel	34.229	18.32%	70
Cantón San Pedro de Huaca	Huaca	8.931	4.78%	19
Cantón Tulcán	Tulcán	102.395	54.79%	210
<b>Total</b>		<b>186.869</b>	<b>100%</b>	<b>384</b>

**Fuente:** Tomado de INEC Proyección poblacional 2020

Según la proyección poblacional de la provincia del Carchi hasta el 2022, determina un total 186.869 habitantes, de esta manera se estratifico por cabeceras cantonales para la realización de encuestas, mismas que fueron aplicadas a la población económicamente activa comprendida entre las edades de 18 a 65 años de edad.

Dando como resultado 384 encuestas equivaliendo al cien por ciento de la población económicamente activa.

## IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

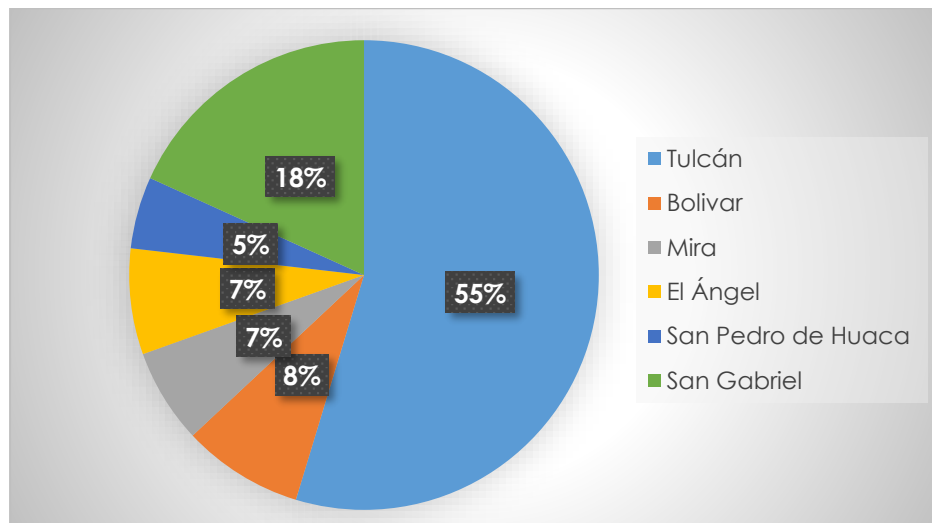
### 4.1. RESULTADOS

Resultados de encuesta a ciudadanos

#### A. ¿Ha hecho uso de los servicios que presta la Gobernación del Carchi?

**Tabla 5.** Uso de los servicios que presta la Gobernación del Carchi

Válido	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Tulcán	210	55%	55%	55%
Bolívar	32	8%	8%	8%
Mira	25	7%	7%	7%
El Ángel	28	7%	7%	7%
San Pedro de Huaca	19	5%	5%	5%
San Gabriel	70	18%	18%	18%
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>



**Figura 4.** Uso de los servicios que presta la Gobernación del Carchi

#### Análisis e interpretación de resultado

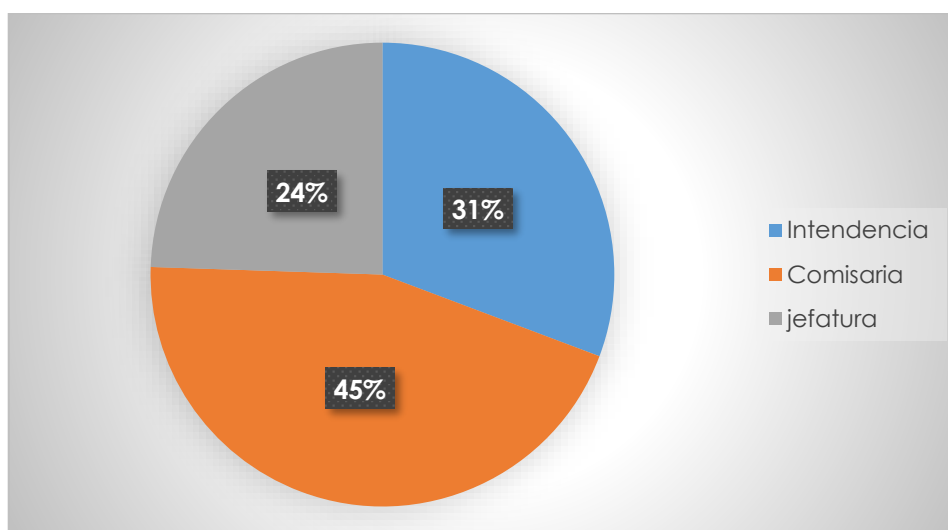
Para llevar a cabo la investigación y según la estratificación realizada se aplicó la encuesta a 384 personas, distribuidas a las seis cabeceras cantonales de la provincia del Carchi. Es así como en el cantón Tulcán se realizó un total de 210 personas dando así un resultado de 55% dentro del Cantón San Gabriel la encuesta fue realizada a 70

usuarios dando así un total del 18%, así mismo en el Cantón Bolívar se realizaron 32 encuestas con un total del 8%, en el Cantón Mira se realizaron 25 encuestas dando así un 7%, siguiendo con el Cantón El Ángel donde se aplicaron 28 encuestas con un 7%, en el Catón San Pedro de Huaca se aplicó 19 encuestas dándonos un 5% dándonos un total del 100% de personas encuestadas.

**B. ¿En cuál de los siguientes departamentos usted ha realizado trámites administrativos o diligencias que involucran a la Gobernación del Carchi?**

**Tabla 6.** Departamentos donde se realizan trámites administrativos que involucran a la Gobernación del Carchi

Válido	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Intendencia	118	32%	32%	32%
Comisaria	172	44%	44%	44%
Jefatura	94	24%	24%	24%
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>



**Figura 5.** Departamentos donde se realizan trámites administrativos que involucran a la Gobernación del Carchi

**Análisis e interpretación de resultados**

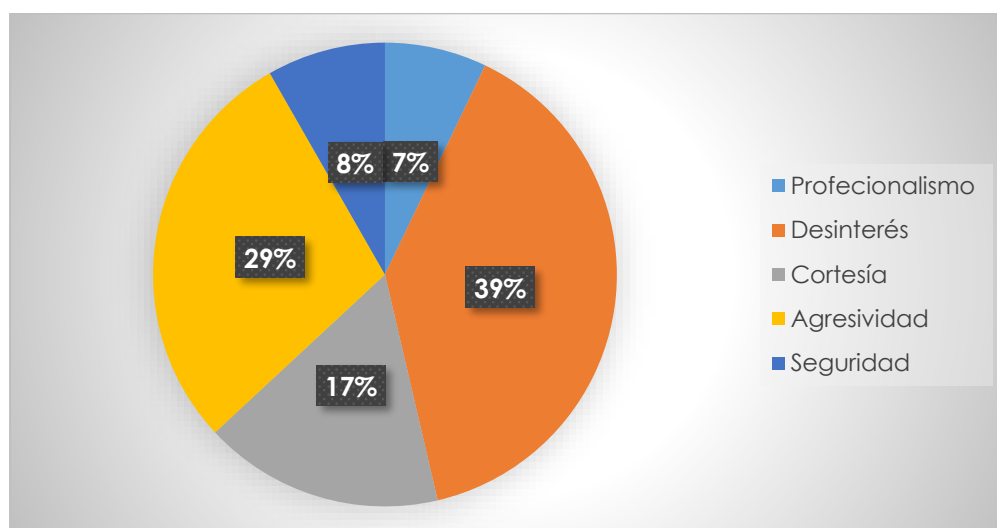
En función a la encuesta realizada a 384 personas y en base a esta pregunta, los resultados arrojados fueron: en el área de comisaria tenemos un 45% las cuales acuden a este servicio; dentro del área de intendencia con un 31% los cuales hacen usos de los servicios de esta área y un 24% que corresponde al aérea de jefatura. Es así como se concluye que el área que es más utilizada por los usuarios

es la Comisaria Nacional de Policía, la cual es encargada de realizar trámites de control y permisos de los diferentes locales haciendo uso de la aplicación de sellos de clausura en locales.

**C. Los servidores públicos del departamento donde se realizó el proceso o trámite demostraron:**

**Tabla 7.** Características de los servidores públicos

Válido	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Profesionalismo	37	7%	7%	7%
Desinterés	204	39%	39%	39%
Cortesía	87	17%	17%	17%
Agresividad	149	29%	29%	29%
Seguridad	43	8%	8%	8%
<b>TOTAL</b>	<b>520</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>



**Figura 6.** Características de los servidores públicos

**Análisis e interpretación de resultado**

Siguiendo con esta pregunta donde las respuestas fueron de selección múltiple, la tabulación arrojó que el 39% de usuarios afirman encontrar desinterés en los servidores públicos al momento de realizar sus trámites, así mismo el 29% de los encuestados detectan que los servidores públicos tienen un actuar de agresividad, el 17% de encuestados afirman encontrar en los servidores públicos cortesía, mientras que el 8% de las personas encuestadas determinan que existe seguridad y el 7% de los usuarios notan profesionalismo en los servidores públicos de la Gobernación del Carchi. De

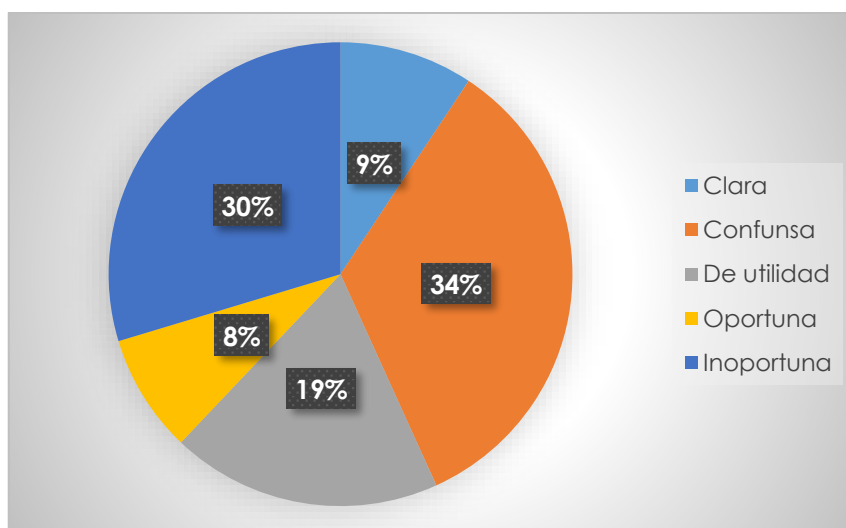


esta forma la Gobernación del Carchi, especialmente el área de talento humano debe realizar un sondeo donde se detecte las habilidades y problemáticas del servidor público, así hacer uso de las capacitaciones o talleres que ayuden a solucionar la problemática, por otro lado, se debe dar importancia al buzón de quejas el cual permite saber la inconformidad del usuario y con ello realizar planes de mejora o solucionar los inconvenientes.

**D. La entrega de información por parte de los servidores públicos de la Gobernación del Carchi fue:**

**Tabla 8.** Entrega de información por parte de los servidores públicos de la Gobernación del Carchi

Válido	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Clara	44	9%	9%	9%
Confusa	160	34%	34%	34%
De utilidad	89	19%	19%	19%
Oportuna	39	8%	8%	8%
Inoportuna	140	30%	30%	30%
<b>TOTAL</b>	<b>472</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>



**Figura 7.** Entrega de información por parte de los servidores públicos de la Gobernación del Carchi

**Análisis e interpretación de resultado**

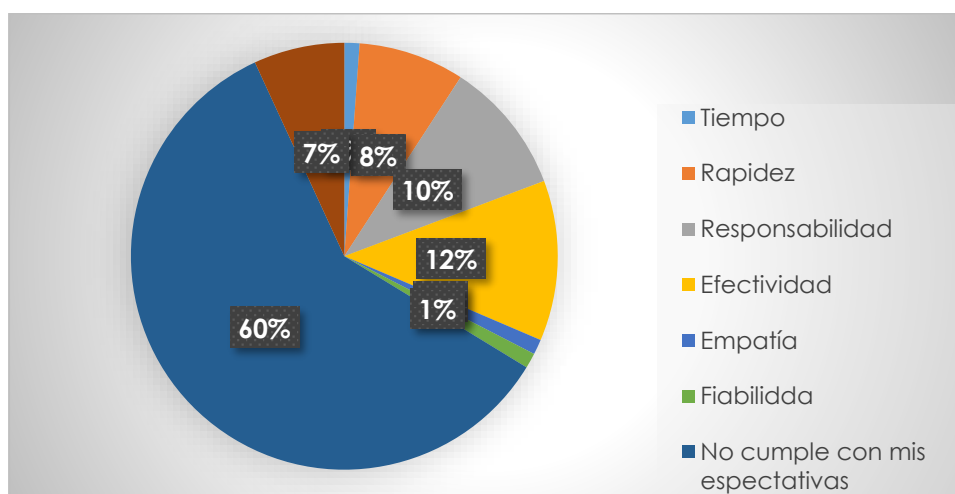
En esta pregunta donde las opciones fueron de selección múltiple, los usuarios respondieron que la información entregada por los servidores públicos fue: con el 34% los usuarios concuerdan que es confusa, mientras que con un 30% los encuestados

determinan que fue inoportuna, de igual manera el 19% de las personas encuestadas afirman que fue de utilidad los datos obtenidos, así mimos el 9% de usuarios determinan que la información recibida es clara y con un 8% de personas encuestadas encuentran oportuna la información brindada por los servidores públicos de la Gobernación del Carchi. Es así como existe una coincidencia con la pregunta anterior debido a que su respuesta fue que existe desinterés por parte de los servidores públicos al momento de atender a los usuarios, y en la presente arroja que la información es inoportuna y confusa para los usuarios. El área de talento humano de la Gobernación del Carchi debe realizar el protocolo de servicio al usuario el cual debe obtener detallado el proceso de los tramites a realizar en cada área, de esta manera la información y la atención al usuario puede mejorar en todos sus aspectos dando así la mejora en la calidad del servicio público.

**E. ¿Qué expectativas se cumplieron al momento de recibir el servicio?**

**Tabla 9.** Expectativas del servicio

Válido	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Tiempo	5	1%	1%	1%
Rapidez	35	8%	8%	8%
Responsabilidad	44	10%	10%	10%
Efectividad	53	12%	12%	12%
Empatía	5	1%	1%	1%
Fiabilidad	5	1%	1%	1%
No cumple con mis expectativas	259	60%	60%	60%
Accesibilidad	30	7%	7%	7%
<b>TOTAL</b>	<b>436</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>



**Figura 8.** Expectativas del servicio

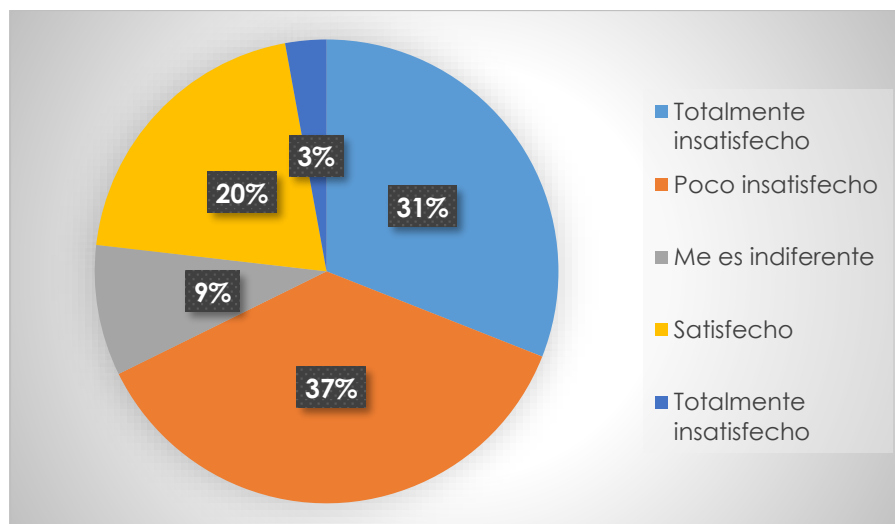
## Análisis e interpretación de resultados

Siguiendo con esta pregunta, donde sus opciones fueron de selección múltiple, la tabulación arroja que: con un 60% la opción no cumple con mis expectativas, es así como se relaciona con las dos preguntas anteriores las cuales están enfocadas al servicio público prestado por la Gobernación del Carchi, de igual forma el 12% de los encuestados concuerdan que se cumplió con efectividad sus trámites, así mismo el 10% de los usuarios manifiesta que se cumple su expectativa de responsabilidad; mientras que el 8% de los encuestados dice haber cumplido con la expectativa de rapidez, así mismo el 7% de personas encuestadas afirman encontrar accesibilidad tanto para la información como para el dialogo con directores o altos mandos, con el 1% del resultado de tabulación se cumplió empatía y fiabilidad dentro de las expectativas de los usuarios. Es así como los servidores públicos deben tomar en cuenta sus valores y principios al momento de prestar su servicio a la ciudadanía y no dejar de lado su carisma humanitario, poniendo siempre en práctica la vocación de servir y ayudar a la ciudadanía generando soluciones y facilitando el acceso a la información.

## F. ¿Cómo valoraría la calidad de los servicios prestada por los funcionarios de la Gobernación del Carchi?

**Tabla 10.** Percepción ciudadana frente a la calidad del servicio

Válido	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente insatisfecho	119	31%	31%	31%
Poco insatisfecho	141	37%	37%	37%
Me es indiferente	35	9%	9%	9%
Satisfecho	78	20%	20%	20%
Totalmente insatisfecho	11	3%	3%	3%
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>



**Figura 9.** Percepción ciudadana frente a la calidad del servicio

### **Análisis e interpretación de datos**

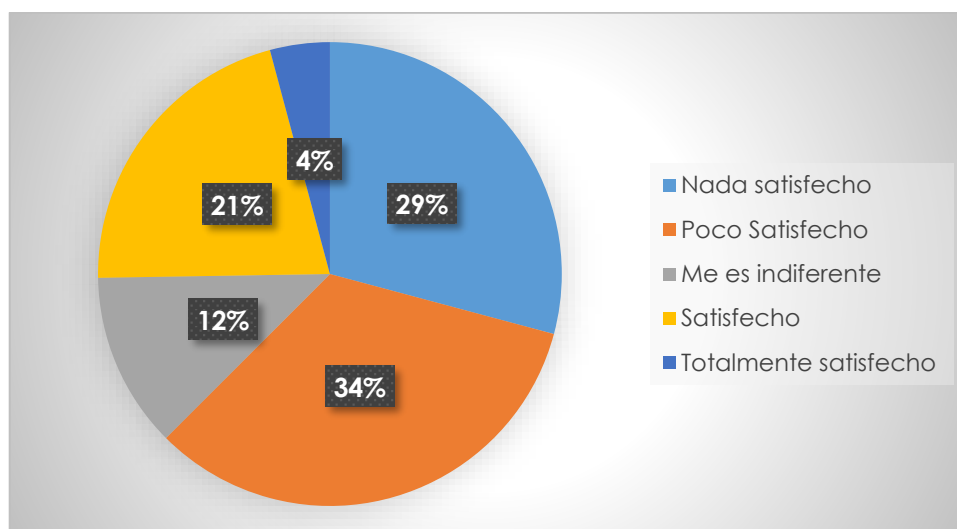
En esta pregunta y respondiendo al objetivo dos sobre la percepción ciudadana ante los servicios de la Gobernación del Carchi, las personas encuestadas y según la tabulación nos arroja que el 37% de la ciudadanía está poco insatisfecha con la calidad de los servicios prestados por la Gobernación del Carchi, así mismo el 31% se encuentra totalmente insatisfecho, lo cual nos lleva a afirmar las respuestas anteriores las cuales dicen que los servicios y los servidores públicos de la Gobernación del Carchi no satisfacen en su totalidad a sus usuarios por ello existe inconformidad con sus servicios, de la igual forma el 20% de los usuarios están satisfechos con el servicio obtenido, mientras que el 9% de las personas encuestadas le es indiferente, concluyendo el 3% de la ciudadanía encuestada está totalmente satisfecha con la calidad del servicio público. La Gobernación del Carchi deberá crear planes o proyectos de rendimiento y mejora en los estándares de calidad, hay que aclarar que la calidad del servicio no solo mide la atención al usuario sino también en forma que llega el servicio al ciudadano, la calidad del servicio público depende de la planificación estratégica que tome la Gobernación del Carchi.

### **G. De acuerdo con la gestión que usted realizó. ¿Cómo considera la relación entre usuario y el funcionario?**

**Tabla 11.** Relación entre usuario y funcionario público

Válido	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nada satisfecho	112	29%	29%	29%
Poco Satisfecho	128	34%	34%	34%

Me es indiferente	47	12%	12%	12%
Satisfecho	81	21%	21%	21%
Totalmente satisfecho	16	4%	4%	4%
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>



**Figura 10.** Relación entre usuario y funcionario público

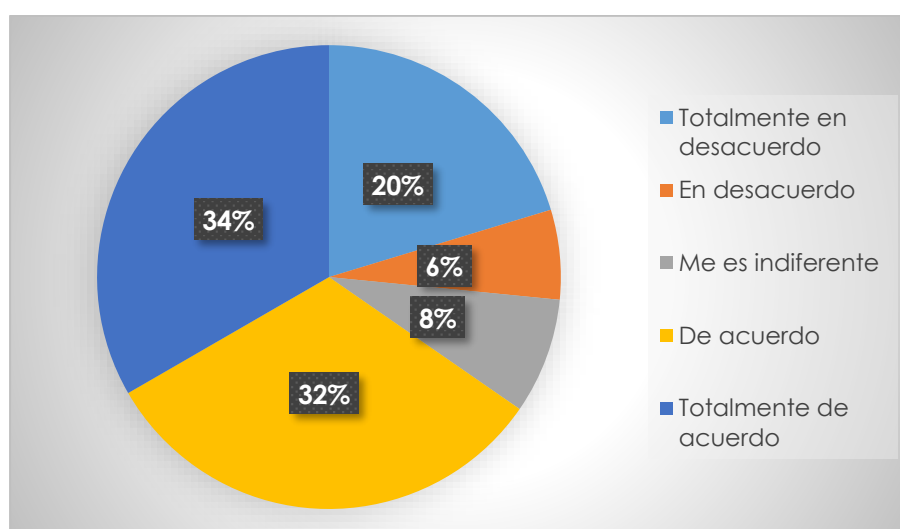
### **Análisis e interpretación de resultados**

Respondiendo al objetivo dos del plan de investigación según las encuestas realizadas se obtuvo un 34% en la opción de poco satisfecho, acerca de la relación entre el usuario y el servidor público, seguido tenemos que 29% de personas en la cual señalan que no es nada satisfecho la atención y trato al usuario, continuando con el 21% que mencionan que es satisfecho la correlación que existe entre los mismos, mientras que un 12% de personas le es indiferente el tener una buena comunicación con el servidor, finalmente se encuentra el 4% en la opción de totalmente satisfecho en tener una buena relación con el servidor. Estos resultados obtenidos coinciden con las respuestas anteriores afirmando la inconformidad en la calidad del servicio por parte de los usuarios y la poca profesionalización que presta la institución. Por ende, es necesario la Gobernación del Carchi seleccione a su personal de acuerdo con sus actitudes y aptitudes para de esta manera cambiar la percepción ciudadana y fortalecer la relación entre los mismos.

**H. ¿Está de acuerdo con la evaluación de desempeño laboral que se les realiza a los servidores públicos?**

**Tabla 12.** Evaluación de desempeño laboral

Válido	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	78	20%	20%	20%
En desacuerdo	24	6%	6%	6%
Me es indiferente	31	8%	8%	8%
De acuerdo	123	32%	32%	32%
Totalmente de acuerdo	128	34%	34%	34%
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>



**Figura 11.** Evaluación de desempeño laboral

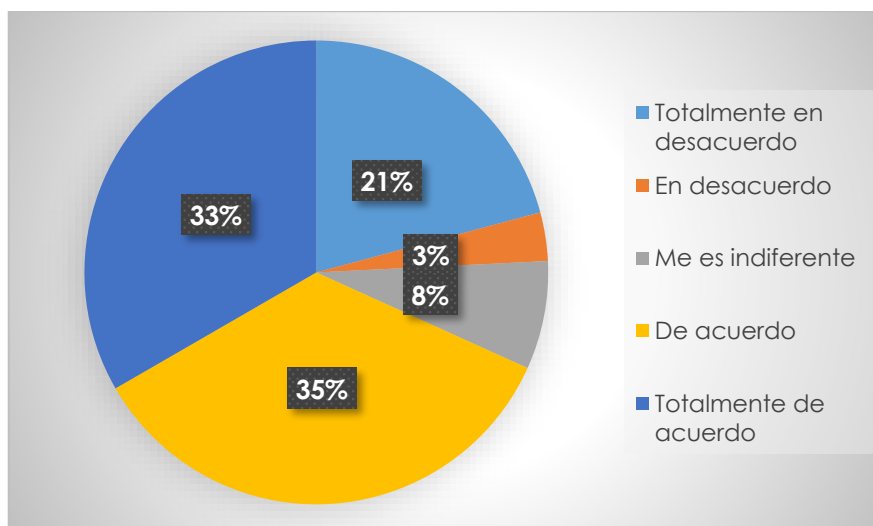
### **Análisis e interpretación de resultados**

En concordancia a la presente pregunta se obtuvo que el 34% mencionan que están totalmente de acuerdo con la evaluación que la institución les realiza a los servidores públicos, seguido por el 32% el cual señalan que están de acuerdo en seguir ejecutando la valoración para así mantener mayor control, en cambio el 20 % de las personas están en totalmente desacuerdo de que se les realice debido a que no existe resultados positivos en la misma, continuando con el 8% de personas en las que señalan que les es indiferente y por último el 6% seleccionando la opción en desacuerdo puesto que no hay efectividad que se vean reflejadas en los empleados. Por ende, es necesario seguir aplicándolo para continuar con la verificación y control de las funciones designadas a los servidores públicos y así a través de esta generar estrategias que edifiquen cambios de mejoras y soluciones por parte de la institución. Dando paso a un servicio de calidad.

**I. ¿Considera usted que se debería implementar capacitaciones sobre temas de calidad de servicio a los servidores públicos?**

**Tabla 13.** Capacitaciones sobre temas de calidad de servicio a los servidores públicos

Válido	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	80	21%	21%	21%
En desacuerdo	13	3%	3%	3%
Me es indiferente	29	8%	8%	8%
De acuerdo	134	35%	35%	35%
Totalmente de acuerdo	128	33%	33%	33%
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>



**Figura 12.** Capacitaciones sobre temas de calidad de servicio a los servidores públicos

**Análisis e interpretación de resultados**

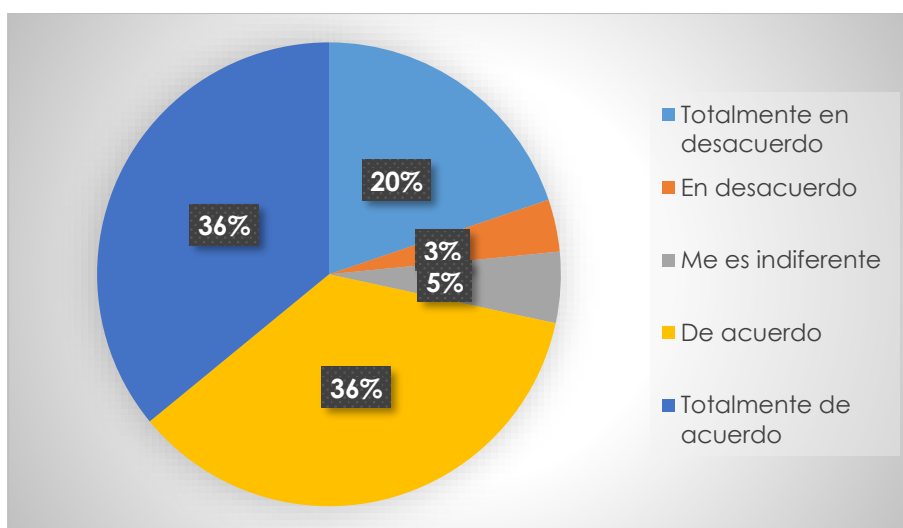
En función a la investigación de campo realizada se obtuvo que el 35% de las personas están de acuerdo y consideran que es necesario que se implementara capacitaciones sobre temas de calidad de servicio a los servidores públicos para obtener excelente resultados, seguido por el 33% el cual hace mención totalmente de acuerdo, continuando por el 21% que están en totalmente en desacuerdo puesto que consideran que es una pérdida de recursos por parte de la institución, a diferencia del 8% de las personas que hace mención a que les es indiferente es decir que no están en acuerdo ni en desacuerdo y para finalizar el 3% en el que indican que está en desacuerdo con la implementación del mismo. De tal manera, la Gobernación del Carchi debería de implementar planes de mejoras enfocados a

competencias técnicas o conductuales, las cuales permitirán llegar al problema de manera directa buscando así prontas mejoras en los servidores públicos convirtiendo sus debilidades en fortalezas, centrándose así en incentivar al empleado hacer uso del protocolo de atención al usuario estableciendo directrices comprometidas con el servicio y la buena atención al usuario.

**J. ¿Cree usted necesario implementar la escala de calificación de atención al usuario?**

**Tabla 14.** Escala de calificación de atención al usuario

Válido	Frecuencia	porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	76	20%	20%	20%
En desacuerdo	14	3%	3%	3%
Me es indiferente	19	5%	5%	5%
De acuerdo	137	36%	36%	36%
Totalmente de acuerdo	138	36%	36%	36%
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>



**Figura 13.** Escala de calificación de atención al usuario

**Análisis e interpretación de resultados**

En función a la figura presentada se obtuvo que el 36% de resultados de la tabulación arrojó las opciones totalmente de acuerdo y de acuerdo puesto que las personas consideran que es necesario implementar la escala de calificación de atención al usuario ya que perciben de manera directa el servicio y palpan aquellas falencias que como servidores públicos realizan, seguidas por el 20% en el cual señalan la opción de totalmente en desacuerdo debido a que en muchos casos se ha

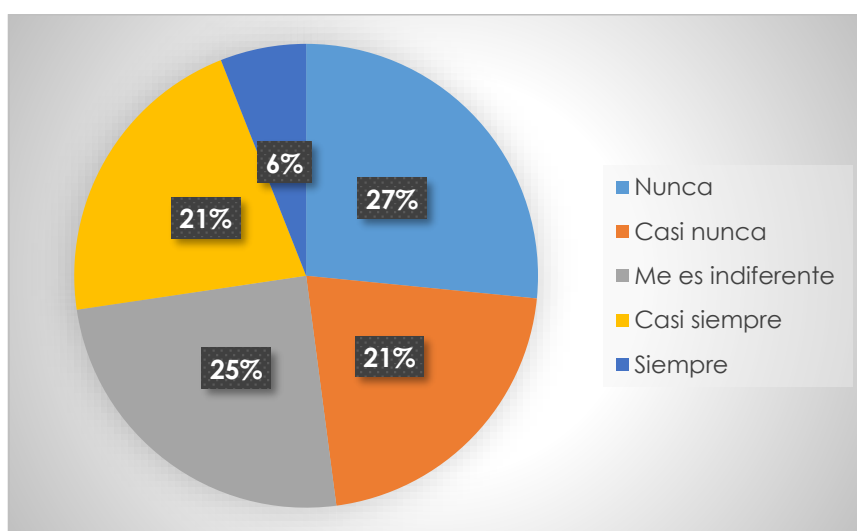


observado que son instrumentos que no se utilizan de manera adecuada por parte de los funcionarios hacia sus servidores públicos, continuando con el 5% de las personas a las cuales les es indiferente y por último se encuentra el 3% en desacuerdo considerando una pérdida de tiempo para cada una de las partes. Por lo cual, es importante que los funcionarios públicos de la Gobernación del Carchi consideren implementar la escala de calificación al usuario y a su vez lo utilicen de manera adecuado y responsable permitiendo así a la institución establecer puntos de referencia en cuanto a las características de calidad, beneficios, atención al cliente y diferentes aspectos considerados claves para establecer progresos.

**K. ¿Recomendaría a otra persona la utilización de los servicios públicos que ofrece la Gobernación del Carchi?**

**Tabla 15.** Recomendación de la utilización de los servicios públicos que ofrece la Gobernación del Carchi

Válido	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	102	27%	27%	27%
Casi nunca	82	21%	21%	21%
Me es indiferente	95	25%	25%	25%
Casi siempre	82	21%	21%	21%
Siempre	23	6%	6%	6%
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>



**Figura 14.** Recomendación de la utilización de los servicios públicos que ofrece la Gobernación del Carchi

**Análisis e interpretación de resultados**

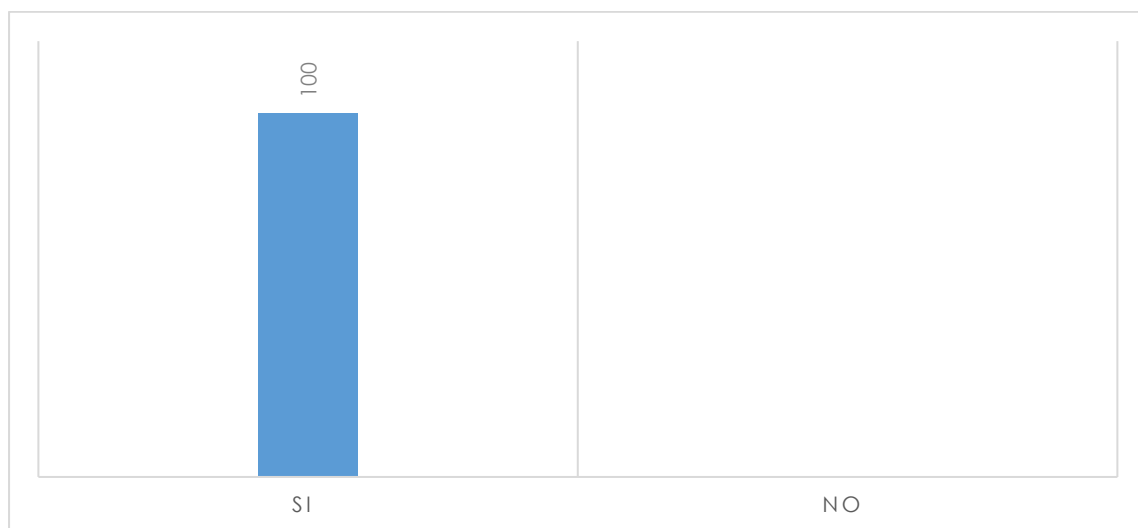
En base a la investigación de campo realizada se evidencia que existe un porcentaje de 27% de personas que consideran que no es favorable recomendar a otro usuario la utilización de los servicios públicos que ofrece la institución debido a que existen diferentes factores como lo son: funcionarios conformistas, servidores públicos ineficientes y poca credibilidad institucionalidad, luego esta con el 25% la opción me es indiferente indicando que hacen uso por necesidad mas no por voluntad propia, continuando con el 21% mencionado casi nunca y casi siempre y finalmente el 6 % de personas que creen que nunca recomendarían el servicio. De esta forma, la Gobernación del Carchi deberá generar propuestas de transformación que permita interactuar entre funcionario, servidor y usuario para fortalecer la calidad del servicio público, pero sobre todo hacer cumplimiento a un servicio colectivo que se rige en los principios de eficiencia, eficacia, calidad, jerarquía, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación de manera conjunta.

### Resultados encuesta a servidores públicos

#### A. ¿Ha sido parte de la evaluación de desempeño laboral en el año 2022?

**Tabla 16.** Evaluación de desempeño laboral en el año 2022

Válido	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	22	100%	100%	100%
No				
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>



**Figura 15.** Evaluación de desempeño laboral en el año 2022

## Análisis e interpretación

Para esta encuesta de tomo en cuenta a los 22 servidores públicos que realizan sus labores en la planta central de la Gobernación del Carchi. En esta pregunta los funcionarios públicos respondieron que todos han sido parte de la evaluación de desempeño en la Gobernación de Carchi. Con ello se puede decir que la institución ha cumplido con llevar a cabo la evaluación de desempeño.

- B. Entendiéndose que el SUT, es el repositorio oficial de los procedimientos administrativos y servicios prestados en exclusividad de las entidades públicas que permite registrar la gestión de Talento Humano del Sector Público. Cree usted que, aporta con mejoras de:

Tabla 17. Aportación del SUT

Válido	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Eficacia y oportunidad de procedimientos	11	50%	50%	50%
Coordinación de áreas	3	14%	14%	14%
Gestión y desarrollo laboral	2	9%	9%	9%
Credibilidad institucional	1	4%	4%	4%
Fortalecer habilidades laborales	2	9%	9%	9%
No aporta mejoras	3	14%	14%	14%
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

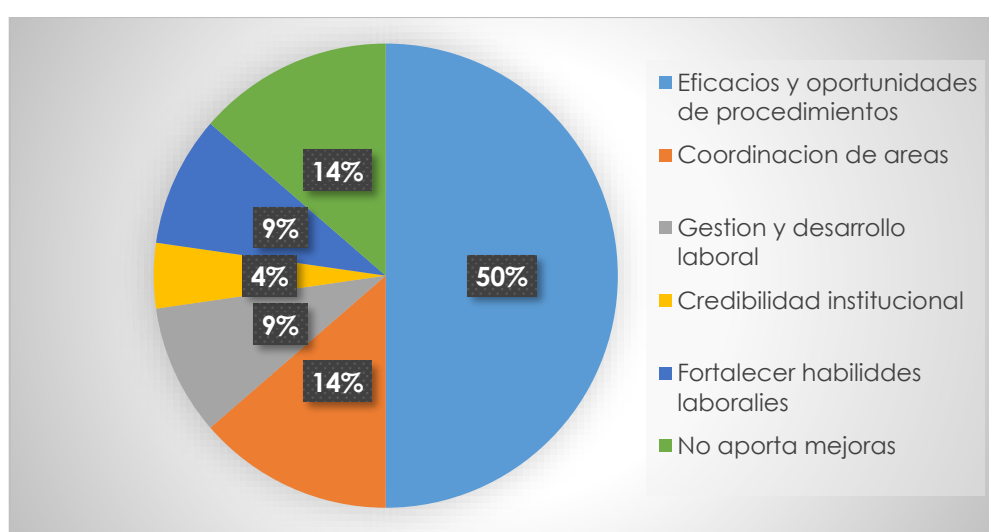


Figura 16. Aportación del SUT

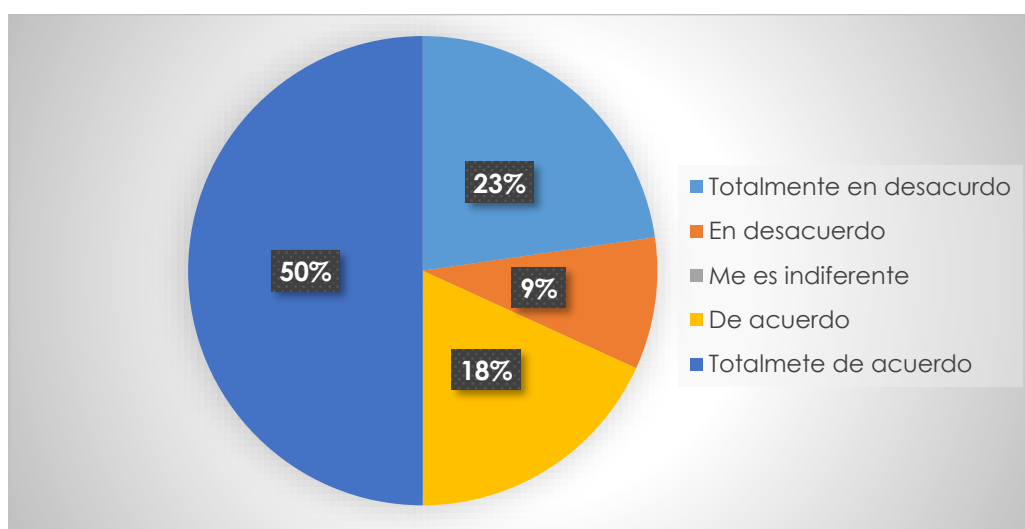
## Análisis e interpretación

En función a la encuesta realizada y a la presente pregunta sobre los aportes que brinda la evaluación del desempeño laboral, los funcionarios respondieron con un 50% que aporta en eficacia y oportunidades de procedimientos, mientras que con un 14% en las opciones de coordinación de áreas y no aporta mejoras, seguidas con un 9% en I fortalecer hábitos laborales como también en gestión y desarrollo laboral, finalizando con un 4% en credibilidad institucional. De esta manera tanto el área de Talento humano como también el Ministerio de Trabajo debería realizar un estudio detallado para conocer las debilidades de la evaluación del desempeño y así los resultados de esta mejoren el funcionamiento laboral y fortalezca las debilidades de los funcionarios públicos.

**C. ¿Considera que el modelo de evaluación de desempeño laboral está acorde a las funciones o delegaciones que usted realiza en su trabajo?**

**Tabla 18.** Modelo de evaluación de desempeño laboral

Válido	Frecuencia	porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	5	23%	23%	23%
En desacuerdo	2	9%	9%	9%
Me es indiferente				
De acuerdo	4	18%	18%	18%
Totalmente de acuerdo	11	50%	50%	50%
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>



**Figura 17.** Modelo de evaluación de desempeño laboral

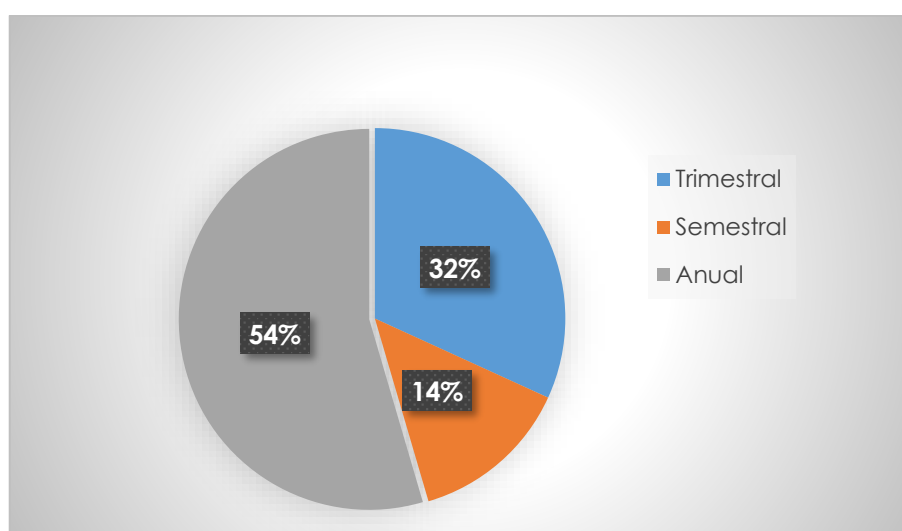
**Análisis e interpretación**

En esta pregunta y según la tabulación realizada el 50% de los funcionarios respondieron totalmente de acuerdo con que la evaluación está de acuerdo a las funciones que se realiza, mientras que con un 23% respondieron totalmente en desacuerdo, es decir que la evaluación no está realizada acorde a ala funciones que se realizan, seguido por un 18% de acuerdo y un 9% en desacuerdo con la evaluación. El Ministerio de trabajo debería realizar una evaluación por áreas en donde se planten preguntas o parámetros que se refieran estrictamente al área o actividades que el funcionario realiza de manera más específica y no tan general.

**D. ¿Con que frecuencia recibe usted capacitaciones o cursos que ayude a perfeccionar su calificación del desempeño laboral?**

**Tabla 19.** Frecuencia de las capacitaciones o cursos que ayude a perfeccionar su calificación del desempeño laboral

Válido	Frecuencia	porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Mensual				
Trimestral	7	32%	32%	32%
Semestral	3	14%	14%	14%
Anual	12	54%	54%	54%
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>



**Figura 18.** Frecuencia de las capacitaciones o cursos que ayude a perfeccionar su calificación del desempeño laboral

**Análisis e interpretación**

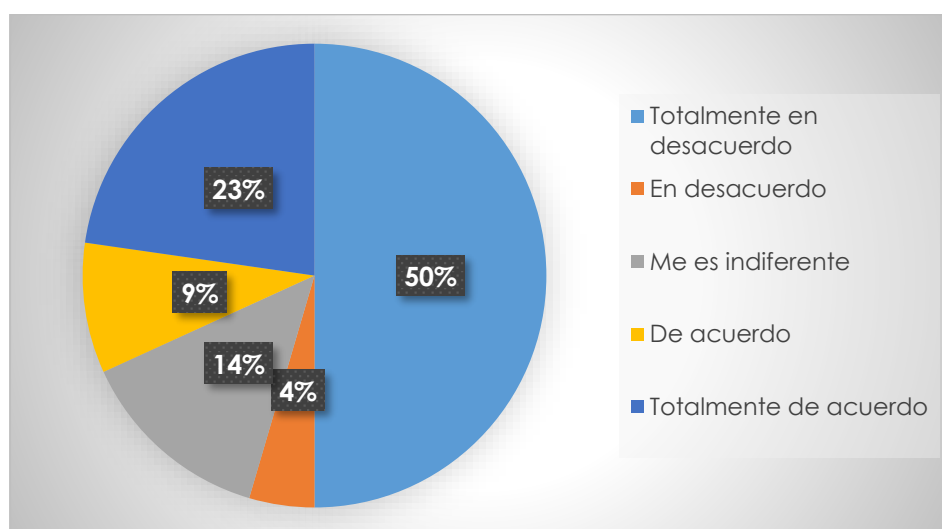
En base a esta pregunta sobre el tiempo en el que reciben capacitaciones los servidores públicos respondieron con un 54% anual las capacitaciones por parte de

la institución, seguido por un 32% trimestral de acuerdo con la planificación del área de talento humano y con un 14% semestral. Dentro del área de talento humano le corresponde planificar de una forma más adecuada las capacitaciones que se les brinda a los funcionarios, debido a que esta es una herramienta primordial para fortalecer los conocimientos y habilidades de los funcionarios públicos. En el caso de ser un obstáculo el presupuesto de la institución se debe tomar en cuenta las capacitaciones gratuitas que se llevan a cabo en el Ministerio de Trabajo dentro de la página encuentra empleo, esto se realizaría con el objetivo de mejorar el desarrollo técnico y conductual del funcionario público.

**E. ¿Los planes de mejor están acorde a las problemáticas que se presentan en la evaluación del desempeño laboral?**

**Tabla 20.** Planes de mejora del modelo de evaluación de desempeño laboral

Válido	Frecuencia	porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	11	50%	50%	50%
En desacuerdo	1	4%	4%	4%
Me es indiferente	3	14%	14%	14%
De acuerdo	2	9%	9%	9%
Totalmente de acuerdo	5	23%	23%	23%
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>



**Figura 19.** Planes de mejora del modelo de evaluación de desempeño laboral

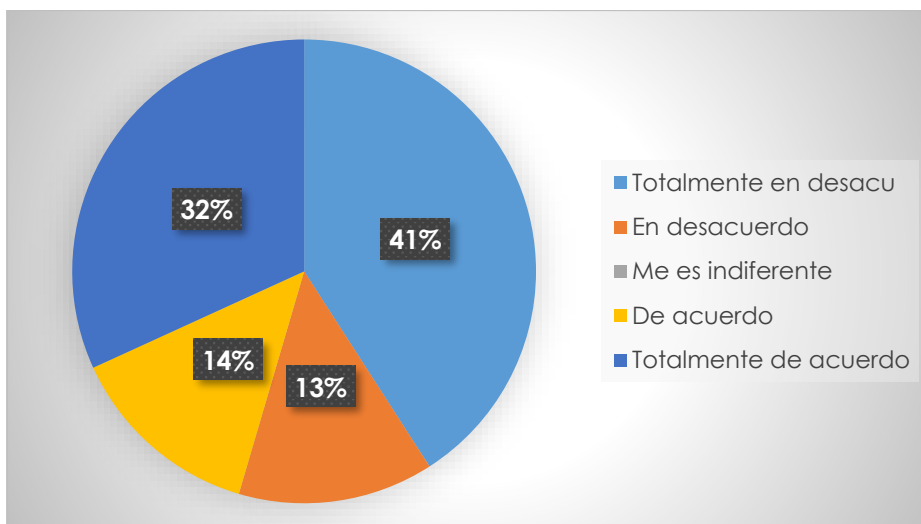
**Análisis e interpretación**

Seguendo con esta pregunta y en base a la tabulación realizada los resultados arrojaron, con un 50% totalmente en desacuerdo a que los planes de mejora se basan a las necesidades del funcionario, mientras que con un 23% totalmente de acuerdo al contenido de los planes que se realizan para mejorar el desempeño laboral, seguido por un 14% me es indiferente donde los funcionarios no tienen interés sobre el tema, así mismo el 9% de funcionarios afirmo estar de acuerdo y con un 4% en desacuerdo con los planes de mejora. Para mejorar el desarrollo de desempeño del funcionario público es necesario enfocarse en los planes de mejora que elabora el área de talento humano, en este caso es notorio el desinterés del área acerca del tema, por esta esta razón se debe realizar una debida planificación incluyendo a la evaluación de desempeño y los resultados de la misma para con ellos elaborar un plan de mejora que ayude a identificar las causas de las debilidades que se presentan, dando paso a reforzar la eficiencia, transparencia y compromiso del funcionario público hacia la institución.

#### F. ¿Cree usted que existe un buen clima laboral dentro de la institución?

**Tabla 21.** Clima laboral dentro de la Gobernación del Carchi

Válido	Frecuencia	porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	9	41%	41%	41%
En desacuerdo	3	13%	13%	13%
Me es indiferente				
De acuerdo	3	14%	14%	14%
Totalmente de acuerdo	7	32%	32%	32%
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>



**Figura 20.** Clima laboral dentro de la Gobernación del Carchi

### **Análisis e interpretación**

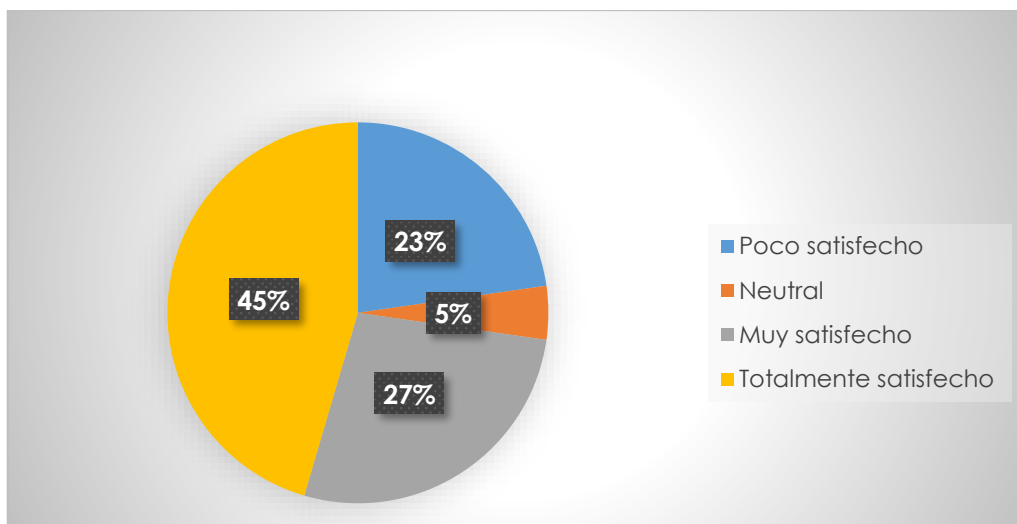
En la siguiente pregunta y en base a los resultados de la tabulación los funcionarios respondieron con el 41% totalmente en desacuerdo en la existencia de un buen clima laboral, por otro lado, con un 32% totalmente de acuerdo con la comodidad en el ambiente laboral, así mismo el 14% de los encuestados respondieron de acuerdo y en un 13% en desacuerdo siendo esto la inconformidad en el bienestar integral del funcionario público. Es notorio que en la institución no existe un clima laboral adecuado para su rendimiento laboral, de este modo el área de talento humano deberá realizar un sondeo para verificar los puntos débiles y con ello formar un ambiente de apoyo mutuo entre el área y los otros departamentos existiendo trabajo en equipo y programas de actividades fuera del trabajo.

### **G. De acuerdo a la gestión que usted realiza. ¿Cómo considera la relación entre usuario y el funcionario?**

**Tabla 22.** Relación entre usuario y el funcionario

Válido	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nada satisfecho				
Poco Satisfecho	5	23%	23%	23%
Me es indiferente	1	5%	5%	5%
Satisfecho	6	27%	27%	27%
Totalmente satisfecho	10	45%	45%	45%
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>





**Figura 21.** Relación entre usuario y el funcionario

### **Análisis e interpretación**

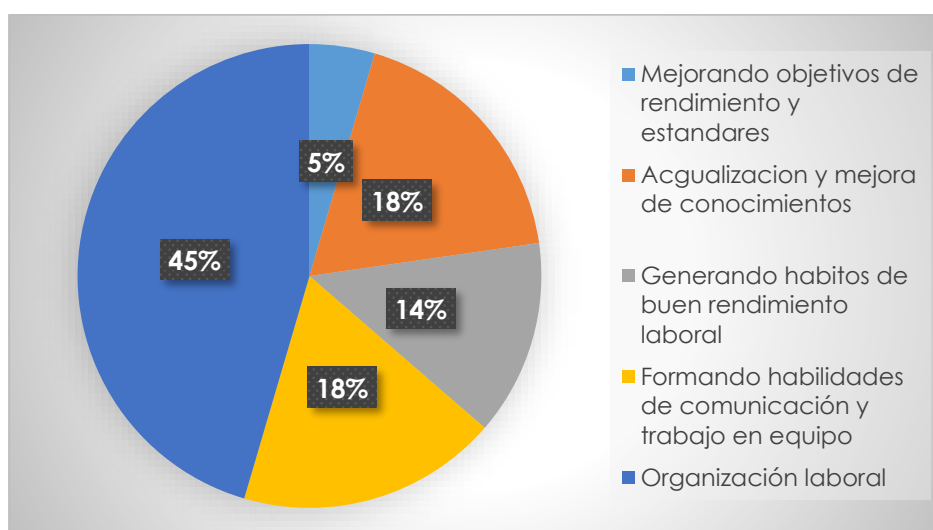
En base a la tabulación y los resultados arrojados en esta pregunta los funcionarios respondieron que el 45% están totalmente satisfechos con la relación que tiene con el usuario, seguidos por un 27% muy satisfechos con la atención y colaboración que brindan al usuario, mientras que el 23% poco satisfecho debido al poco contacto que tienen por las funciones a desempeñar y un 5 % neutral que es ni bueno ni malo. La distribución de funciones a desempeñar dentro de la institución no solo se debe medir por sus conocimientos, sino que se debe tomar en cuenta la capacidad y habilidad que tiene el funcionario para ocupar ese lugar de trabajo, teniendo en cuenta que se pueda desempeñar tanto en el ámbito profesional como ser humano debido que esto permite que el usuario ponga su confianza en la institución y esta crezca en su credibilidad.

### **H. ¿De qué manera la evaluación del desempeño laboral contribuye en la calidad del servicio al usuario?**

**Tabla 23.** Evaluación del desempeño laboral contribuye en la calidad del servicio al usuario

Válido	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Mejorando objetivos de rendimiento y estándares	1	5%	5%	5%
Actualización y mejora de conocimientos	4	18%	18%	18%

Generando hábitos de buen rendimiento laboral	3	14%	14%	14%
Formando habilidades de comunicación y trabajo en equipo.	4	18%	18%	18%
Organización laboral	10	45%	45%	45%
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>



**Figura 22.** Evaluación del desempeño laboral contribuye en la calidad del servicio al usuario

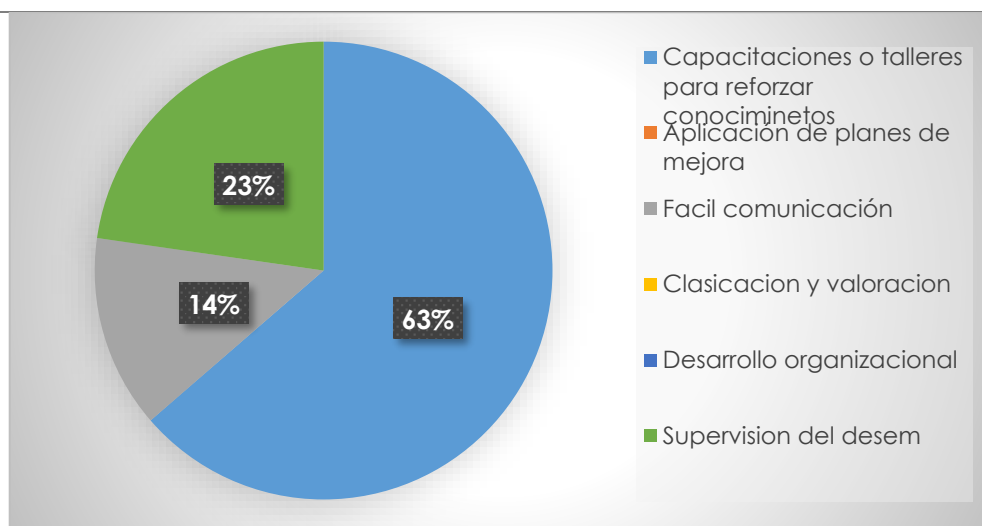
### **Análisis e interpretación**

En esta pregunta y según los resultados de la tabulación el 45% de los funcionarios afirman que la evaluación del desempeño influye en la calidad del servicio Organización laboral, mientras que en las opciones de actualización y mejora de conocimientos y formando habilidades de comunicación y trabajo en equipo arroja como resultado un 18% de los encuestados, seguidos por un 14% en generando hábitos de buen rendimiento laboral lo cual es un incentivo para mejorar sus rendimiento laboral, finalizando con el 5 % de los funcionarios quienes afirman que la influencia está en mejorando objetivos de rendimiento y estándares. Es así como se demuestra que la evaluación aporta a distintos aspectos para mejorar la calidad de los servicios públicos siempre y cuando esta sea llevada a cabo siguiendo parámetros establecidos, en este sentido se mejoraría varias debilidades de la institución, en el caso de la Gobernación del Carchi la influencia que tiene la evaluación con la calidad del servicio y según las respuestas obtenidas en las anteriores preguntas no se le da mayor importancia a la calidad del servicio sino se enfoca en evaluar internamente las capacidades del funcionario.

## I. ¿Cómo apoya el área de talento humano a la calidad de servicios públicos que brinda la Gobernación del Carchi?

**Tabla 24.** Apoyo del área de talento humano a la calidad de servicios públicos que brinda la Gobernación del Carchi

Válido	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Capacitaciones o talleres para reforzar conocimientos y habilidades	14	63%	63%	63%
Aplicación de planes de mejora				
Fácil comunicación entre áreas	3	14%	14%	14%
Clasificación y valoración de puestos				
Desarrollo organizacional				
Supervisión del desempeño laboral	5	23%	23%	23%
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>



**Figura 23.** Apoyo del área de talento humano a la calidad de servicios públicos que brinda la Gobernación del Carchi

### Análisis e interpretación

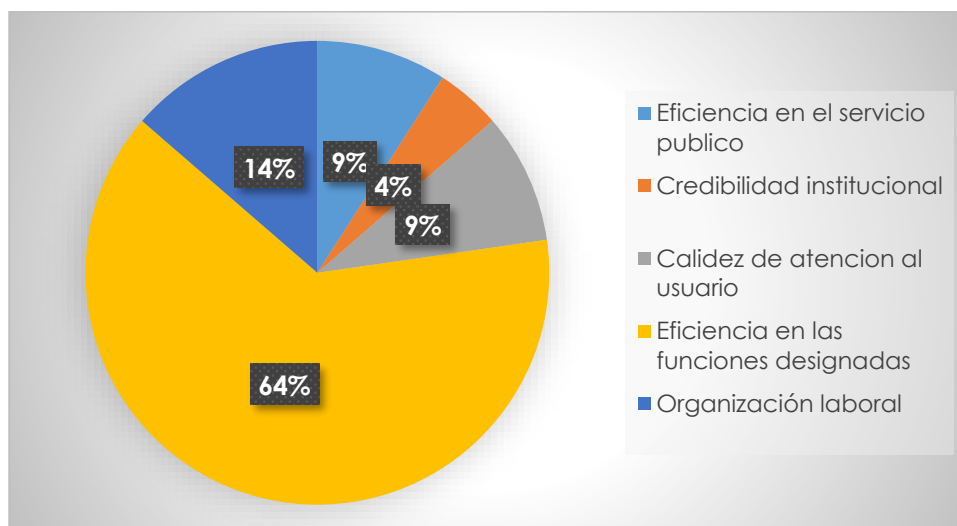
En la siguiente pregunta y basada en la tabulación y los resultados arrojados en base al apoyo que brinda el área de talento humano para mejorar la calidad del servicio, con un 63% los funcionarios coinciden que su apoyo es con capacitaciones o talleres para reforzar conocimientos y habilidades, seguidas por el 23% donde se afirma que es en supervisión del desempeño laboral y finalmente con un 14% la opción de fácil comunicación la cual permite elevar el rendimiento laboral entre áreas. El área de talento humano es parte fundamental en una institución debido a que esta es la conexión entre áreas, sin dejar de lado que es un departamento de apoyo, control y

seguimiento de desempeño laboral, es así como esta área debe tener la capacidad de obtener un análisis de puestos de trabajo con el fin de optimizar el rendimiento laboral y así forjar buenas relaciones laborales que faciliten los procesos a realizar dentro y fuera de la institución.

**J. Cree usted que la evaluación del desempeño aporta a las mejoras de:**

**Tabla 25.** Mejoras que aporta la evaluación del desempeño

Válido	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Eficiencia en el servicio público	2	9%	9%	9%
Credibilidad institucional	1	4%	4%	4%
Calidez de atención al usuario	2	9%	9%	9%
Eficiencia en las funciones designadas	14	64%	64%	64%
Organización laboral	3	14%	14%	14%
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>



**Figura 24.** Mejoras que aporta la evaluación del desempeño

**Análisis e interpretación**

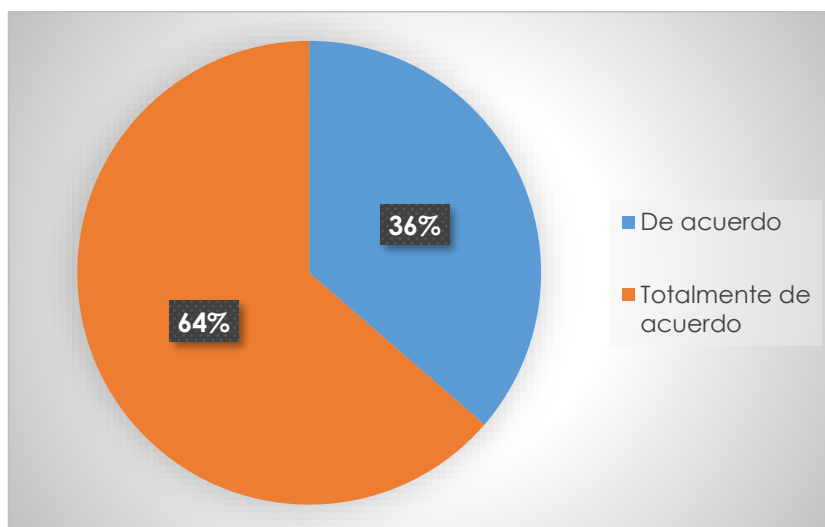
Según la tabulación y los resultados arrojados y en base a esta pregunta los funcionarios respondieron que la evaluación de desempeño aporta a mejorar en un 64% eficiencia en las funciones designadas la cual ayuda a entregar un servicio oportuno, seguidas por un 14% organización laboral la cual permite la facilidad en el proceso de trámites, mientras que en las opciones eficiencia en el servicio público y calidez de atención y usuario arrojo un 9% y finalmente con el 4% credibilidad

institucional donde el usuario puede depositar su confianza. La evaluación del desempeño debe estar establecida en las competencias técnicas y conductuales llevándolas a estas de la mano sin que ninguna de las dos sobresalga, de esta forma la evaluación se convierte en una evaluación objetiva.

**K. ¿Cree usted necesario implementar la escala de calificación de atención al usuario?**

**Tabla 26.** Escala de calificación de atención al usuario

Válido	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo				
En desacuerdo				
Me es indiferente				
De acuerdo	8	36%	36%	36%
Totalmente de acuerdo	14	64%	64%	64%
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>



**Figura 25.** Escala de calificación de atención al usuario

**Análisis e interpretación**

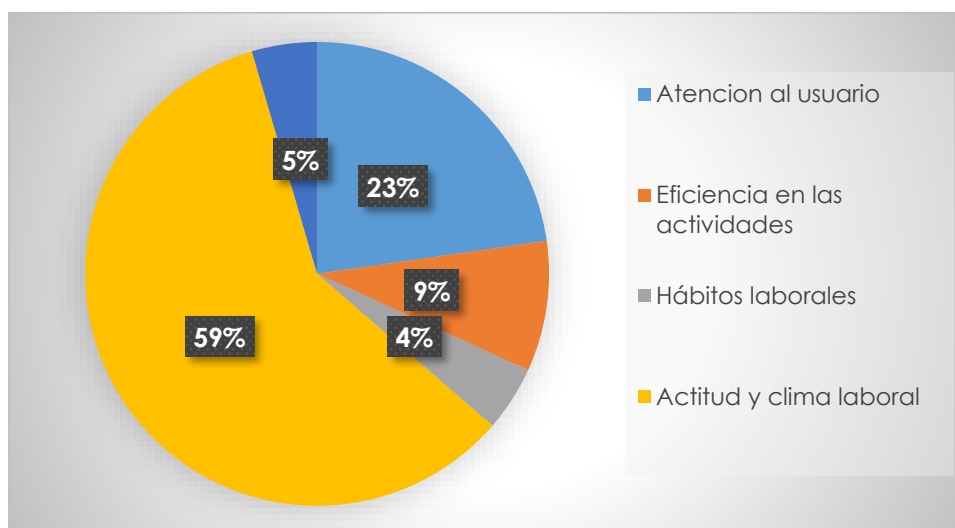
De acuerdo con la encuesta realizada, analizando la pregunta si es ideal implementar la escala de calificación de atención al usuario mencionaron los servidores públicos que el 64% se encuentra en totalmente de acuerdo ya que si bien supieron manifestar que al hacer uso de este instrumento permitirá tener un mayor control sobre las actividades que se lleva al conjunto con los ciudadanos y a su vez indicar si son eficientes al momento de realizar su trabajo y si el caso fuese contrario,

el área de talento humano se encargaría de buscar solución y generar proyectos enfocados a la eficiencia y calidad en la prestación del uso del servicio. Con respecto al 36% pronuncian que están de acuerdo puesto que este será una ayuda no solo en lo personal, sino también fomentará un ambiente amigable y creará una mejor reputación institucional.

**L. ¿Qué cambiaría usted para perfeccionar la calidad del servicio que brinda al usuario?**

**Tabla 27.** Propuestas para perfeccionar la calidad del servicio que brinda la Gobernación del Carchi

Válido	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Atención al usuario	5	23%	23%	23%
Eficiencia en las actividades	2	9%	9%	9%
Hábitos laborales	1	4%	4%	4%
Actitud y clima laboral	13	58%	58%	58%
Funciones delegadas en base a la profesionalización	1	5%	5%	5%
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>



**Figura 26.** Propuestas para perfeccionar la calidad del servicio que brinda la Gobernación del Carchi

**Análisis e interpretación**

De acuerdo con la encuesta realizada, analizando la pregunta si es ideal implementar la escala de calificación de atención al usuario mencionaron los servidores públicos que el 64% se encuentra en totalmente de acuerdo ya que si bien

supieron manifestar que al hacer uso de este instrumento permitirá tener un mayor control sobre las actividades que se lleva al conjunto con los ciudadanos y a su vez indicar si son eficientes al momento de realizar su trabajo y si el caso fuese contrario, el área de talento humano se encargaría de buscar solución y generar proyectos enfocados a la eficiencia y calidad en la prestación del uso del servicio. Con respecto al 36% pronuncian que están de acuerdo puesto que este será una ayuda no solo en lo personal, sino también fomentará un ambiente amigable y creará una mejor reputación institucional.

## Resultados de Entrevistas

**Tabla 28.** Datos de los entrevistados

Nombre	Entidad	Cargo Institucional
Ec. Ramiro Cadena	Gobernación del Carchi	Gobernador de la provincia del Carchi
Ec. Fernando Charco		Encargado del área de talento Humano

**Tabla 29.** Entrevistas

Pregunta	Variable	Respuesta del entrevistado
Entendiéndose que el SUT, es el repositorio oficial de los procedimientos administrativos y servicios prestados en exclusividad de las entidades públicas que permite registrar la gestión de Talento Humano del Sector Público. ¿Cree usted que los funcionarios públicos ocupan un cargo al nivel de sus conocimientos en base al sistema?	Variable independiente (Evaluación del Desempeño Laboral)	En ese sentido yo entiendo y asumo que los funcionarios que están en institución sí están de acuerdo con el cargo que ocupan los conocimientos del perfil Porque es importante aclarar que muchos de los funcionarios ganaron un concurso de méritos y oposición entonces entiendo que ahí se verificó ese valor estos requisitos que es necesario para ocupar un puesto los perfiles básicamente.
¿De qué manera el modelo de evaluación permite medir la eficiencia del desempeño laboral de los funcionarios?	Variable independiente (Evaluación del Desempeño Laboral)	Bueno como es el proceso de evaluaciones de desempeño todos los años se lo realiza no es importante, aclarar que nosotros estamos bajo el ministerio de gobierno entonces nosotros como unidad desconcentrada como gobernación realizamos la evaluación a todos los funcionarios y la misma se envía al ministerio de gobierno que a su vez envía el ministerio de trabajo para verificar los resultados en realidad y ellos todos los años nos envían así como un informe de

		<p>cuestiones que hay que mejorar de cada uno de los servidores más enfocados a los servidores que tuvieron una calificación insatisfecho o regular básicamente y claro nosotros debemos hacer el plan de mejoras para poder cumplir con lo que establece la ley.</p> <p>La evaluación en si básicamente como ustedes saben tiene que establecer las metas y las actividades y las metas y actividades se determinan de acuerdo al perfil del puesto y también de las actividades adicionales que usted realice entonces en ese sentido el jefe inmediato suele calificar a su subordinado en función a si cumple o no las metas en todo caso un ejemplo si un funcionario tiene que emitir certificados y su meta es de 1000 y el emitió 800 de tal forma no cumple con la meta es así que como se llega a calificar el producto.</p>
Si en el caso de obtener un resultado bajo ¿En qué tiempo se lo vuelve a evaluar?	Variable independiente (Evaluación del Desempeño Laboral)	<p>De acuerdo a lo que establece la ley en el manual de evaluación en el procedimiento de evaluación existen parámetros hay personas que sacan eh sobresaliente bueno muy bueno regular insatisfactorio entonces las personas que sacan insatisfactorio o regular se les hace el proceso de evaluación de dos meses o la evaluación de prueba si los funcionarios en esos dos meses vuelven a sacar la misma nota en el mismo nivel entonces se les hace un sumario administrativo y si el funcionario mejora ya básicamente continua en funciones.</p>
Si existe el caso en el que se obtenga puntajes bajos dentro de la evaluación de desempeño ¿cuáles son sus estrategias para mejorar dichos puntajes?	Variable Independiente (Evaluación del Desempeño Laboral)	<p>Nosotros lo que hacemos es básicamente notificar al Jefe inmediato para que el haga el proceso de evaluación nuevamente en ese sentido como talento humano pues siempre se hace el seguimiento para que el funcionario valla cumpliendo las actividades que se le ha encomendado y pueda lograr sus resultados, porque puede haber muchas cuestiones para que obtengan una mala nota entonces de acuerdo a la particularidad también desde talento humano orientamos y hacemos acompañamiento para mejorar esta situación un ejemplo puede ser incluso tenemos un compañero que en algún momento sufría de alcoholismo por ejemplo saco una nota baja entonces se realizó el acompañamiento para que pueda mejorar esta cuestión y pueda integrarse nuevamente.</p>
¿Cuáles son los beneficios de obtener un puntaje alto dentro de la evaluación del desempeño laboral?	Variable independiente (Evaluación del Desempeño Laboral)	<p>Si tengo un condicionamiento adecuado, un entorno, una atmósfera agradable. Permite al servidor público trabajar de manera correcta, en muchas ocasiones si usted al servidor público lo trata bien a él no le importa que su remuneración sea alta sino por el contrario el trato sería mutuo. Debido a ello existen muchas variables que pueden influir en el desempeño de cada servidor público una de ellas que la hemos estudiado dentro de la gobernación ha sido la situación ontológica en el cual nos hemos centrado en el estudio del ser de cada servidor ya que si bien nos ha permitido conocer y determinar el comportamiento de cada individuo que forma parte de la institución. Generando de esta manera capacitaciones</p>



		a los diferentes comportamientos que tiene el ser humano en su entorno
		Bueno es bastante complicado uno siempre espera que la evaluación sea técnica pero no siempre es así, pero creo que de una u otra si influye en el servicio que uno da porque no es la realidad, pero si representa un porcentaje de cómo es el funcionario, de cómo está reflejado en su nota. No podemos decir que una nota lo va a determinar cómo brinda el servicio, pero si refleja algo entonces se prodiga hacer otros mecanismos otras mejoras, pero hoy por hoy estamos regidos y es algo que establece el
¿Cómo cree que la evaluación del desempeño laboral influye en la calidad del servicio que se brinda al usuario?	Variable independiente e independiente (Evaluación del Desempeño Laboral –Calidad del servicio público)	Ministerio de trabajo y el proceso de la evaluación lo hace en función a eso a los procedimientos que están establecidos a las leyes establecidas entonces creo que para mejorar esta situación se debería cambiar un poco estas leyes el sistema y el proceso. "Entonces usted consideraría qué la evaluación del desempeño que se le realiza a los servidores públicos de cierta manera es deficiente No deficiente, pero si incompleto y si pudiéramos mejorar El problema no es la evaluación como tal el problema es como se hace el proceso de evaluación como está establecido a nivel nacional ya de todas las instituciones desde el Ministerio que rige este proceso de evaluación el problema viene desde eso en realidad hay puntos que se podría mejorar o acercarse más a la realidad, pero eso ya debería ser un cambio desde las leyes desde los procedimientos Si queremos mejorar se debe mejorar desde arriba desde mi punto de vista la evaluación se debe mejorar desde los puntos de vista más reales".
Como institución, ¿De qué manera se toma en cuenta la participación del usuario para mejorar la calidad de los servicios públicos?	Variable dependiente e independiente (Evaluación del Desempeño Laboral- Calidad del servicio Público)	El uso de los servicios se los realiza de forma directa con el usuario dando más un trato personalizados seguimiento según el trámite que se necesita hasta terminar el proceso de esta manera se ha podido obtener buenos resultados.
¿Qué tipo de evaluación está manejando la gobernación?	Variable independiente (Evaluación del Desempeño Laboral)	En ese sentido nosotros aplicamos es la evaluación que se hace en el SIT entonces ahí vamos a medir la satisfacción interna medimos también de otra forma la satisfacción externa de las personas que ven el producto que son los beneficiarios y también el jefe inmediato y las actividades que encomienda para ver si las cumple o no.
Como es de conocimiento todas las instituciones públicas deben brindar capacitaciones a los funcionarios, en este sentido ¿Estas	Variable dependiente (Calidad de los Servidores Públicos)	Hay diferentes estrategias siempre se maneja es una la capacitación básicamente en lo que el funcionario necesita en las actividades que desarrolle, otra es también en lo que el funcionario cree que necesita puede ser que diga yo necesito una capacitación en manejo de sistemas entonces también hay una estrategia que se pregunta a los funcionarios que en que creen que ellos necesitan una capacitación y adicional a ello

capacitaciones están enfocadas a las competencias técnicas, conductuales o son generales?		también en actividades que talento humano cree que necesitan capacitación temas ya no de tanto laborales sino algo más social.
¿Cada cuánto se realiza capacitaciones a los servidores públicos?	Variable dependiente (Calidad de los Servidores Públicos)	Por lo general es cada trimestre es importante indicar que por la estructura de la Gobernación excite un pequeño grupo de funcionarios en plata central y la mayoría de los funcionarios están en territorio a nivel. Provincia entonces es complica el poder reunir a todos, se necesitan recursos qué no tenemos porque igual los funcionarios no tienen la disponibilidad de transportarse o nosotros como institución recurrir a esas localidades o hay casos que se hacen capacidad por zoom, pero no todas las dependencias tienen acceso a Internet.
¿Cuáles son los temas a tratar en las capacitaciones?	Variable dependiente (Calidad de los Servidores Públicos)	Básicamente son temas de cuestiones específicas que se requieran como son atención al cliente manejo de sistemas cosas así y también algo más ligado a problema de alcoholismo prevención de drogas siempre es importante ir a la par
¿Se realiza el uso del buzón de quejas y reclamos?	Variable dependiente (Calidad de los Servidores Públicos)	Hoy por hoy no está activo el buzón es un punto que se debería mejorar y evaluar si es que se implementa, pero también es importante analizar qué tan importante es eso porque podemos tener 100 buzones, pero no hacemos nada con la información que tenemos entonces no es tan eficiente y también calificar la calidad de información que ponen en esos buzones, adicional a eso es que nosotros tenemos una gran cantidad de usuarios solo son personas que realizan trámites Específicos.
¿Considera necesario que el usuario califique al servidor?	Variable dependiente (Calidad de los Servidores Públicos)	Yo desde mi puntóo de vista desde talento humano si es necesario es uno de los mecanismos que se debería mejorar en donde el usuario al terminar su trámite califique el servicio.

### **Análisis de la entrevista realizada al Economista Ramiro Cadena y al economista Fernando Charco.**

En base a la entrevista realizada, en función a la evaluación del desempeño laboral y la incidencia en la calidad del servicio público de la Gobernación del Carchi, el Economista Ramiro Cadena en calidad de Gobernador de la Provincia del Carchi y el Economista Fernando Charco encargado del área de talento humano, mencionaron que el tema de la evaluación del desempeño laboral sea tomado en cuenta desde hace muchos años atrás, esta evaluación se encuentra regida bajo el Ministerio de Trabajo, ya que es el encargado de realizar y controlar su proceso, reglamento y leyes las cuales se deben regir anualmente las instituciones públicas. De igual forma, se considera que la evaluación mantiene un modelo basado en

competencias técnicas puesto que mide los conocimientos y eficiencia del servidor público, mas no se enfoca en las competencias conductuales las cuales se centran en entender y solucionar diferentes perspectivas, respondiendo de forma oportuna aquellas situaciones, medios, contextos y personas, cambiando su conducta y alineándose a las formas de trabajo de la institución. La evaluación básicamente tiene que establecer metas y actividades de acuerdo con el perfil del puesto que se le designa al servidor público, no obstante, la ley establece en el manual de evaluación menciona que existen diferentes parámetros de calificación en donde se clasifican servidores muy buenos, satisfactorio, regular e insuficiente. De manera que el jefe inmediato suele calificar a su subordinado en función a su cargo a desempeñar, por tal razón al no cumplir con la calificación mínima se procede a la elaboración del plan de mejoras, capacitaciones y actividades extracurriculares a la supervisión del jefe inmediato y dando un seguimiento por el área de Talento Humano, es así que en el período de dos meses el servidor debe ser reevaluado por los mismo parámetros, en caso de obtener mejoras el servidor continua con sus funciones de lo contrario se procede a realizar un sumario administrativo.

Sin embargo, la evaluación del desempeño laboral no influye totalmente en la calidad del servicio que se brinda al usuario debido a que, con todo esto, el problema se concentra desde el proceso y las leyes que lo rigen debido a que no busca resaltar debilidades para fortalecer a los servidores públicos sino por el contrario se lo realiza por ser un proceso general de revisión de desempeño. Este instrumento es de manera subjetiva ya que se basa principalmente en medir la satisfacción interna y las actividades encomendadas, a lo que debería de ser inversa puesto que tendría que obtener también contenido en donde se tome en cuenta el atender al usuario, partiendo así en forma objetiva y cordial para así dar respuesta dentro de los plazos y condiciones de calidad establecidos atendiendo activamente los requerimientos y necesidades de los ciudadanos y orientar así sus esfuerzos en la entrega de respuestas oportunas eficientes, aplicando los protocolos de servicio, los estándares de calidad y haciendo uso de la tecnología, demostrando de esta manera disposición del servicio, amabilidad y respeto a los ciudadanos y usuarios. Generando finalmente una participación directa con el usuario donde se les permita calificar el desempeño de los servidores públicos de la Gobernación del Carchi y su nivel de satisfacción del servicio.

## **Análisis de las encuestas realizadas a los usuarios las cabeceras cantonales de la provincia del Carchi y a los funcionarios públicos de la Gobernación del Carchi**

Para llevar a cabo esta investigación se realizó dos encuestas en las que se tomó en cuenta a los usuarios de la Gobernación del Carchi dentro de las seis cabeceras cantonales y a los funcionarios públicos que laboran en la planta central de la Gobernación del Carchi, la información recolectada dio un panorama más claro acerca de la problemática a estudiar.

Si bien es cierto las encuestas realizadas a la población económicamente activa PEA, se ejecutó 384 encuestas distribuidas a las seis cabeceras cantonales. Es así que en el Cantón Tulcán se realizó un total de 210 encuestas, dentro del Cantón San Gabriel se realizaron 70 encuesta a los usuarios de la Gobernación del Carchi, mientras que en el Cantón Bolívar se tomó encuesta a 32 personas las cuales hacen uso de los servicio de la Gobernación del Carchi, siguiendo con el Cantón El Ángel con un total de 28 encuestas, sin dejar de lado al Cantón Mira con 25 3ncuestas a los usuarios, el en Cantón Huaca se aplicó 19 encuestas, dando así un total de 384 encuestas.

En base a la información recolectada se concluye que con un 44% el área que es más utilizada por los usuarios es la Comisaría Nacional de Policía, la cual es encargada de realizar trámites como: Permisos de apertura de locales comerciales, Emisión de boletas de citación, auxilio y de comparecencia con la fuerza pública, autorizaciones de trasteos., control a la especulación de productos, precios, peso y otros, operativos de control de permisos de los diferentes locales y la aplicación de sellos de clausura en locales. No obstante, los usuarios afirman que el 39%, los servidores públicos demostraron desinterés y agresividad al momento de hacer uso del servicio, de esta manera generando con un 34% la entrega de información confusa e inoportuna por parte de estos. Es así como el usuario encuentra la calidad del servicio con un 37% poco satisfecho debido a que no se cumple con las expectativas y requerimientos que necesitan. Por tal razón la relación entre el servidor público y el usuario es considerado con un 34% poco satisfecho, de manera que es importante que el empleado público siga en constante evaluación e implemente capacitaciones sobre temas de calidad del servicio.

En segundo lugar, se tomó en cuenta a los veintidós servidores públicos que laboran en la planta central de la Gobernación del Carchi, siendo estos evaluados anualmente, regidos por la Ley Orgánica del Servicio público LOSEP,

bajo la supervisión de talento humano de la institución. Es así como la evaluación del desempeño aporta en las competencias técnicas edificando la eficacia y oportunidad de procedimientos dando como resultado un 50%, basado en las funciones o delegaciones del trabajador, sin embargo, dentro de la misma no es considerado a profundidad las competencias conductuales. Puesto que dentro de la planificación de los planes de mejora se enfoca en temas superficiales y no en asuntos relacionados con el comportamiento del ser humano, trabajo en equipo y profesionalización de acuerdo con la distribución de áreas. Considerando que estos factores son el centro de aquella falencia que hace que el servicio declive y genere la disminución de la credibilidad institucional. Siendo este el resultado de la mala calidad del servicio público.

#### **4.2. DISCUSIÓN**

La evaluación del desempeño laboral y la calidad del servicio juegan un papel fundamental en el desarrollo de la gestión, dirección y organización de una institución pública, puesto que al trabajar de manera conjunta permite medir el nivel de eficiencia, eficacia, honestidad y transparencia de cada uno de los servidores públicos, generado de esta manera cumplir con el rol de satisfacción de las diferentes demandas de la ciudadanía. Mediante la formulación de planes, programas y proyectos que busquen el fortalecimiento continuo de optimizar las condiciones de entrega de un servicio y apoyen al desarrollo institucional.

Según (Campbell, 1990, como se citó en Bautista, Cienfuegos, y Aguilar 2020) señala que "el desempeño laboral son las acciones y conductas que son relevantes para las metas de la organización; y se miden en términos del rendimiento del trabajador demostrando sus competencias. Asimismo, Campbell afirma que el rendimiento laboral individual es sinónimo de conducta de trabajo, y que este incluye únicamente a los comportamientos relacionados con la concesión de los objetivos organizacionales" (p. 114). Es así como la evaluación del desempeño laboral es importante porque se lo considera como un instrumento que ayuda a medir los conocimientos, habilidades y eficiencia del empleado creando un espacio productivo – desarrollo llegando a cumplir con los objetivos establecidos por la entidad pública.

Por tanto, según Aguilar (2006), menciona que "la gestión de calidad difícilmente se puede pensar que una empresa privada subsista en la competencia sin productos de calidad y en un gobierno difícilmente puede establecer su reputación y confianza

social perdida o disminuida y sus servicios públicos no aportan nada significativo a la vida personal y asociada a sus ciudadanos" (p. 318). Ahora bien, es fundamental tomar en cuenta que la calidad del servicio no solo se basa en el hacer del empleado sino también es el resultado de interacción entre los mismos, debido a que en el momento que es atendido el usuario, este tiene la capacidad de evaluar de forma directa al servidor público y medir la satisfacción de los servicios públicos.

Los diferentes instrumentos utilizados dentro de la investigación aportaron con la recopilación de información sobre el proceso de evaluación del desempeño laboral en los servicios públicos y la importancia que tiene la calidad tanto interna como externa en la institución, ayudando a obtener una visión más amplia sobre las variables planteadas y conocer sobre el poco interés de la calidad de los servicios dentro de la evaluación del desempeño, siendo esto una de las dificultades para mejorar el rendimiento laboral y la satisfacción del usuario.

Por consiguiente, dando al cumplimiento de los objetivos específicos tenemos:

#### 4.2.1. Sistema y proceso de la evaluación del desempeño laboral de los servidores públicos en la función ejecutiva del Carchi

**Tabla 30.** Sistema y proceso de la evaluación del desempeño laboral de los servidores públicos en la función ejecutiva del Carchi

<b>NORMA TÉCNICA DEL SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>	<b>GOBERNACIÓN DEL CARCHI</b>
Art 11. De las etapas del proceso de evaluación del desempeño. - El proceso de evaluación de desempeño estará integrada por:	
a) Elaborar el plan anual de evaluación del desempeño y el cronograma de actividades precisas a las disposiciones y contenidos en la presenta norma técnica, las que serán delegadas por la autoridad nominadora.	Mediante los instrumentos aplicados se afirma que la institución realiza la evaluación del desempeño todos los años según lo establece el Ministerio de Trabajo, en el periodo del 1 de febrero al 31 de diciembre.
b) Establecimiento de factores de evaluación del desempeño: Permite evaluar el desempeño institucional de forma cuantitativa y cualitativa a través de niveles de eficiencia del desempeño individual, satisfacción del usuario externo e interno y cumplimiento de normas internas.	Por medio del resultado de la entrevista realizada se llega a conocer que para dar el cumplimiento con el literal a, la Gobernación del Carchi hace uso del POA (Plan Operativo Anual) en donde se plasma cada una de las actividades de los servidores públicos para lograr cada meta junto con el área responsable de cada actividad. Es así como se determina el nivel de eficiencia del desempeño tanto individual como colectivo sin

	<p>embargo la institución deja de lado el nivel de satisfacción del usuario externo puesto que no toma en consideración la participación del ciudadano al no realizar levantamiento de información (encuestas) acerca de la satisfacción sobre la calidad del servicio como lo establece la norma.</p>
<p>c) Ejecución del proceso de evaluación del desempeño: Se establece el período de evaluación anual entre el 1 de febrero al 31 de diciembre de cada año y la escala de calificación final como son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Excelente 95%</li> <li>- Muy bueno entre 90% y 94,99%</li> <li>- Satisfactorio entre 80% y 89,99%</li> <li>- Regular entre 70% y 79,99%</li> <li>- Insuficiente igual o inferior al 69,99%</li> </ul>	<p>Según la información obtenida en la entrevista, se afirma que la institución si cumple totalmente con el literal b, debido a que efectúa correctamente la aplicación anual de la evaluación de desempeño laboral. De igual forma la Gobernación del Carchi hace uso de la escala de calificación de Likert tomando en cuenta los porcentajes asignados y a su vez permitiendo categorizar el nivel laboral de los servidores públicos, impulsando a mantenerse en el rango satisfactorio del 80% para así continuar con el cumplimiento de actividades establecidas. No obstante, aquellos servidores públicos que generan un porcentaje inferior tendrán la opción de recalificar o reconsiderar su puntuación.</p>
<p>d) Notificación de resultados, reconsideración y/o recalificación: La UATH institucional notificara a los responsables de las unidades o procesos del resultado obtenido en la evaluación del desempeño.</p>	<p>En la Gobernación del Carchi el área de talento humano notifica al jefe inmediato dando paso a informar al empleado de los resultados arrojados en la evaluación del desempeño generando tanto resultados positivos como negativos. En el caso personal de que sea deficiente se procede a realizar la evaluación de dos meses o la evaluación de prueba la cual consiste en fortalecer aquellas falencias en las actividades designadas buscando el compromiso y mejora de las funciones a realizar.</p>
<p>e) Informe de resultados. Sección 1a Del establecimiento de factores de evaluación del desempeño: El desempeño individual será el resultado de la sumatoria de los factores determinados en el artículo 12 en donde la UATH remite el informe de resultado y ejecuta las acciones correspondientes sobre los efectos de los resultados de la</p>	<p>A través de la información recolectada, la Gobernación del Carchi recibe a través del Ministerio del Trabajo un informe de cuestiones que hay que mejorar de cada uno de los servidores públicos enfocados a los servidores que obtuvieron una calificación de insatisfecho o regular. Sin embargo, hay que considerar que la UATH no ejecuta acciones oportunas sobre el impacto de los resultados de la evaluación del</p>

---

evaluación del desempeño de acuerdo con lo establecido en la Ley Orgánica del Servidor Público (LOSEP) y su reglamento general sujetas en el ámbito de esta Norma Técnica.

desempeño que se centren en fortalecer las capacidades, habilidades, conocimiento y destrezas del trabajador, sino por el contrario se enfocan en capacitaciones generales direccionadas a la parte técnica en cuestión de manejo de sistemas, planificación o actividades que desarrolle el empleado.  
en la Ley Orgánica del Servicio Público y su reglamento en general

---

#### 4.2.2. Percepción ciudadana sobre la calidad de los servicios públicos prestados por la Gobernación del Carchi

Por medio de las encuestas ejecutadas se identifica que la ciudadanía se encuentra insatisfecha con el servicio que presta la institución, demostrando las dos partes del problema, una de ellas es el desinterés de los servidores públicos y en segundo lugar la falta de empatía entre el empleado con el usuario, lo cual indica la mala reputación de la Gobernación ante sus ciudadanos, haciendo que no se tome en cuenta la calidad de prestación del servicio y la percepción ciudadana ante el mismo, por ende hace que no genere una buena gestión, dejando de lado las necesidades y opiniones de aquellos usuarios que requieren una solución a sus problemas individuales. Es así, que la causa más notable en la investigación es la carencia de procesos y resultados transparentes puesto que la deficiencia y gran falta de ética no debería desempeñar papel alguno acerca de las decisiones de los servidores públicos.

De manera que, en base a los instrumentos aplicados también se conoce la preocupación e interés por parte de la ciudadanía indicando que es necesario la utilización de herramientas de evaluación de desempeño siempre y cuando se les permita la participación como entes actores que ayuden a determinar una buena calidad del servicio. Dando paso a conformar una institución de alta calidad que persigue la equidad con costos menores en términos de eficiencia y transparencia.

#### 4.2.3. Evaluación del desempeño laboral con la prestación del servicio público en la Gobernación Carchi

A través de la investigación de campo, podemos decir que la evaluación del desempeño no aporta en su totalidad en la calidad del servicio público, debido a que la evaluación es elaborada de manera técnica, lo cual se centra en los procesos internos. No obstante, la calidad del sector público en la actualidad es sumamente



importante en la sociedad debido que como instituciones se consideran entes actores que ayuda alcanzar el objetivo de equidad que hoy se percibe como una de las metas fundamentales del Estado.

Si bien es cierto las entidades públicas carecen de procesos y resultados transparentes puesto que la corrupción no debería desempeñar papel alguno acerca de las decisiones de los burócratas y de los dirigentes políticos. Sin embargo, es trascendental tomar en cuenta la participación de la gestión de calidad dentro de la evaluación del desempeño laboral, puesto que al conocer el ser, del ser humano, se identifica de manera objetiva la problemática que permitirá consolidar sus fortalezas y debilidades del servidor público enfocándose de esta forma en una versión mejorada no solo en la producción del empleado sino también en la perfección de la prestación del servicio llegando así a obtener la satisfacción del usuario, confianza y credibilidad institucional de los servicios públicos.

## V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1. CONCLUSIONES

- La aplicación y resultados que genera el uso correcto de la evaluación de desempeño laboral planteado por el Ministerio de Trabajo deben satisfacer las demandas sociales en cuanto a recursos, servicios, transparencia y procesos. Sin embargo, la Gobernación del Carchi, no cumple en su totalidad con lo estipulado en la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño, dejando en evidencia el incumplimiento de los niveles de satisfacción de usuarios externos, es así como la institución no considera como ente principal la participación de los usuarios en cuanto al nivel de calidad de los servicios públicos.
- El bajo nivel de empoderamiento en la Gobernación del Carchi es notable, la apatía y desinterés de quienes conforman la institución, han hecho que el ciudadano se convierta en un ser, conformista permitiendo que el desinterés y mal trato por parte del servidor público sean común en la actualidad. Reflejando abnegación por parte de estos, generando de esta forma la falta de una adecuada selección, evaluación, control y valoración de los servidores públicos, demostrando así no tener iniciativa de cambio que exijan la mejora en transparencia, participación y buena prestación de servicios ante la opinión pública.
- El fortalecimiento de la calidad de los servicios públicos debe de ser primordial para la interacción y participación de los actores involucrados en el desarrollo de la institución, por tal razón la evaluación del desempeño laboral aplicada a los servidores públicos de la Gobernación del Carchi se enfoca en evaluar el hacer y no en el ser del empleado por lo tanto debe tener algunos cambios radicales que fomenten a mejorar tanto sus competencias técnicas como sus competencias conductuales, con el fin de tratar erradicar los problemas prioritarios y reales ante el servicio público.

## 5.2. RECOMENDACIONES

- La unidad de Talento humano de la Gobernación del Carchi primordialmente debe cumplir a cabalidad con el proceso de evaluación estipulado en la Ley, centrarse en el bienestar de sus servidores públicos y crear un ambiente laboral cómodo y de agrado para quienes lo conforman, con el afán de cumplir los objetivos y metas establecidas por un Buen Estado. Sin embargo, el Ministerio de Trabajo debe realizar una investigación de campo de forma objetiva, la cual se vea enfocada a mejorar y transformar la evaluación del desempeño laboral de acuerdo con las problemáticas y necesidades del servidor público, sin dejar de lado las competencias conductuales mismas que se ven reflejadas en el comportamiento que afectan de forma directa el ámbito laboral.
- Es necesario que le área de talento humano de la Gobernación del Carchi como institución pública se vea interesada en la participación activa de sus usuarios considerando al buzón de quejas y reclamos como un mecanismo de mejora para así construir democracia pero sobre todo fundamentalmente fortalecer el control de los gobernantes, transmitir mejor las preferencias de los ciudadanos y generar servicios públicos oportunos que creen confianza, credibilidad, eficiencia y transparencia hacia la entidad y la gestión pública como tal.
- Se sugiere que a las áreas de Intendencia, Comisaría Nacional de Policía y Jefatura de la Gobernación del Carchi se les establezca parámetros que permitan medir la percepción del usuario ante su inconformidad o satisfacción en cuanto al servicio público en donde se mida el ser y hacer del trabajador como también los servicios prestados a la ciudadanía con el fin de mejorar la gestión a través de la calificación de las actividades y responsabilidades designadas a cada empleado, generando estrategias de progreso que involucre trabajos colectivos a través de talleres, capacitaciones y actividades recreativas .

## VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar, A. (2022). *¿Qué es una evaluación del desempeño laboral?* Obtenido de QuestionPro: <https://www.questionpro.com/es/evaluacion-del-desempe%C3%B1o.html>
- Aguilar, L. (2006). *Gobernanza y Gestión Pública*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Amedaño, & Beltran. (2014). Ingeniero Comercial. *La evaluación del desempeño y su incidencia en el rendimiento laboral de los servidores administrativos del GAD Municipal del Cantón Naranjito*. Universidad Estatal de Milagro, Milagro.
- Arcken, H. V. (2023). *COMPETENCIAS TÉCNICAS*. Obtenido de pedagogiadocente.wordpress.com: <https://pedagogiadocente.wordpress.com/competencias/competencias-tecnicas/>
- Arias. (2012). El Proyecto de investigación introducción a la metodología científica. En A. F. G., *El Proyecto de investigación introducción a la metodología científica* (6 ed., pág. 24). Caracas- República Bolivariana de Venezuela: EPISTEME, C.A. doi:<https://abacoenred.com>
- Arias, F. (2012). El proyecto de investigación intrucción a la metodoloía cinetffica. En Arias, *El proyecto de investigación intrucción a la metodoloía cinetffica* (pág. 26). Caracas-Republica Bolivariana de Venezuela: Episteme.
- Bautista, Cienfuegos, & Aguilar. (2020). El desempeño laboral desde una perspectiva teórica. *Valor Agregado*, 109-121.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Bogotá, Colombia: D.R. ©2010 por Pearson Educación de Colombia Ltda.
- Carrión, M. (2010). *Análisis del sistema de evaluación de desempeño de los servidores públicos del sector salud en la provincia de Loja y su incidencia en la calidad de los servicios*. Obtenido de dspace.utpl.edu.ec: <https://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/4910/1/TesisMiltonCarrion.pdf>

- Chiang, M. (10 de 12 de 2017). Análisis de la satisfacción y el desempeño laboral en los funcionarios de la Municipalidad de Talcahuano. *Scielo*. Obtenido de [https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-24492015000300001](https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-24492015000300001)
- Chiguano, L., & Pumashunta, V. (2013). *Abogado*. Obtenido de repositorio.utc.edu.ec: <http://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/1225/1/T-UTC-0855.pdf>
- Coll, F. (13 de 10 de 2020). *Funcionario Publico*. Obtenido de economipedia.com: <https://economipedia.com/definiciones/funcionario-publico.html>
- Constitución de la República del Ecuador. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Obtenido de defensa.gob.ec: [https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/02/Constitucion-de-la-Republica-del-Ecuador\\_act\\_ene-2021.pdf](https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/02/Constitucion-de-la-Republica-del-Ecuador_act_ene-2021.pdf)
- Consultoría Jurídica Especializada - DBS. (2018). *Clasificación de los servidores públicos*. Obtenido de dbs.mx: <https://dbs.mx/clasificacion-de-los-servidores-publicos/>
- Cortés, Moreno, Peña, & Torres. (18 de 11 de 2018). Evaluación de desempeño para funcionarios públicos de la rama ejecutiva con nombramiento en provisionalidad como criterio de permanencia en el servicio. *Dialnet*, 90-135.
- ELADMINIS. (2022). *Definición de 'Competencia conductual'*. Obtenido de eladminis.com: <https://eladminis.com/definicion-de-competencia-conductual/>
- Estatuto Régimen Jurídico Administrativo de la Función Ejecutiva. (2022). *Estatuto Régimen Jurídico Administrativo de la Función Ejecutiva*. Obtenido de portal.compraspublicas.gob.ec: <https://portal.compraspublicas.gob.ec/sercop/wp-content/uploads/2022/04/6.-ERJAFE.pdf>
- Fernandez, M., & Sanchez, J. (1997). *Eficacia organizacional*. Madrid: Diaz de Santos S.A.
- Fernandez, P. (2000). Relacion del Estado con los Servidores Publicos. *Ambito Jurídico*, 12-16. Obtenido de <https://ambitojuridico.com.br/cadernos/direito-administrativo/relacion-del-estado-con-los-servidores-publicos/>
- Gobernación del Carchi. (2022). *Organigrama*. Obtenido de gobernaciondelcarchi.gob.ec: [www.gobernaciondelcarchi.gob.ec](http://www.gobernaciondelcarchi.gob.ec)

- Gómez, D. (06 de 12 de 2022). *SERVQUAL: guía básica sobre el modelo de calidad de servicio*. Obtenido de [blog.hubspot.es: https://blog.hubspot.es/service/que-es-servqual](https://blog.hubspot.es/service/que-es-servqual)
- Gusman , C. (2013). *Las teorías existentes sobre el servicio público*. Obtenido de [es.scribd.com/: https://es.scribd.com/document/452988917/112-Texto-20del-20articulo-356-1-10-20140318-convertido-docx](https://es.scribd.com/document/452988917/112-Texto-20del-20articulo-356-1-10-20140318-convertido-docx)
- Hernandez, R., Fernández, C., & Baptista, M. d. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mexico: INTERAMERICANA EDITORES S.A. Obtenido de <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Herrera, & Lopez. (5 de 09 de 2009). *Investigación cualitativa en administración*. Obtenido de [moebio.uchile.cl: https://www.moebio.uchile.cl/35/lopez.html](https://www.moebio.uchile.cl/35/lopez.html)
- ñiguez, L. (26 de 05 de 2021). *Eficiencia Organizacional: 7 Maneras de Mejorar el Desempeño Laboral*. Obtenido de [hirebook.com: https://www.hirebook.com/es/blog/eficiencia-organizacional-maneras-de-mejorar-el-desempeno-laboral](https://www.hirebook.com/es/blog/eficiencia-organizacional-maneras-de-mejorar-el-desempeno-laboral)
- Iturralde, J. (2011). *La evaluación del desempeño laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y crédito Oscus Ltda de la ciudad de Ambato en el año 2010*. Obtenido de [repositorio.uta.edu.ec: https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1786/1/TA0097.pdf](https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1786/1/TA0097.pdf)
- jimcontent. (2012). Obtenido de <https://sf9f1e540a4acef25.jimcontent.com/download/version/1610423321/module/13192964131/name/FUNCIONES%20DEL%20ESTADO%20ECUATORIANO.pdf>
- Lago, G., & Nadruz, P. (2012). *Gestión por competencias: Integración entre la evaluación del desempeño y la formación y el desarrollo*. Recuperado el 10 de 02 de 2022, de [fcea.edu.uy: http://fcea.edu.uy/Jornadas\\_Academicas/2013/file/ADMINISTRACION/Gestion%20por%20competencias.pdf](http://fcea.edu.uy/Jornadas_Academicas/2013/file/ADMINISTRACION/Gestion%20por%20competencias.pdf)
- Ley Orgánica del Servicio Público. (2022). *Ley Orgánica del Servicio Público*. Obtenido de [biblioteca.defensoria.gob.ec/: https://biblioteca.defensoria.gob.ec/bitstream/37000/3407/1/Ley%20Org%20Unica%20del%20Servicio%20P%20Publico.pdf](https://biblioteca.defensoria.gob.ec/bitstream/37000/3407/1/Ley%20Org%20Unica%20del%20Servicio%20P%20Publico.pdf)

- Martínez, D. (11 de 2008). *Evaluación y el análisis de la calidad de la gestión en la Empresa Reparadora Granma*. Obtenido de gestiopolis.com: <https://www.gestiopolis.com/evaluacion-analisis-gestion-calidad-empresa-mantenimiento-mecanico/>
- Matos, A. (2018). *Investigación Bibliográfica: Definición, Tipos, Técnicas*. Obtenido de jimcontent.com: <https://s9329b2fc3e54355a.jimcontent.com/download/version/1545253266/module/9548086969/name/Investigaci%C3%B3n%20Bibliogr%C3%A1fica.pdf>
- Mimenza, O. C. (09 de 07 de 2019). *Psicología y Mente*. Obtenido de psicologiaymente.com: <https://psicologiaymente.com/miscelanea/variable-dependiente-independiente>
- Ministerio de la Presidencia. (2009). *Guía para la evaluación de la calidad de los Servicios Públicos*. Obtenido de core.ac.uk: <https://core.ac.uk/download/pdf/30046026.pdf>
- Ministerio de Relaciones. (2013). *Acuerdo Ministerial No. MRL-2013-0093*. Obtenido de gob.ec: [https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2018-11/Documento\\_Acuerdo-Ministerial-0093-2013-Norma-T%C3%A9cnica.pdf](https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2018-11/Documento_Acuerdo-Ministerial-0093-2013-Norma-T%C3%A9cnica.pdf)
- Ministerio de Trabajo. (21 de 12 de 2021). *Sistema Unico de Trabajo*. Obtenido de elearning.trabajo.gob.ec: <http://elearning.trabajo.gob.ec/course/info.php?id=12#:~:text=El%20Sistema%20%C3%9Anico%20de%20Trabajo,y%20entidades%20p%C3%BAblicas%20y%20privadas.>
- Naranjo, S., & Proaño, Z. (2012). *EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL BALCÓN DE SERVICIOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO*. Obtenido de repositorio.uta.edu.ec: <https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/6019>
- Nishizawa, R. M. (6 de 09 de 2014). *Desarrollo del Modelo Servqual para la medición de la calidad del servicio en la empresa de publicidad Ayuda Experto*. Scielo. Obtenido de [https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=http://www.scielo.org.bo/scielo.php%3Fscript%3Dsci\\_arttext%26pid%3DS1994-37332014000200005%23:~:text%3DEl%2520modelo%2520Servqual%2520es%2520una,y%2520cualitativos%2520de%2520los%2520clientes.&ved=2ahUK](https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=http://www.scielo.org.bo/scielo.php%3Fscript%3Dsci_arttext%26pid%3DS1994-37332014000200005%23:~:text%3DEl%2520modelo%2520Servqual%2520es%2520una,y%2520cualitativos%2520de%2520los%2520clientes.&ved=2ahUK)
- Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño. (2018). *Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño*. Obtenido de gob.ec:

[https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2018-10/Documento\\_Norma%20Tecnica%20Evaluacion%20de%20Desempe%C3%B1o.pdf](https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2018-10/Documento_Norma%20Tecnica%20Evaluacion%20de%20Desempe%C3%B1o.pdf)

Ocampo, D. S. (4 de 06 de 2019). *El enfoque mixto de investigacion*. Obtenido de investigaliacr.com: <https://investigaliacr.com/investigacion/el-enfoque-mixto-de-investigacion/>

Ortega, C. (2022). *QuestionPro*. Obtenido de ¿Que es un cuestionario?: <https://www.questionpro.com/blog/es/que-es-un-cuestionario/>

Órtiz, M. (20 de 04 de 2015). *Guia de entrevistas*. Obtenido de prezi.com: [https://prezi.com/ooatecj5\\_fgt/guia-de-entrevista-y-de-observacion/#:~:text=La%20gu%C3%ADa%20de%20entrevista%20es,a%20analizar%20en%20una%20entrevista.](https://prezi.com/ooatecj5_fgt/guia-de-entrevista-y-de-observacion/#:~:text=La%20gu%C3%ADa%20de%20entrevista%20es,a%20analizar%20en%20una%20entrevista.)

Pérez, A. (2009). *Repositorio Digital Instituto Politécnico Nacional*. Obtenido de Repositorio Digital Instituto Politécnico Nacional: <https://www.repositoriodigital.ipn.mx/bitstream/123456789/5384/2/50-51-2.pdf>

Quispe, S. (2020). *Importancia de la Evaluacion del desempeño laboral*. Recuperado el 26 de 01 de 2022, de repositorio.unap.edu.pe: [http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/14901/Quispe\\_Cachi\\_Sonia.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=La%20evaluaci%C3%B3n%20del%20desempe%C3%B1o%20laboral%20es%20de%20suma%20importancia%20para,un%20ejercicio%20de%20examen%20sino](http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/14901/Quispe_Cachi_Sonia.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=La%20evaluaci%C3%B3n%20del%20desempe%C3%B1o%20laboral%20es%20de%20suma%20importancia%20para,un%20ejercicio%20de%20examen%20sino)

Reglamento Ley Organica del Servicio Publico. (2021). *Reglamento Ley Organica del Servicio Publico*. Obtenido de obraspublicas.gob.ec: [https://www.obraspublicas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/08/LOTAIP\\_6\\_Reglamento-Ley-Organica-del-Servicio-Publico-2021.pdf](https://www.obraspublicas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/08/LOTAIP_6_Reglamento-Ley-Organica-del-Servicio-Publico-2021.pdf)

Rodrigo, B. (17 de Julio de 2018). *Enciclopedia*. Obtenido de funcion ejecutiva: [https://www.encyclopediadelapolitica.org/funcion\\_ejecutiva/](https://www.encyclopediadelapolitica.org/funcion_ejecutiva/)

Romero, F., & Urdaneta, E. (2009). DESEMPEÑO LABORAL Y CALIDAD DE SERVICIO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LAS UNIVERSIDADES PRIVADAS . *Revista Electrónica de Humanidades, Educación y Comunicación Social*, 66-79.

Ruiz, J. F. (2010). Disertacion sobre el servicio publico. *FORO*, 14. Obtenido de <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/2891/1/03-Fernández.pdf>



Servicio de acreditación ecuatoriano. (26 de 04 de 2018). *importancia de la calidad en los servicios públicos*. Obtenido de Gobiernos del Encuentro: <https://www.acreditacion.gob.ec/calidad-en-los-servicios-publicos/#>

Servicio de Acreditación Ecuatoriano. (2023). *Calidad en los servicios públicos*. Obtenido de [acreditacion.gob.ec](https://www.acreditacion.gob.ec): <https://www.acreditacion.gob.ec/calidad-en-los-servicios-publicos/>

Suárez, E. (2020). *Estudio de la Inteligencia emocional y su relación con el desempeño laboral en las organizaciones públicas de la provincia del Carchi - Cantón Tulcán*. Obtenido de [repositorio.upec.edu.ec](http://repositorio.upec.edu.ec): <http://repositorio.upec.edu.ec/bitstream/123456789/1134/1/465-%20SU%20ARAG%20ERIKAJOHANA.pdf>

Subsecretaría de Evaluación y Control del Servicio Público. (2022). *Gobierno Electrónico*. Obtenido de [gobiernoelectronico.gob.ec](https://www.gobiernoelectronico.gob.ec): <https://www.gobiernoelectronico.gob.ec>

SYLDE. (03 de 04 de 2022). *indicadores de efectividad y eficacia*. Obtenido de [sydle.com](https://www.sydle.com): <https://www.sydle.com/es/blog/indicadores-de-proceso-62042a46e45de05ff61b6e55/>

Tamayo y Tamayo, M. (2006). *Técnicas de Investigación. (2ª Edición)*. México: Editorial Mc Graw Hill.

Terreros, D. (15 de 07 de 2021). *MARKETING*. Obtenido de [blog.hubspot.es](https://blog.hubspot.es): <https://blog.hubspot.es/marketing/indicadores-de-gestion>

Thompson, I. (2010). *Definición de Encuesta*. Obtenido de [promonegocios.net](https://www.promonegocios.net): <https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/encuestas-definicion.html>

Universidad ECOTEC. (2018). *Funciones del Estado*. Obtenido de [ecotec.edu.ec](https://www.ecotec.edu.ec): [https://www.ecotec.edu.ec/material/material\\_2018F1\\_DEM102\\_02\\_104303.pdf](https://www.ecotec.edu.ec/material/material_2018F1_DEM102_02_104303.pdf)

Universidad Internacional de La Rioja. (07 de 05 de 2021). *¿Qué es la gestión pública?* Obtenido de [ecuador.unir.net](https://ecuador.unir.net): <https://ecuador.unir.net/actualidad-unir/gestion-publica/>

Valdez, A. (2019). *Paradigmas emergentes en la gestión pública en América Latina*. Obtenido de [redalyc.org](https://www.redalyc.org): <https://www.redalyc.org/journal/290/29059356003/29059356003.pdf>

Vallejo, J. (2000). *Funiciones del Estado*. doi:<http://docencia.udea.edu.co>

Vasquez, B. (2016). *EL EMPLEADO PÚBLICO DENTRO DEL MARCO JURÍDICO ECUATORIANO*. Obtenido de [dspace.ucuenca.edu.ec](http://dspace.ucuenca.edu.ec): <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/873/1/a82.pdf>

Villacres, S. (1 de 11 de 2012). *derechosageo*. doi:<https://derechosageo.blogspot.com>

## 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 PREDENSA DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

<b>ESTUDIANTE:</b>	BOLAÑOS HERRERA DANIELA FERNANDA	<b>CÉDULA DE IDENTIDAD:</b>	0402046981
<b>PERIODO ACADÉMICO:</b>	2023B		
<b>PRESIDENTE TRIBUNAL</b>	MSC. SOFÍA ZAPATA MUÑOZ	<b>DOCENTE TUTOR:</b>	MSC. HADA ESTHER SOLÓRZANO ROBINSON
<b>DOCENTE:</b>	MSC. ADRIÁN ALEXANDER VALVERDE OBANDO		
<b>TEMA DEL TIC:</b>	"Evaluación de desempeño laboral a los servidores públicos de la función ejecutiva Gobernación del Carchi"		
No.	CATEGORÍA	Evaluación cuantitativa	OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES
1	PROBLEMA - OBJETIVOS	8,67	Definir adecuadamente el OEI. Relacionar los objetivos específicos con el verbo planteado en el Objetivo General
2	FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	8,33	Reforzar la explicación de lo que es la Función Ejecutiva. Regirse exclusivamente a textos de los últimos 5 años.
3	METODOLOGÍA	7,67	Colocar el método analítico. Identificar la fuente de los datos poblacionales utilizados. Estratificar la población objetivo
4	RESULTADOS	8,33	
5	DISCUSIÓN	8,33	
6	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	8,33	Especificar las áreas que deben aplicar las recomendaciones emitidas. Definir las palabras adecuadas a los resultados identificados.
7	DEFENSA, ARGUMENTACIÓN Y VOCABULARIO PROFESIONAL	8,67	
8	FORMATO, ORGANIZACIÓN Y CALIDAD DE LA INFORMACIÓN	8,67	Citar todas las referencias


Obteniendo una nota de: **8,43** 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 **miércoles, 27 de septiembre de 2023**

  
MSC. SOFÍA ZAPATA MUÑOZ  
PRESIDENTE TRIBUNAL

  
MSC. HADA ESTHER SOLÓRZANO ROBINSON  
DOCENTE TUTOR

  
MSC. ADRIÁN ALEXANDER VALVERDE OBANDO  
DOCENTE



# 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

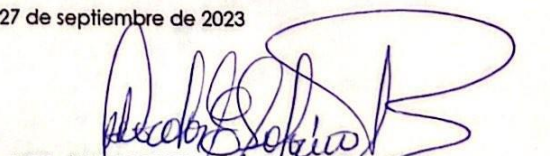
ESTUDIANTE:	BURBANO LÓPEZ JENNIFER GUADALUPE	CÉDULA DE IDENTIDAD:	0402120570
PERIODO ACADÉMICO:	2023B		
PRESIDENTE TRIBUNAL	MSC. SOFÍA ZAPATA MUÑOZ	DOCENTE TUTOR:	MSC. HADA ESTHER SOLÓRZANO ROBINSON
DOCENTE:	MSC. ADRIÁN ALEXANDER VALVERDE OBANDO		
TEMA DEL TIC:	"Evaluación de desempeño laboral a los servidores públicos de la función ejecutiva Gobernación del Carchi"		
No.	CATEGORÍA	Evaluación cuantitativa	OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES
1	PROBLEMA - OBJETIVOS	8,67	Definir adecuadamente el OE1. Relacionar los objetivos específicos con el verbo planteado en el Objetivo General
2	FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	8,33	Reforzar la explicación de lo que es la Función Ejecutiva. Regirse exclusivamente a textos de los últimos 5 años.
3	METODOLOGÍA	7,67	Colocar el método analítico. Identificar la fuente de los datos poblacionales utilizados. Estratificar la población objetivo
4	RESULTADOS	8,33	
5	DISCUSIÓN	8,33	
6	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	8,33	Especificar las áreas que deben aplicar las recomendaciones emitidas. Definir las palabras adecuadas a los resultados identificados.
7	DEFENSA, ARGUMENTACIÓN Y VOCABULARIO PROFESIONAL	8,67	
8	FORMATO, ORGANIZACIÓN Y CALIDAD DE LA INFORMACIÓN	8,67	Citar todas las referencias

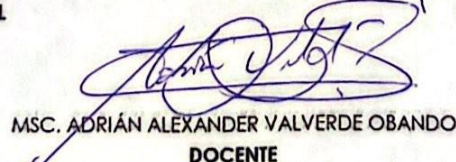
Obleniendo una nota de: 8,43 Por lo tanto, **APRUEBA** ; debiendo el o los investigadores acatar el siguiente artículo:

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, firmamos en la ciudad de Tulcán el miércoles, 27 de septiembre de 2023

  
MSC. SOFÍA ZAPATA MUÑOZ  
PRESIDENTE TRIBUNAL

  
MSC. HADA ESTHER SOLÓRZANO ROBINSON  
DOCENTE TUTOR

  
MSC. ADRIÁN ALEXANDER VALVERDE OBANDO  
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: Bolaños Herrera Daniela Fernanda y Burbano López Jennifer Guadalupe</b>				
<b>DATE: 12 de octubre de 2023</b>				
<b>TOPIC: "Evaluación de desempeño laboral a los servidores públicos de la función ejecutiva Gobernación del Carchi"</b>				
<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</b>		



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

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

**Autor:** Bolaños Herrera Daniela Fernanda y Burbano López Jennifer  
Guadalupe

**Fecha de recepción del abstract:** 12 de octubre de 2023

**Fecha de entrega del informe:** 12 de octubre 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, por lo cual se valida dicho trabajo.

Atentamente



EDISON PEÑAFIEL ARCOS  
EDISON PEÑAFIEL ARCOS  
PEÑAFIEL ARCOS

Ing. Edison Peñafiel Arcos MSc  
Coordinador del CIDEN

**Anexo 3.** Entrevista a los funcionarios de la Gobernación del Carchi

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI**  
**FACULTAD DE COMERCIO INTERNACIONAL, INTEGRACIÓN, ADMINISTRACIÓN Y**  
**ECONOMÍA EMPRESARIAL**  
**ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**Entrevista dirigida:**

Gobernador del Carchi Ec. Ramiro Cadena

Encargada de talento Ec. Fernando Charco de la Gobernación del Carchi

**Objetivo:** Determinar la incidencia de la evaluación del desempeño laboral a los servidores públicos en la calidad de la prestación del servicio público de la función ejecutiva Gobernación del Carchi.

- 1. Entendiéndose que el SUT, es el repositorio oficial de los procedimientos administrativos y servicios prestados en exclusividad de las entidades públicas que permite registrar la gestión de Talento Humano del Sector Público. ¿Cree usted que los funcionarios públicos ocupan un cargo al nivel de sus conocimientos en base al sistema?**

En ese sentido Yo entiendo y asumo que los funcionarios que están en institución Sí, sí están de acuerdo al cargo que ocupan los conocimientos del perfil Porque es importante aclarar que muchos de los funcionarios ganaron un concurso de méritos y oposición entonces entiendo que ahí se verificó ese valor estos requisitos que es necesario para ocupar un puesto los perfiles básicamente

- 2. ¿De qué manera el modelo de evaluación permite medir la eficiencia del desempeño laboral de los funcionarios?**

Bueno como es el proceso de evaluaciones de desempeño todos los años se lo realiza no es importante aclarar que nosotros estamos bajo el Ministerio de gobierno Entonces nosotros como unidad desconcentrada como gobernación realizamos devaluación a todos los funcionarios y la misma se envía al Ministerio de gobierno que a su vez envía el Ministerio de trabajo para verificar los resultados en realidad y ellos todos los años nos envían así como

un informe de cuestiones que hay que mejorar de cada uno de los servidores más enfocados a los servidores que tuvieron una calificación insatisfecho o regular básicamente y claro nosotros debemos hacer el plan de mejoras para poder cumplir con lo que establece la ley.

La evaluación en si básicamente como ustedes saben tiene que establecer las metas y las actividades y las metas y actividades se determinan de acuerdo al perfil del puesto y también de las actividades adicionales que usted realice entonces en ese sentido el jefe inmediato suele calificar a su subordinado en función a si cumple o no las metas en todo caso un ejemplo si un funcionario tiene que emitir certificados y su meta es de 1000 y el emitió 800 de tal forma no cumple con la meta es así que como se llega a calificar el producto

**3. Si en el caso de obtener un resultado bajo ¿En qué tiempo se lo vuelve a evaluar?**

De acuerdo a lo que establece la ley en el manual de evaluación en el procedimiento de evaluación existen parámetros hay personas que sacan eh sobresaliente bueno muy bueno regular insatisfactorio entonces las personas que sacan insatisfactorio o regular se les hace el proceso de evaluación de dos meses o la evaluación de prueba si los funcionarios en esos dos meses vuelven a sacar la misma nota en el mismo nivel entonces se les hace un sumario administrativo y si el funcionario mejora ya básicamente continua en funciones.

**4. Si existe el caso en el que se obtenga puntajes bajos dentro de la evaluación de desempeño ¿cuáles son sus estrategias para mejorar dichos puntajes?**

Nosotros lo que hacemos es básicamente notificar al Jefe inmediato para que el haga el proceso de evaluación nuevamente en ese sentido como talento humano pues siempre se hace el seguimiento para que el funcionario valla cumpliendo las actividades que se le ha encomendado y pueda lograr sus resultados, porque puede haber muchas cuestiones para que obtengan una mala nota entonces de acuerdo a la particularidad también desde talento



humano orientamos y hacemos acompañamiento para mejorar esta situación un ejemplo puede ser incluso tenemos un compañero que en algún momento sufría de alcoholismo por ejemplo saco una nota baja entonces se realizó el acompañamiento para que pueda mejorar esta cuestión y pueda integrarse nuevamente.

**5. ¿Cuáles son los beneficios de obtener un puntaje alto dentro de la evaluación del desempeño laboral?**

**6. ¿Cómo cree que la evaluación del desempeño laboral influye en la calidad del servicio que se brinda al usuario?**

Bueno es bastante complicado uno siempre espera que la evaluación sea técnica pero no siempre es así, pero creo que de una u otra si influye en el servicio que uno da porque no es la realidad, pero si representa un porcentaje de como es el funcionario, de cómo está reflejado en su nota. No podemos decir que una nota lo va a determinar cómo brinda el servicio, pero si refleja algo entonces se prodiga hacer otros mecanismos otras mejoras, pero hoy por hoy estamos regidos y es algo que establece el

Ministerio de trabajo y el proceso de la evaluación lo hace en función a eso a los procedimientos qué están establecidos a las leyes establecidas entonces creo que para mejorar esta situación se debería cambiar un poco estas leyes el sistema y el proceso.

“Entonces usted consideraría qué la evaluación del desempeño la evaluación que se le realiza a los a los servidores públicos de cierta manera es deficiente No deficiente, pero si incompleto y si podríamos mejorar

El problema no es la evaluación como tal el problema es como se hace el proceso de evaluación como está establecido a nivel nacional ya de todas las instituciones desde el Ministerio que rige este proceso de evaluación el problema viene desde eso en realidad hay puntos que se podría mejorar o

acercarse más a la realidad, pero eso ya debería ser un cambio desde las leyes desde los procedimientos

Si queremos mejorar se debe mejorar desde arriba desde mi punto de vista la evaluación se debe mejorar desde los puntos de vista más reales"

**7. Como institución, ¿De qué manera se toma en cuenta la participación del usuario para mejorar la calidad de los servicios públicos?**

El uso de los servicios se los realiza de forma directa con el usuario dando más un trato personalizados seguimiento según el trámite que se necesita hasta terminar el proceso de esta manera se ha podido obtener buenos resultados

**8. ¿Qué tipo de evaluación está manejando la gobernación?**

En ese sentido nosotros aplicamos es la evaluación que se hace en el SIT entonces ahí vamos a medir la satisfacción interna medimos también de otra forma la satisfacción externa de las personas que ven el producto que son los beneficiarios y también el jefe inmediato y las actividades que encomienda para ver si las cumple o no

**9. Como es de conocimiento todas las instituciones públicas deben brindar capacitaciones a los funcionarios, en este sentido ¿Estas capacitaciones están enfocadas a las competencias técnicas, conductuales o son generales?**

Hay diferentes estrategias siempre se maneja es una la capacitación básicamente en lo que el funcionario necesita en las actividades que desarrolle, otra es también en lo que el funcionario cree que necesita puede ser que diga yo necesito una capacitación en manejo de sistemas entonces también hay una estrategia que se pregunta a los funcionarios que en que creen que ellos necesitan una capacitación y adicional a ello también en actividades que talento humano cree que necesitan capacitación temas ya no de tanto laborales sino algo más social.

**10. Cada cuanto se realiza capacitaciones a los servidores públicos**

Por lo general es cada trimestre es importante indicar que por la estructura de la Gobernación excite un pequeño grupo de funcionarios en plata central y

la mayoría de funcionarios están en territorio a nivel. Provincia entonces es complica el poder reunir a todos, se necesitan recursos que no tenemos porque igual los funcionarios no tienen la disponibilidad de transportarse o nosotros como institución recurrir a esas localidades o hay casos que se hacen capacidad por zoom, pero no todas las dependencias tienen acceso a Internet

### **11. ¿Cuáles son los temas a tratar en las capacitaciones?**

Básicamente son temas de cuestiones específicas que se requieran como son atención al cliente manejo de sistemas cosas así y también algo más ligado a problema de alcoholismo prevención de drogas siempre es importante ir a la par

### **12. Se realiza el uso del buzón de quejas y reclamos**


Hoy por hoy no está activo el buzón es un punto que se debería mejorar y evaluar si es que se implementa, pero también es importante analizar qué tan importante es eso porque podemos tener 100 buzones, pero no hacemos nada con la información que tenemos entonces no es tan eficiente y también calificar la calidad de información que ponen en esos buzones, adicional a eso es que nosotros tenemos una gran cantidad de usuarios solo son personas que realizan trámites Específicos

### **13. Considera necesario que él usuario califique al servidor**

Yo desde mi punto de vista desde talento humano si es necesario es uno de los mecanismos que se debería mejorar en donde el usuario al terminar su trámite califique el servicio

**¡Gracias por su colaboración!**

**Anexo 4.** Encuestas a la ciudadanía de cada cabecera cantonal de la provincia del Carchi.



**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI**  
**FACULTAD DE COMERCIO INTERNACIONAL, INTEGRACIÓN, ADMINISTRACIÓN**  
**Y ECONOMÍA EMPRESARIAL**  
**ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**Encuesta**

Encuesta dirigida a los usuarios de la Gobernación del Carchi

**Objetivo:** Determinar la percepción de la ciudadanía ante la calidad de la prestación del servicio público de la función ejecutiva Gobernación del Carchi

**Cantones:** 1. Tulcán       4. Mira   
2. Bolívar       5. El Ángel   
3. Espejo       6. San Pedro de Huaca

**Instrucciones:** seleccione la opción que usted crea conveniente.

**A. ¿Ha hecho uso de los servicios que presta la Gobernación del Carchi?**

1. Nunca   
2. Casi nunca   
3. Frecuentemente   
4. Casi siempre   
5. Siempre

**B. ¿En cuál de los siguientes departamentos usted ha realizado trámites administrativos o diligencias que involucran a la Gobernación del Carchi?**

1. Intendencia   
2. Comisaría   
3. Jefatura

**C. Los servidores públicos del departamento donde se realizó el proceso o trámite demostraron:**



1. Profesionalismo
2. Desinterés
3. Cortesía
4. Agresividad
5. Seguridad

**D. La entrega de información por parte de los servidores públicos de la Gobernación del Carchi fue:**

1. Clara
2. Confusa
3. De utilidad
4. Oportuna
5. Inoportuna

**E. ¿Qué expectativas se cumplieron al momento de recibir el servicio?**

1. Tiempo
2. Rapidez
3. Responsabilidad
4. Efectividad
5. Empatía
6. Confiabilidad
7. Fiabilidad

**F. ¿Cómo valoraría la calidad de los servicios prestada por los funcionarios de la Gobernación del Carchi?**

1. Totalmente insatisfecho
2. Insatisfecho
3. Me es indiferente
4. Satisfecho
5. Totalmente satisfecho

**G. De acuerdo a la gestión que usted realizó. ¿Cómo considera la relación entre usuario y el funcionario?**



1. Nada satisfecho
2. Poco satisfecho
3. Me es indiferente
4. Satisfecho
5. Totalmente satisfecho

**H. ¿Está de acuerdo con la evaluación de desempeño laboral que se le realiza a los funcionarios públicos?**

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Me es indiferente
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

**I. ¿considera usted que se debería implementar capacitaciones sobre temas de calidad de servicio a los funcionarios públicos?**

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Me es indiferente
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

**J. ¿Cree usted necesario implementar la escala de calificación de atención al usuario?**

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Me es indiferente
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

**K. ¿Recomendaría a otra persona la utilización de los servicios públicos que ofrece la Gobernación del Carchi?**

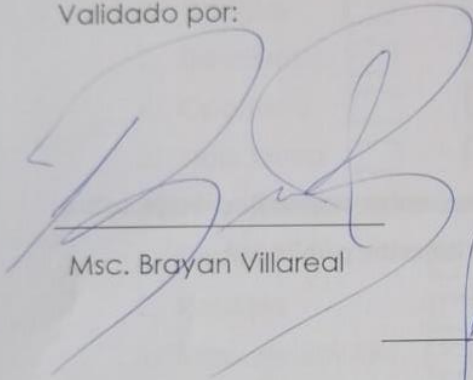
1. Nunca



- 2. Casi nunca
- 3. Me es indiferente
- 4. Casi siempre
- 5. Siempre

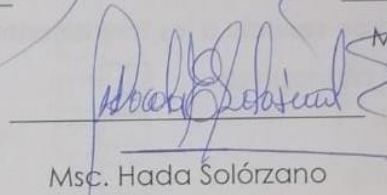
**¡Gracias por su colaboración!**

Validado por:



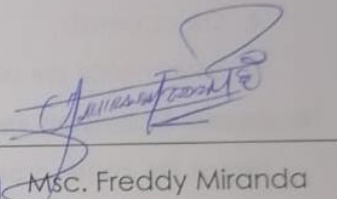
---

Msc. Brayan Villareal



---

Msc. Hada Solórzano



---

Msc. Freddy Miranda

**Anexo 5.** Encuesta a los funcionarios de la gobernación del Carchi



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI  
FACULTAD DE COMERCIO INTERNACIONAL, INTEGRACIÓN,  
ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA EMPRESARIAL  
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

**Encuesta**

Encuesta dirigida a los funcionarios públicos de la Gobernación del Carchi

**Objetivo:** Determinar la percepción del funcionario público ante la la incidencia de la evaluación del desempeño laboral a los servidores públicos en la calidad de la prestación del servicio público de la función ejecutiva Gobernación del Carchi

**Instrucciones:** Seleccione la opción que usted vea conveniente

**A. ¿Ha sido parte de la evaluación de desempeño laboral en el año 2022?**

1. Si

2. No

**B. Entendiéndose que el SUT, es el repositorio oficial de los procedimientos administrativos y servicios prestados en exclusividad de las entidades públicas que permite registrar la gestión de Talento Humano del Sector Público. Cree usted que, aporta con mejoras de:**

1. Eficacia y oportunidad de procedimientos

2. Coordinación de áreas

3. Gestión y desarrollo laboral

4. Credibilidad institucional

5. Fortalecer habilidades laborales

6. No aporta mejoras





C. ¿Considera que el modelo de evaluación de desempeño laboral está acorde a las funciones o delegaciones que usted realiza en su trabajo?

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Me es indiferente
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

D. ¿Con que frecuencia recibe usted capacitaciones o cursos que ayude a perfeccionar su calificación del desempeño laboral?

1. Mensual
2. Trimestral
3. Semestral
4. Anual

E. ¿Los planes de mejor están acorde a las problemáticas que se presentan en la evaluación del desempeño laboral?

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Me es indiferente
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

F. ¿Cree usted que existe un buen clima laboral dentro de la institución?

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Me es indiferente
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

G. De acuerdo a la gestión que usted realiza. ¿Cómo considera la relación entre usuario y el funcionario?

- 1. Nada satisfecho
- 2. Poco satisfecho
- 3. Neutral
- 4. Muy satisfecho
- 5. Totalmente satisfecho

**H. ¿De qué manera la evaluación del desempeño laboral contribuye en la calidad del servicio al usuario?**

- 1. Mejorando objetivos de rendimiento y estándares
- 2. Actualización y mejora de conocimientos
- 3. Generando hábitos de buen rendimiento laboral
- 4. Formando habilidades de comunicación y trabajo en equipo.
- 5. Organización laboral

**I. ¿Cómo apoya el área de talento humano a la calidad de servicios públicos que brinda la Gobernación del Carchi?**

- 1. Capacitaciones o talleres para reforzar conocimientos y habilidades
- 2. Aplicación de planes de mejora
- 3. Fácil comunicación entre áreas
- 4. Clasificación y valoración de puestos
- 5. Desarrollo organizacional
- 6. Supervisión del desempeño laboral

**J. Cree usted que la evaluación del desempeño aporta a las mejoras de:**

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Total de acuerdo
Eficiencia en el servicio público					
Credibilidad institucional					



Calidez de atención al usuario					
Eficacia en las funciones designadas					
Organización laboral					

K. ¿Cree usted necesario implementar la escala de calificación de atención al usuario?

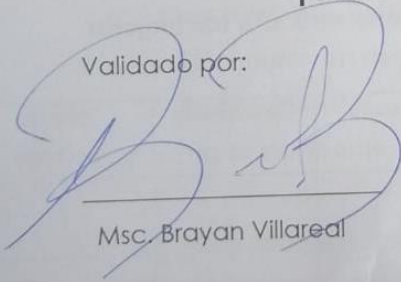
- 1. Totalmente en desacuerdo
- 2. En desacuerdo
- 3. Me es indiferente
- 4. De acuerdo
- 5. Totalmente de acuerdo

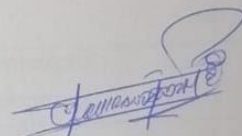
L. ¿Qué cambiaría usted para perfeccionar la calidad del servicio que brinda al usuario?

- 1. Atención al usuario
- 2. Eficiencia en las actividades
- 3. Hábitos laborables
- 4. Actitud y clima laboral

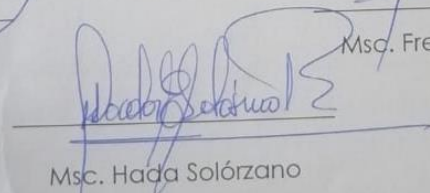
**¡Gracias por su colaboración!**

Validado por:

  
Msc. Brayan Villareal



Msc. Freddy Miranda

  
Msc. Hada Solórzano

Anexo 6. Images



