



SEDE MANABÍ

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

TRABAJO DE TITULACIÓN

PRODUCTIVIDAD LABORAL COMO INDICADOR BASE DE LA GESTIÓN POR
RESULTADOS EN GOBIERNOS LOCALES. CASO DE ESTUDIO GAD MUNICIPAL
LA CONCORDIA.

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

GOBERNANZA INSTITUCIONAL

SUBLÍNEA DE INVESTIGACIÓN

GOBERNANZA

PREVIO AL TÍTULO DE

MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

AUTORA

REYNA LOZANO MARÍA JOSÉ

TUTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

MGT . CERÓN TATAC ÓSCAR IVÁN

PORTOVIEJO, AGOSTO 2022

ACTA DE APROBACIÓN DE LA COMISIÓN ACADÉMICA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE
MANABÍ

CERTIFICADO DE APROBACIÓN

Tema: Productividad Laboral como indicador base de la gestión por resultados en gobiernos locales. Caso de estudio Gad Municipal La Concordia.

Línea de Investigación: Gobernanza

Autora: Ing. Reyna Lozano María José

La Comisión Académica aprueba el presente trabajo de titulación en nombre de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Manabí.

Miembro del tribunal

Miembro del tribunal

Miembro del tribunal

Mgtr. Oscar Iván Céron Tatac
Tutor del trabajo de investigación

DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD

Este manuscrito no contiene ningún tipo de material que ha sido aceptado para la obtención de un título universitario en otra institución, excepto en forma de información de soporte que ha sido debidamente citada en mi trabajo. Este trabajo es de total responsabilidad del autor, quien declara bajo juramento que ninguna sección de este trabajo de titulación infringe los derechos de otros autores.



Reyna Lozano María José

CC 0803304914

DECLARACIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a distribuir este manuscrito de investigación en medios físicos y electrónicos con el fin de promover la divulgación de mis resultados a la comunidad científica y a la sociedad en general. Adicionalmente autorizo el uso de los contenidos de esta investigación como bibliografía para fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, citando como fuente de información al autor de este trabajo

.

AGRADECIMIENTO

Este logro académico lo alcance gracias al aporte de personas especiales y reconocidos profesionales que estuvieron conmigo en este periodo estudiantil.

Mis sentimientos de gratitud sincera y eterna a Dios, por permitirme vivir día a día y estar a mi lado siempre; A mi familia por apoyarme a alcanzar mis sueños, convirtiéndose en el aliento que necesitaba para continuar.

A la Pontifica Universidad Católica del Ecuador sede Manabí, que medio la oportunidad de desarrollar mis conocimientos profesionales.

A mi estimado tutor Oscar Cerón y a los respetables miembros del tribunal, por la paciencia, aportes científicos y los ánimos brindados para desarrollar y culminar este grado académico.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo con especial amor a la bendición más grande que Dios me pudo dar, quienes de ahora en adelante serán el motivo de cada paso y logro que consiga en mi vida: Mis hijos, también va dedicada a mis personas favoritas y a todos quienes me estiman y creen en mí.

ÍNDICE

CARÁTULA

ACTA DE APROBACIÓN DE LA COMISIÓN ACADÉMICA	2
CERTIFICADO DE APROBACIÓN	2
DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD	3
DECLARACIÓN DE DERECHOS DE AUTOR	4
AGRADECIMIENTO	i
DEDICATORIA	ii
ÍNDICE	iii
Índice de tablas	iv
Índice de figuras.....	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
1. Introducción	1
1.1 Contexto / Planteamiento del problema de investigación y su justificación en términos de necesidades y pertinencia	3
1.2. Preguntas de investigación	5
1.3. Propósito de la investigación / Limitaciones	6
1.4. Justificación	7
1.5. Objetivos de investigación	8
2. Estado del arte: Antecedentes de investigación – Marco conceptual o teórico	9
2.1. Estado del arte.....	9
2.2. Antecedentes de investigación	9
2.3. Marco Conceptual.....	10
3. Marco metodológico.....	21
3.3. Diseño metodológico	21
4. Resultados y discusión de la investigación / Productos generados y potenciales beneficiarios.....	28
4.1. Discusión de la investigación	69

5. Conclusiones	70
6. Recomendaciones	72
7. Referencias bibliográficas	73
8. Anexos	77
Anexo 1	77
Anexo 2	84

Índice de tablas

Tabla 1. Matriz para la narrativa del constructo metodológico	24
Tabla 2. Población objetivo del estudio	26
Tabla 3. Fórmula poblaciones finitas.....	26
Tabla 4. Factores externos	31
Tabla 5. Factores internos	32
Tabla 6. Variable productividad laboral	46
Tabla 7. Variable Gestión Pública	46
Tabla 8. Variable Clima Laboral.....	47
Tabla 9. Variable: Experiencia laboral	48
Tabla 10. Variable: Sexo.....	48
Tabla 11. Variable: Periodo de gestión / experiencia laboral	49
Tabla 12. Variable: Profesionalización de la función pública / preparación académica	51
Tabla 13. Variable: Profesionalización de la función pública / recompensas	52
Tabla 14. Variable: Profesionalización de la función pública / capacitación	54
Tabla 15. Variable: Responsabilización del servidor público / gestión pública	55
Tabla 16. Variable: responsabilización / evaluación del servidor público	56
Tabla 17. Variable: Profesionalización de la función pública / competencias profesionales	58
Tabla 18. Variable: ambiente laboral	59
Tabla 19. Variable: gestión de equipos y materiales	60
Tabla 20. Variable: cultura organizacional	62
Tabla 21. Variable: ambiente laboral.....	63
Tabla 22. Variable: cultura organizacional	64

Tabla 23. Relación entre la productividad laboral y la gestión por resultados en el contexto del GADMCLC.....	66
Tabla 24. Eje 1 Organización Estatal.....	67
Tabla 25. Eje 2 - Servicio Público	67
Tabla 26. Eje 3- Calidad de los servicios.....	68
Tabla 27. Eje 4- Transparencia y Lucha Contra la Corrupción	68
Tabla 28. Eje 5- Gobierno Electrónico	68

Índice de figuras

Figura 1. Variable: Experiencia laboral.....	48
Figura 2. Variable: Sexo	49
Figura 3. Variable: Periodo de gestión / experiencia laboral.....	50
Figura 4. Variable: Profesionalización de la función pública / preparación académica.....	51
Figura 5. Variable: Profesionalización de la función pública / recompensas	53
Figura 6. Variable: Profesionalización de la función pública / capacitación.....	54
Figura 7. Variable: Responsabilización del servidor público / gestión pública.....	56
Figura 8. Variable: responsabilización / evaluación del servidor público	57
Figura 9. Variable: Profesionalización de la función pública / competencias profesionales .	58
Figura 10. Variable: ambiente laboral	59
Figura 11. Variable: gestión de equipos y materiales	61
Figura 12. Variable: cultura organizacional.	62
Figura 13. Variable: ambiente laboral	63
Figura 14. Variable: cultura organizacional	65

RESUMEN

En este trabajo se analiza la literatura sobre la productividad laboral en el sector público en función a la gestión por resultados, a través de un marco descrito en diferentes dimensiones de eficiencia, eficacia y productividad. No obstante, poco se habla sobre la profesionalización de la administración pública, siendo los resultados la nueva área de investigación de interés, pero centrada en la indiferencia y el desacuerdo de los actuales procedimientos de los procesos institucionales, por los diferentes actores internos del GAD municipal del cantón La Concordia. Dado que los criterios que se han señalado afectan directamente a los servicios que se ofertan; es decir, entender acerca de la productividad de los servidores públicos, para analizar esta variable con los objetivos operativos institucionales. Para el caso si existe asignación de recursos públicos para satisfacer la demanda ciudadana, traducida en bienes y servicios, es claro que debería existir armonía entre ambas variables, productividad laboral y eficiencia. En este sentido, no basta con preguntarse por la gestión institucional, sino por la generación de servicios y productos con valor agregado, para ser más competitivos e incursionar con una sociedad con conocimiento. A través de un estudio con enfoque mixto, se presentan datos de interés obtenidos en las encuestas y entrevistas semi estructuradas aplicados a los funcionarios públicos y autoridades de elección popular. Los resultados muestran que las principales vulnerabilidades que enfrentan los servidores públicos responden a una sinergia de problemas en la profesionalización, que potencia la disfuncionalidad sistemática de la carrera funcionaria en el GADMCLC; así como, sugieren que la motivación laboral, capacitaciones y responsabilización, no son satisfechas en su totalidad, aunque apuntan hacia una alta capacidad de adaptación, pero débiles ante esa misma problemática.

Palabras clave: Percepción, profesionalización, productividad, gestión por resultados, eficiencia, eficacia.

ABSTRACT

1. Introducción

Autores como Lorenzo Von Stein en Prusia, Bonn In en Francia, además en Alemania con Carlos Marx, consideran al Estado como elemento central que aglutina y potencia todas las fuerzas de la sociedad (Sánchez, 2001, citado por González Mercado 2005). Despejando esta dicotomía política – administración, el autor propone una reflexión interesante: al situar en un plano público, la administración comienza donde termina la política y esta a su vez termina donde comienza la sociedad (González Mercado, 2005). Está diciendo González que es muestra de la relación Estado – sociedad, donde el empleo público debe orientarse a la gestión por resultados para reforzar los vínculos entre las estrategias de desarrollo institucional, con la satisfacción de las necesidades de los ciudadanos que lo financian con sus impuestos.

Así también, el sector público en un sistema de jerarquía vertical autoritaria como lo expresa CLAD (2010) no solo refleja modelos estandarizados, sino un retraso considerable de la profesionalización de la administración pública; en dicho contexto, se evidencian tres aspectos: 1) reducción de la eficiencia y eficacia; 2) Nulo acceso de los ciudadanos al Estado; 3) Los medios son más importantes que los resultados. Coloquialmente hablando, aparecen menciones a un sistema partidista y minimalista del Estado, que remora a un modelo neoliberal que no solo ha resultado equivocado sino poco aconsejable en una región con marcadas desigualdades sociales (CLAD, 2010). Por tanto, el cambio de paradigma público que apalanca el cambio de matriz de gobernanza a una gestión por resultados no solo es necesario sino que urgente.

Considerando los criterios expuestos, Pérez Parra (2013) aporta con precisión que la administración pública ha gestado desde sus inicios con un modelo clásico-burocrático; en este sentido, afirma que este sistema constituye una forma de organización piramidal de responsabilidades compartidas, esto comprende a un sometimiento por un nivel superior. Al reflexionar su razonamiento, es lógico pensar que una estructura piramidal excluya del poder de decisión a las bases laborales; por tanto, reduce su participación y compromiso con la organización. El autor refiere este fundamento a la jerarquización y la centralización de las decisiones. En tal caso, se puede aseverar que las funciones son de estricto cumplimiento para preservar el poder del Estado y su ejercicio sin importar los resultados.

Los conceptos revisados anteriormente, sirven de fundamento para concretar que las reformas de orientación en términos de resultados, son un eje en las administraciones públicas. Esta agenda orienta el mejoramiento de la gestión, enfocada a alcanzar una verdadera ciudadanía social, para ello se han constituido modelos de gestión con énfasis en la eficiencia y eficacia de las políticas, en el fortalecimiento de la función y democratización de la administración pública; y, una red de políticas sociales (CLAD, 2010). Es así que un cambio paradigmático de la administración pública a una gestión por resultados, se enmarca en la nueva línea de gobernanza para las instituciones, que a pesar de la crisis y las críticas mantienen resistencia a los cambios.

De acuerdo con el último inciso, se reduce a una creciente insatisfacción de la ciudadanía por los servicios públicos; por otra parte, Barrera et al. (2018) infiere el actuar de los gobiernos para aludir al sector privado como más eficiente y responsable, por ende, el modelo mejor adaptado a la consecución de los objetivos organizacionales. Este razonamiento es vital, porque sitúa a las instituciones públicas en la necesidad de mejora continua, mediante la aplicación de mecanismos del sector privado, para la optimización de los procesos, en respuesta a cumplir las expectativas de los ciudadanos. Los cambios paradigmáticos que se han mencionado suponen una reestructura del sistema vertical a uno horizontal, dicho de esta manera, es el fin de la jerarquización piramidal del antiguo régimen.

En la referencia anterior, la apertura que las instituciones públicas deben constituir en su modelo de gestión, con énfasis en la eficiencia de los recursos, para el fortalecimiento de la función pública y una gestión de resultados orientados al desarrollo, está contenido en los principios de la Administración Pública en el Artículo. 227 de la Constitución de la República del Ecuador. Es así, que se ha manifestado continuamente que el sistema municipal debe generar alternativas creativas para vincular la productividad laboral en función de estos principios, en donde ser competitivos ante la situación actual de austeridad económica del país y continuos recortes presupuestarios es un reto personal, interpersonal, institucional y comunitario.

1.1 Contexto / Planteamiento del problema de investigación y su justificación en términos de necesidades y pertinencia

Desde su concepción en 2008, la Constitución del Ecuador aborda al Buen Vivir como su eje principal y el despliegue de algunas leyes para garantizar el disfrute y goce de todos los derechos humanos; en este sentido, crea una metodología de formulación, implementación y evaluación, con una mirada al futuro de la política pública, que sea sostenible con el tiempo y recursos utilizados, cuyo valor agregado se enmarque a la satisfacción de los problemas sociales, dejando de lado la improvisación o dogmas sociales particulares. A esta premisa alude Aguilar Villanueva (2012) en tener gobiernos con direcciones impecables, de probada eficacia y aún eficiencia, en justa medida de las exigencias ciudadanas, que en términos genéricos puede denominarse del bien común.

Para el caso de los GADs municipales como gobiernos locales, se denominan entes jurídicos de derecho público, que gozan conforme la ley, de autonomía política, administrativa y financiera. En tal virtud, consolidan su competencia en la organización y uso del suelo, para cumplimiento efectivo de los planes de ordenamiento territorial, que deben por mandato legislativo cumplirse, entre ellas la planificación del desarrollo cantonal en temas de vialidad urbana, la prestación de servicios de agua potable, alcantarillado, depuración de aguas residuales, manejo de desechos sólidos, entre otros (COOTAD, 2011). Es decir, debido a la responsabilidad en la asignación de recursos públicos, es claro que debe existir eficiencia administrativa en dicha gestión.

En términos generales, relacionado con el Plan Nacional de Desarrollo 2021 - 2025, el presente trabajo de titulación se alinea con los Objetivos del Eje Económico, en concreto con el objetivo 4: “Garantizar la gestión de las finanzas públicas de manera sostenible y transparente” (Consejo Nacional de Planificación, 2021, p. 6). Además, es fuente para “Fomentar la ética pública, la transparencia y la lucha contra la corrupción” tal como lo recita el Objetivo 15 de los Objetivos del Eje Institucional (Consejo Nacional de Planificación, 2021, p. 7). Estos apartados indican que para mejorar la productividad, ser más competitivos e innovar en función a crear valor agregado en las instituciones públicas, es necesario la modernización de la gestión pública, la transparencia y la ética.

Considerando los criterios de Desarrollo de la Agenda Zonal Zona 4 – Pacífico SENPLADES (2015), a la cual pertenecen las provincias de Manabí y Santo Domingo, se menciona en su visión, la implementación de “un modelo de desarrollo social, productivo, ambiental, político y de ordenamiento territorial con altos niveles de servicio y atención de calidad y calidez, aplicando las políticas públicas y la optimización de la inversión en forma incluyente y participativa” (SENPLADES, 2015, p. 109). En este sentido, no basta con preguntarse por la gestión institucional, sino por la generación de servicios y productos con valor agregado, para ser más competitivos e incursionar con una sociedad con conocimiento, que incidirá en la relaciones bilaterales tanto regionales como nacionales.

La constitución del GAD Municipal del Cantón La Concordia (GADMCLC) corresponde al 31 de julio de 2009, en cumplimiento de la Ley de Creación del Cantón, publicada en el Registro Oficial No 219 de 26 de noviembre de 2007. Por ser de naturaleza pública, su gestión se enmarca en el cumplimiento de la Constitución, al Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización (COOTAD); y, demás acuerdos, códigos y leyes conexas. Adicional es necesario señalar que, si bien esta institución pública no tiene fines de lucro, su perspectiva financiera requiere ingresos propios y de los recursos presupuestarios del Estado para operativizar su gestión, orientada a realizar objetivos de interés y beneficio común.

De esta manera, como bien lo declara GADMCLC (2021), el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial, PDYOT 2030, busca promover, junto a su gente, la inclusión y equidad territorial, así como el desarrollo humano sustentable. El posicionamiento del servicio para garantizar el ejercicio de los derechos fundamentales del Buen Vivir. Por otra parte en el ámbito de aplicación e interpretación, esta Ordenanza determina la obligatoriedad en conjunto con los instrumentos del GAD Municipal, como el Plan Operativo Anual (POA); Plan Anual de Inversión (PAI), el Presupuesto Anual (PA), el Plan Anual de Contratación (PAC) y demás instrumentos y políticas públicas para que se ejecuten o programen por parte del GAD Municipal y sus entidades descentralizadas (GADMCLC, 2021).

Considerando los criterios que se han señalado se puede puntualizar el problema de investigación conforme a los principios de transparencia de la Administración Pública, es decir, conocer la cantidad y calidad de los servicios que se ofertan a la ciudadanía y que se

financian mediante el pago de sus impuestos. En este contexto se debe entender acerca de la productividad de los servidores públicos para analizar la relación de esta variable con los objetivos operativos institucionales y la asignación adecuada de recursos presupuestarios. Para el caso, si existe asignación de recursos públicos para satisfacer la demanda ciudadana, traducida en bienes y servicios, es claro que debería existir armonía entre ambas variables, productividad laboral y eficiencia del presupuesto público.

El presupuesto asignado, bien por los contribuyentes como por el Gobierno Central, no demanda una función pública enormemente profesional; no obstante, es exigible que la actividad de la administración pública contribuya a los objetivos de la organización. Esta conexión como bien lo plantea Roca (2017) vincula el desempeño de las tareas con la esencia de la Organización Pública, los resultados, sus objetivos, lo permanente e invariable, entendido como productividad laboral. En el caso puntual del GAD Municipal La Concordia, como indicador base para la gestión por resultados.

1.2. Preguntas de investigación

La principal interrogante del estudio tiene relación con el concepto de productividad como una de las variables a tomar en cuenta en el análisis de las dimensiones de los funcionarios públicos; de la misma manera, un segundo objetivo, evaluar el rendimiento del empleado y su relación con los componentes de eficacia y eficiencia de los procesos administrativos del GAD municipal. Para conseguir ambas metas es necesario poder dar contestación a las siguientes interrogantes:

- ¿Cuáles son los factores internos y externos de la productividad más importantes en el GAD?
- ¿Cuáles son las limitaciones y problemas de la productividad en el GAD?
- ¿Cuáles son los indicadores y mecanismos de control que permiten analizar y medir productividad en el GAD La Concordia?
- ¿Qué indicadores de evaluación son adecuados para medir la productividad laboral?

- ¿Cuál es la relación que existe entre la productividad laboral y la gestión por resultados en el contexto del GAD La Concordia?

Estas respuestas deben enfocarse en la productividad laboral de la administración pública, en la obtención de resultados, lo que afecta de manera directa en el desempeño de los servidores públicos; además, es obvio que la optimización administrativa tiene una actuación en el déficit público, por tanto, la hipótesis ha de plantearse en que la administración pública de calidad desarrolla mediante los principios de eficacia y criterios de eficiencia, mecanismos para fortalecer la gestión por resultados del GAD Municipal.

1.3. Propósito de la investigación / Limitaciones

El propósito del presente trabajo es realizar una estimación del estado actual de la productividad laboral en el área administrativa del GAD Municipal La Concordia, así como los programas de incentivos al empleado público y modernización de la gestión, para determinar en especial el rendimiento, la actividad extraordinaria y la iniciativa o interés con los objetivos operativos organizacionales. En tal virtud, elaborar un marco conformado por criterios de eficiencia, eficacia y la calidad de los servicios públicos. Al respecto Mostajo Guardia (2000) considera al sector público como un cuello de botella para el desarrollo económico; así mismo, plantea la necesidad de implementar un sistema gerencial que se adecue a las corrientes de un mundo cambiante que la sociedad y economía buscan naturalmente.

En el caso del cambio de paradigma de la gestión pública, surge en este contexto el reconocimiento de los contribuyentes como usuarios del servicio, cuya satisfacción importa; por tanto, los criterios administrativos y alternativas de modernización de la gestión pública deben basarse en la obtención de los resultados. No obstante, es importante recalcar que el presente trabajo de investigación delimita su alcance a un estudio descriptivo, para analizar el potencial de los servidores públicos del GAD Municipal La Concordia. Entre otras variables considerar: la antigüedad, nivel de instrucción académica, incentivos motivacionales, capacitaciones, evaluaciones de desempeño, funciones y competencias, ambiente laboral. La finalidad no recae en generar una propuesta, más bien, especificar y caracterizar el fenómeno en estudio y sus variables.

1.4. Justificación

Este estudio pretende ser la base para futuras investigaciones correlacionales; además, de la información que pretende contener para llevar a cabo estudios explicativos sobre el fenómeno en estudio, por la aplicación de indicadores que serán de utilidad para los grupos de interés, lo que efectivamente permitirá tomar decisiones referentes a los criterios administrativos basados en la obtención de los resultados. En este contexto, se estudia el caso de la administración del GAD Municipal La Concordia en el periodo 2019 – 2023 para evaluar la productividad laboral como indicador base de la gestión por resultados de la institución pública. Tal como lo sostiene Solorio (2018) respecto a la gestión medular de la epistemología de la administración pública, que recae en un carácter social, de interés y bienestar colectivo, que debe cumplirse.

De acuerdo con la precisión anterior, es necesario entender la administración pública, a partir de su institucionalidad, es decir, las instituciones que, en el marco de un sistema de gobierno, de un sistema legal, está diseñado para servir a la colectividad, a lo público, a la sociedad (González Mercado, 2005). Sin embargo, al tener límites imprecisos, o procedimientos no adecuados, se crea la necesidad de reestructurar los procesos administrativos, con el objetivo de mejorar los criterios de eficacia en sus actividades, la eficiencia de la institución, además de la productividad de su talento humano y financiero (Mostajo Guardia, 2000). Como se puede observar, hay suficientes razones que motivan el estudio, entre ellas la generación de nuevos conocimientos teóricos, que ayuden a mejorar la gestión institucional dada su naturaleza y la satisfacción de sus beneficiarios.

Analizando el recurso conceptual, la administración pública no solo establece el Derecho que todos los individuos estén no solo en sujeción, sino en coacción (Pérez Parra, 2013). Esto nos dice, que la función principal de la Administración Pública, incluso como obligación, es hacer cumplir la ley en nombre del Estado. Entonces reforzando el aporte de Pérez Parra (2013) representa la capacidad institucional y la evidente fuerza para cumplir los objetivos institucionales. De aquello es interesante recalcar lo que claramente marca un cambio paradigmático de la gestión pública, para combatir la deficiencia de la administración pública en la historia (CLAD, 2010). Esto último tiene un objetivo principal, para construir un Estado con capacidad de desarrollo en aspectos tanto sociales, económicos,

políticos y ambientales.

1.5. Objetivos de investigación

1.5.1. Objetivo general.

Evaluar la productividad laboral como indicador base de la gestión por resultados en gobiernos locales. Caso de estudio GAD La Concordia.

1.5.2. Objetivos específicos.

- Identificar los factores internos y externos que influyen en la productividad laboral en el GAD Municipal La Concordia.
- Determinar los indicadores de productividad laboral y mecanismos de control institucional para la ejecución de actividades implementados en el GAD Municipal.
- Establecer la relación entre la productividad laboral y la gestión por resultados en el contexto del GAD Municipal La Concordia.

Este documento desarrolla de manera integral los aspectos conceptuales y metodológicos para medir el desempeño de gestión del GAD La Concordia, considerando los criterios de eficiencia, eficacia y calidad de los servicios que puedan desarrollar sus servidores, directivos, y autoridades en sus respectivas funciones. En tal precisión al elaborar un marco con tales objetivos, los resultados esperados se muestran más que evidentes, entre ellos:

- El diagnóstico integral con la información base de la gestión por resultados del GAD Municipal.
- La matriz analítica y ponderada de indicadores de Productividad laboral del GAD Municipal.
- El informe analítico de evaluación de los niveles de Productividad y eficiencia laboral de los funcionarios públicos.

2. Estado del arte: Antecedentes de investigación – Marco conceptual o teórico

2.1. Estado del arte

Durante las últimas décadas en múltiples regiones de Latinoamérica, además de países como España y Guatemala, han gestado sus esfuerzos en el área del conocimiento, poniendo énfasis a los aspectos conceptuales como metodológicos que pueden desempeñar un papel predominante en el diseño y formulación de indicadores de desempeño en el sector público. Esta premisa como bien lo dice Bonnefoy y Armijo (2005) “entrega los elementos que permitan conocer las principales potencialidades y límites de la implementación de los indicadores” (p. 7). En terminos generales el acápite referido hace mención a la construcción de mecanismos de medición de la productividad en las administraciones públicas; al respecto, la significancia que este recurso conceptual aporta a la calidad de los bienes y servicios es relevante.

Mientras que la productividad marca un hito referencial al nivel de producción, otros recursos aparecen acompañándolo: eficiencia en el sector público, absentismo laboral, el desempeño. Conviene entonces deslindar los términos conceptuales, en primera instancia la eficiencia, que para Mostajo Guardia (2000) representa un nexo directo con el nivel máximo de producción; al respecto, Rueda López (2011) promueve que la situación y calidad de los servicios públicos es una demanda creciente de la cantidad, calidad y cobertura de los mismos.

2.2. Antecedentes de investigación

En la referencia de Peiro et al. (2012) se presenta el proyecto “Productividad y gestión de recursos humanos en las administraciones públicas” que aborda la problemática de la evaluación de la productividad en el sector público y como inciden las políticas de gestión del talento humano en la mejora de la productividad. Es interesante la distinción de tres niveles de análisis, entre ellos, la comparación con otros países, otro de tipo nacional y un tercer nivel referido al ámbito local, en especial organizaciones concretas.

En la revisión de Mostajo (2000) se puede analizar su propuesta “Productividad del sector

público, evaluación de la gestión del gasto público e indicadores de desempeño en Guatemala” este trabajo presenta un objetivo claro, el diagnóstico preliminar de los programas de gasto público en Guatemala, a través de los principios de productividad, eficiencia, eficacia y calidad de los servicios públicos. Lo interesante de esta publicación recae en la propuesta de modernización del servicio público, que brinda contestación a importantes interrogantes, como el despeje de indicadores de gestión y evaluación de la eficiencia del servidor y productividad del trabajo en el sector público.

El informe final de Trabajo de Graduación de Rueda (2013) presenta un tema interesante “La inteligencia emocional y su incidencia en la productividad laboral del personal de la dirección nacional de registro de datos públicos en su agencia matriz, cantón Quito, Provincia de Pichincha” en dicho estudio propone una guía a tener en cuenta para los directivos y demás personal para tener una base procedimental para identificar y evaluar el buen manejo de la inteligencia emocional, suministrando instrumentos de medición de tales variables, lo que podría generar un banco de información importante para la presente investigación.

Uno de las fuentes más interesantes sin duda corresponden a Roca (2017) con “La evaluación de la productividad del empleado público: El caso de la Administració de la Generalitat de Catalunya (2009-2014)”. Aquí se impone la concreción conceptual de las variables en estudio, como sucede en el caso de la productividad, indicadores y gasto público. En tal virtud es posible despejar relevancias en conceptos de la productividad desde el punto de vista del empleado público, establecer criterios de evaluación precisos y viables.

2.3.Marco Conceptual

2.3.1. Origen y evolución histórica de la administración

El ser humano desde sus inicios aplico sin conocimiento preciso las estrategias de la administración, sin embargo, su expansión se dio a partir de la Revolución Francesa:

La administración pública dio lugar después de la revolución francesa, y que fue perfeccionada por Napoleón en cuanto a su legalidad y orden jurídico. En 1808

Bonnin planteó establecer características propias y únicas de la administración pública, generando una concepción de la misma, diferenciando lo esencial respecto de su naturaleza y objeto. Así también Wilson argumenta, que la administración pública es la ejecución detallada y sistemática del derecho público. También es analizada desde la conceptualización como Estado referente a lo económico, político, social y administrativo. (Paredes Terán, 2018, p. 54)

Sin embargo, precisando cuestiones sobre el estudio de la administración nos trasladamos a su nacimiento alrededor de los siglos XVII y XVIII a partir de las cámaras asesoras del Monarca en Prusia las cuales se encargaban de asesorar las decisiones para resolver las necesidades del pueblo y del Estado. Con esta noción, el estudio de la administración se dirige con el entendimiento de las primeras escuelas en Alemania sobre el método del buen administrar, lo cual en continuidad permite el nacimiento de la Administración Pública que puede definirse como compleja a causa de su aplicación según los Estados, aunque por lo general todos la adoptan como una ciencia que tiene doctrina propia que arregla, corrige y mejora ciertas cuestiones de la sociedad (Bonnin, 1834).

Los inicios de la administración fueron diversamente cuestionados sobre la manera en la que está serviría a las personas y por medio de que instrumento sería gestionando en la sociedad con la finalidad de priorizar ciertos cambios que satisficieran sus necesidades. El entendimiento de los fines de la administración a criterio de Chávez et al. (2016) siempre ha reflejado una evolución:

La Administración ha experimentado un sinnúmero de grandes evoluciones a lo largo de la historia de la humanidad, ya que no son los mismos entornos hoy día, que hace algunos años, décadas o siglos, aunque básicamente el ser humano la utiliza por necesidad. Una de sus principales áreas que la administración ha estudiado es entorno organizacional que lo rodea. (p.10)

Todas aquellas evoluciones por la que la administración ha atravesado, han permitido constatar que es una ciencia social que se encuentra al servicio ciudadano mediante la implementación y aplicación de principios, técnicas y prácticas en cooperación a la actividad humana para alcanzar diversos propósitos. Sin embargo, la escuela clásica de la

Administración forma parte del surgimiento de dos grandes figuras pilares sobre la evolución de la Administración Científica, entre ellos tenemos las apreciaciones de Frederick W. Taylor en los Estados Unidos de Norteamérica, y el francés Henri Fayol. (Delgado Castillo, 2002).

El entendimiento más claro sobre las intenciones de la administración se da a partir de su servicio a la comunidad, lo cual crea lo denominado como administración pública que en la actualidad representan un esfuerzo racional de las autoridades de una nación para alcanzar los objetivos y compromisos propuestos para la población. Aunque también ha sido comprendido como una disciplina académica cuya prioridad es la búsqueda de soluciones a los problemas sobre las relaciones entre el Estado y la sociedad por lo que se busca implementar acciones que logren la satisfacción de las necesidades (Galindo Camacho, 2000).

2.3.2. Conceptualización de la administración

Se puede decir que la administración ha sido definida como aquella actividad encargada de diversas funciones relacionadas al servir y prestar servicios para las personas mediante diversas acciones y actividades que serán realizadas por medio de la gestión pública. La administración en general, es aquel instrumento que se encarga de guiar la eficiencia de ciertas actividades que serán ejecutadas por la intervención de determinados individuos que como tal gozarán a su vez de los resultados.

Terminológicamente la administración implica la realización de actividades que buscan generar fines específicos; Incluso Fernández Ruiz (2016) “la administración, en su aspecto dinámico, se puede explicar cómo la serie de etapas concatenadas y sucesivas dirigidas a obtener metas y objetivos predeterminados de un conjunto social, mediante el aprovechamiento racional de sus elementos disponibles” (p. 90). Siendo más específicos, la administración implica la mutua relación entre lo que es una ciencia normativa y ciencias prácticas ya que para que su aplicación sea pertinente se requiere de la presencia de ambas, lo cual interacciona incluso con las personas ante la ejecución de la misma.

La administración, aunque dependa de acciones prácticas también requiere de la

consumación de ciertos elementos: 1. El objetivo que define que la administración debe de estar enfocada a lograr fines y generar resultados; 2. La eficacia que debe de representar para lograr los objetivos con el alcance de la satisfacción; 3. La Eficiencia de realizar las acciones pertinentes que den paso a lograr los objetivos; 4. La identificación del grupo social ya que se requiere de la intervención de diversos individuos; 5. La coordinación de recursos que permitan administrar, combinar, sistematizar y analizar las cuestiones que permitan el logro de un fin común; 6. La productividad que representa la relación entre la cantidad de insumos necesarios para producir sus servicios (Galindo Camacho, 2000).

Cada uno de estos elementos son los encargados de permitir la eficiencia de la administración pública que Carrillo Castro (1988), la define como aquel “sistema dinámico -integrado por normas, objetivos, estructuras, órganos, funciones, métodos y procedimientos, elementos humanos y recursos económicos y materiales- a través del cual se ejecutan o instrumentan las políticas y decisiones de quienes representan o gobiernan una comunidad políticamente organizada” (p. 27). En otras palabras, la administración forma parte de aquella ciencia social que busca generar la satisfacción de los ciudadanos por medio del gozo de aquellos objetivos alcanzados por medio del propio esfuerzo de otros involucrados y su intervención en las actividades estatales.

2.3.3. La administración y su relación con la gestión pública

Para que un Estado y como tal sus gobernantes puedan alcanzar cada uno de sus objetivos es de vital importancia que apliquen una adecuada administración que les permita dar una respuesta eficiente a las necesidades sociales. Por lo tanto, la administración pública es una herramienta necesaria para todo gobierno. La Administración Pública se encarga de aquellos procesos que deben de ser puestos en práctica por la actividad gubernamental a partir de las necesidades de la sociedad; entre sus intenciones encontramos que busca proponer modelos y teorías para racionalizar, administrar, proteger y distribuir adecuadamente tanto como el bien como las acciones a ejecutar para beneficio de los asuntos públicos (Guerrero Orozco, 1997).

Para Escalante (2019) la administración posee una relación con la gestión pública y sus actividades ya que ambas buscan:

Satisfacer los intereses generales de sus respectivas comunidades. Cualquier Administración pública es una organización, pero también las entidades que forman parte de la misma, sean estas formalmente independientes (agencias, organismos autónomos o empresas públicas) o no (departamentos centrales) pueden considerarse organizaciones a efectos analíticos. Todo ello con independencia de que su entorno esté configurado por otras unidades administrativas y que sus objetivos y decisiones estén condicionados por los criterios de instancias superiores. (p. 122)

Un ejemplo claro de la relación entre la administración pública y la gestión pública la encontramos con las acciones desarrolladas por las autoridades ecuatorianas con la ejecución de políticas públicas como herramientas que permiten cumplir con sus objetivos de servir a la sociedad, ya que han priorizado ejecutar “la política pública de modernización de la gestión pública a través de cambios institucionales, en los que son de vital importancia la coordinación existente entre los actores involucrados en el denominado Comité Institucional de Gestión Pública” (Freire Briones, 2019). Parte de las prioridades de las autoridades de cada país para manejar una gestión pública eficiente se da asegurando que la administración se encamine a generar el cumplimiento de sus expectativas.

Pero para ello se requiere las políticas públicas que vayan ponerse en práctica cumplan con un adecuado y determinado fin en el que se tome en cuenta los problemas públicos y aquellas necesidades a las que pretenden servir; por estas y demás cuestiones siempre se requiere que la Administración Pública sea eficaz. En ciertos momentos no se ha logrado alcanzar los ideales propuestos, por lo que Balladares (2020) considera que:

El problema surge cuando los actores de poder, dentro y fuera del Estado, deben determinar si es necesaria la intervención estatal, lo que finalmente estará sujeto a la subjetividad que exista dentro de dichos actores de poder. En este sentido surge cuestionarse la discrecionalidad que tiene la Administración Pública de ocuparse de ciertos problemas y no de otros. (p. 2)

2.3.4. Indicadores principales

La administración implica un arduo trabajo, pero sobre todo requiere de un continuo seguimiento que permita demostrar de qué manera ha logrado contribuir con sus acciones al cambio y beneficio de la sociedad. En dicha percepción, la eficacia de quienes ponen en marcha el proyecto de cooperación son el eje principal de un buen resultado. Por ello, se considera que la eficacia es el indicador idóneo para medir que las acciones consumadas por la administración pública “concentren su acción en dos vertientes, articular las funciones gubernamentales en consonancia con su capacidad, y, en los casos y sectores en que sea factible, ampliar la capacidad estatal a través de la revitalización de las instituciones públicas” (Aburto Muñoz, 2000, p. 207).

Por otro lado, tenemos la influencia de la jerarquía como indicador, ya que esta implica la limitación de la relación jurídica administrativa interna que se encarga de vincular todos los órganos de la administración mediante poderes de subordinación que permiten asegurar la eficiencia de las acciones. E inclusive, la jerarquía refleja la existencia de una relación entre órganos internos de un mismo ente administrativos sin distinciones algunas (Rivero Ortega, 2019). Así mismo, la coordinación de recursos refleja ser otro de los indicadores que evidencia que la administración funciona a partir del uso de recursos con los que cuenta la organización o grupo humano (Díaz Alonso, 2018).

2.3.4.1. Eficiencia

La eficiencia, esta puede ser vista como un recurso que permite medir y evaluar cómo han contribuido y como han sido desarrolladas todas las acciones de la gestión pública. El mismo criterio coincide con Ganga et al. (2016) quienes han creído conveniente manifestar que la eficiencia pretende gestionar un sistema de relación:

Entre el nivel del objetivo logrado y la adecuada utilización de los recursos disponibles, es decir, es la relación entre la producción de un bien o servicio y los inputs que fueron usados para alcanzar ese nivel de producción, implica, por lo tanto, que el logro del objetivo debe realizarse en el marco de una óptima estructura de costos. (p. 78)

Las intenciones dan eficiencia transmite aquello que puede ofrecer por medio de alguna presunta acción, es decir, “la eficiencia supone conseguir un resultado concreto a partir de un mínimo de recursos o bien obtener el máximo beneficio de unos recursos limitados” (Lam y Hernández, 2008). Hay acciones que se realizan para medir el nivel de eficiencia, el mismo que permite evidenciar si lo propuesto ha sido alcanzado o no. La evaluación de la eficiencia es la acción idónea a realizar para obtener lo solicitado, ya que esta sirve como la técnica para medir el nivel de producción que por medio de los recursos de la tecnología logra ser incluso más preciso en sus resultados (Martínez Campillo, 2003).

Para las intervenciones de la gestión y administración pública, la eficiencia transmite una apreciación de los fines trazados. Ramírez Cardona (1987) afirma esto en razón de que:

La administración pública debe alcanzar ciertas metas sociales. Debe obtener, mediante una racional actividad, la satisfacción de las necesidades de la comunidad tanto materiales como culturales, dentro del proceso político y dentro de las reglas de la ética pública. Aquí el concepto de eficiencia adquiere y en significado más amplio. Es la racionalidad. Naturalmente esto no excluye la economía y la exactitud. Pero el interés público guía la acción administrativa y el resultado de esa acción no siempre es, como ya se dijo, economía en sentido estricto. (p. 8)

2.3.5. Gestión estratégica

La gestión estratégica ha sido estudiada por diversos autores que han llegado a la conclusión de que es un elemento fundamental para conocer sobre el desempeño exitoso de diversas organizaciones, es decir, esto interviene en la capacidad de influenciar en el logro de los objetivos de sostenibilidad que pretenden transforman ventajas competitivas basándose en el contenido de ciertas variables, herramientas y procedimientos para su aplicabilidad (Nova et al., 2020).

Los modelos de gestión estratégica implican la contribución entre individuos en favor a las acciones que se requieren realizar, pero se ha logrado entender que para que en sí se produzca una cooperación se necesita acomodar un procedimiento óptimo al tipo de organización, el mismo que puede ser proporcionado mediante un modelo de gestión como por ejemplo el

modelo de gestión estratégica organizacional el cual permitirá a la asociación de productores y optimizar el desempeño competitivo de la organización a través de la gestión estratégica, la gestión de recursos y la cooperación con los actores (Yasinski et al., 2021).

2.3.5.1. Problemas de la productividad en el GAD

Todas y cada una de las acciones productivas que forman parte de las metas de los Gobiernos Autónomos Descentralizados siempre van a estar guiadas para obtener beneficios múltiples para los seres humanos partiendo con la erradicación de aquellos problemas sociales que suelen perjudicarles de manera inmediata. En este sentido, La mala administración ha sido uno de los principales problemas de productividad que los GAD's en ciertas ocasiones no han logrado enfrentar. Basándonos en las opiniones vertidas por Vera et al. (2017) se puede asegurar que la administración posee “características específicas que no nos permite confundirla con otra ciencia o técnica. La administración se auxilia de otras ciencias y técnicas, tiene características propias que le proporcionan su carácter específico, es decir, no puede confundirse con otras disciplinas” (p. 287).

Comprendiendo entonces, que es de vital importancia que la administración siempre reciba cooperación de elementos externos proporcionados por el propio hombre que permita que el presente fenómeno administrativo posea elementos de respaldo; Aunque los propósitos a lograr mediante la ejecución de una buena administración sean claros y precisos, estos no serán obtenidos si no existen personas altamente capacitadas para formar parte de dicha administración.

Los problemas principales parten de una inadecuada administración y deficiente trabajo cooperativo ya que las administraciones deben centrarse en realizar una actividad pertinente en cuestiones relacionadas con el desarrollo estructurado y armónico para servir abundantemente a la sociedad. Por tanto, se requiere reformar o modernizar las acciones de las administraciones públicas, es decir, sus estrategias para mejorar la calidad de los servicios. Por lo que se requiere realizar: una revisión dimensional de las administraciones, simplificación de los procedimientos, trámites y protocolos; Introducir técnicas de gestión más eficiente, eficaz, rápido para los ciudadanos logrando satisfacer sus expectativas y

necesidades; Así mismo mejorar los sistemas de calidad y calidez (Camarasa Casterá, 2020).

2.3.5.2. Indicadores y mecanismos de control que permiten analizar y medir productividad en el GAD

Para que todos los fines propuestos mediante la práctica de una adecuada administración sean cumplidos, se requiere de un compromiso entre los administradores y los que pretenden ser favorecidos; Así como también se requiere de aquellos indicadores y mecanismos de control que permiten analizar y medir productividad en el GAD de manera continua. Al respecto, Terry y Franklin (1985) afirman que uno de los elementos imprescindibles para evaluar y mediar la eficiencia de la acción administrativa es el comportamiento del ser humano a partir de la necesidad de conocer “qué es lo que se logra, cómo se logra y por qué se logra se considera en relación con su impacto e influencia sobre las personas que son el componente de verdadera importancia de la administración y de las organizaciones” (p. 52).

A causa de aquellos intereses, los GAD perennemente trabajan por la incorporación de programas básicos de acción como, por ejemplo:

De Medios y Evaluación de la Gestión Pública, programa que pretende fortalecer los medios de evaluación y de desempeño de la Gestión Pública y hacer más transparente la acción de los servidores en condiciones de eficiencia, eficacia, calidad e integridad. Las líneas básicas de acción son el determinar objetivos claros y medios cuantificables, definir indicadores de desempeño, crear un sistema integral de información y fortalecer los órganos internos de control. (Gómez Díaz de León, 2018, p. 112)

2.3.5.2.1. Indicadores de evaluación.

La administración a simple vista puede resultar una tarea fácil, pero esta no desarrollada de tal manera sin la existencia de ciertos componentes que cooperen, como por ejemplo lo que sucede ante el interés de los administradores por cumplir los planes propuestos, al igual que cuando existe la falta de indicadores de evaluación que permitan medir y evaluar la eficiencia

y demás factores. El control de calidad es uno de los indicadores principales de la evaluación. Camarasa Castera (2020) explica:

Las mejoras ha de ser consecuencia de un examen riguroso de la situación real de la organización y de cómo ésta presta su servicio. A este respecto es muy importante trabajar con hechos y datos de forma que se pueda concretar la satisfacción de los clientes y empleados en base a resultados positivos y objetivamente contrastables. Por otra parte, el control de la calidad no es específico de un departamento de control, sino responsabilidad de todos. Es un control preventivo y no de corrección Implantación de indicadores y evaluación en base a la medición de los mismos. (p.13)

2.3.5.2.2. Productividad laboral

La productividad implica la determinación de un nivel de eficiencia en el que incluso se añade la correlación entre ciertos factores para obtener dicha producción para determinar cómo se destaca la actividad o recursos humanos en base a cómo operan las personas. Conceptualmente “la productividad es conocida como la relación existente entre el volumen total de producción y los recursos utilizados para alcanzar dicho nivel de producción, es decir la razón entre las salidas y las entradas” (Fontalvo et al., 2017, p. 50). Reflexionando entonces que la productividad laboral es aquella que determina la función y resultados que realizan un grupo de trabajadores, por ejemplo, los gobernantes y su capacidad:

Una de los aspectos a considerar en la nueva gobernanza que se maneja en el mundo globalizado es la capacidad de gobernar. Este parámetro depende de múltiples factores, las cuales destacan el desempeño de los multiniveles de las instituciones gubernamentales, la cultura de los trabajadores y de los miembros de grupos civiles, así como de la relación entre el sector estatal, sector productivo y sociedades civiles. Pero, es el estado quien tiene el mayor peso para poder confrontar todas las situaciones que involucren el desarrollo de la nación. (Merchán et al., 2022, p. 765)

La productividad laboral en cuestiones relacionadas con la administración y gestión pública se es identificada en la capacidad que posee un individuo para gobernar ya que este representa el nivel que posee para cumplir con aquellas metas planteadas, que como tal

deberán estar relacionadas con los objetivos vinculados a la capacidad del estado para realizarlos, que en el caso de no cumplirse se intuirá la falta de capacidad estatal y laboral (Vélez Galeano, 2018).

2.3.5.2.3. Eficiencia laboral

Tanto como la productividad como la eficiencia laboral son elementos que se encuentran relacionados y que dependen entre sí, esto en razón de que:

La eficiencia está relacionada con la utilización racional de los recursos para lograr unos resultados específicos, se trata de la capacidad de lograr un objetivo trazado con anterioridad en el tiempo mínimo y con el menor uso de recursos, se debe tener en cuenta que un aumento en el uso de los recursos no necesariamente debe llevar a un incremento en la productividad. (Fontalvo et al., 2017, p. 52)

Precisado el tema de la eficiencia laboral para Machuca (2022) esto es cuando “se hace referencia a la capacidad que tiene un equipo de trabajo de cumplir con las tareas que le fueron asignadas en la menor cantidad de tiempo, y con el menor consumo de recursos posible”. De por sí la Administración Pública para el entendimiento de muchas personas es un arte que la sociedad posee para poder convivir en esa sociedad llena de bienestar por medio de la eficiencia y eficacia producida por todas las acciones contribuyentes, y por el sistema que ejecutan cada uno de los fines del Estado; Por tal razón para poder obtener todo lo propuesto se requiere que dentro de la administración exista una eficiencia laboral evidenciada por la intervención de los encargados de producir la gestión pública y demás funciones.

Esta eficiencia laboral será la capacidad principal que se mide en las acciones de la Administración Pública para el alcance de ciertos fines que respondan a las demandas sociales mediante el óptimo labora de los recursos humanos y demás que permitan el arranque del sistema y evolución de los métodos, normas y estructuras propuestas por la gestión pública que transforman resultados observables en la producción de bienes, eficiencia en la prestación de servicios, y expedición de regulaciones; participando de una difusa red de interrelaciones (Rodríguez, 1987).

3. Marco metodológico

3.3. Diseño metodológico

3.3.3. Modalidad

La modalidad paradigmática se construyó mediante un enfoque mixto, con predominio cuantitativo sobre el cualitativo, ya que el problema de investigación constituyó dos realidades, una subjetiva y otra objetiva. En tal contexto, el análisis de los resultados recayó exclusivamente en la expresión de la información en cifras y porcentajes o, en la interpretación de las entrevistas, incluyendo visitas puntuales al GAD municipal La Concordia, para recolectar información profunda de grupos de interés de carácter estratégicos y especializados en la problemática abordada.

3.3.4. Tipos de investigación por su diseño y por su alcance

3.3.4.1. Diseño de la investigación

El diseño de la investigación tuvo una fase inicial para recoger y analizar datos cualitativos, para después recabar y examinar datos cuantitativos. En el caso puntual la realidad que atendió a la finalidad del estudio, fue el diseño exploratorio secuencial comparativa, que se construye a partir de datos cualitativos para explorar un fenómeno y de esta manera generar una base de datos, para posteriormente en una segunda etapa obtener otra base que no se construye completamente a partir de la primera, pero que, si toma en cuenta sus resultados, posibles errores y áreas complejas que abordar (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018). Este tipo de diseño investigación de naturaleza mixta, fue muy útil cuando se desea explorar un fenómeno, pero también expandir los resultados.

En la ruta cuantitativa, la investigación se construyó bajo el diseño no experimental transversal descriptivo, que podría definirse como la metodología que no genera ninguna situación, más bien que observa situaciones ya existentes, sin manipulación de las variables, en el caso particular la recolección de datos en un momento dado y en un tiempo único. Dicho por Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) son estudios netamente descriptivos que

indagan la incidencia de los niveles, categorías o modalidades de una o más variables de la población objetivo. No obstante, su importancia precisó en la obtención de datos cuantificables, para de esta manera presentar una línea de base para futuras investigaciones.

3.3.4.2. Alcance de la investigación

De los alcances definidos dependerá el método de investigación, al que se podría incluir el diseño, los procedimientos y demás componentes. En tal virtud, se consideró los estudios exploratorios como criterio base para preparar el terreno a los alcances descriptivos. Es posible que el alcance inicial o final del estudio dependan del tipo de información disponible, así como de la perspectiva de la investigación. Es por ello que la investigación en la práctica se inició con la exploratoria y en el final con la descriptiva, punto final o meta en el presente estudio.

- **Exploratoria:** Se procedió a la recolección de información relevante, de primera mano, a la indagación de personas especializadas, con experticia de cada una de las áreas. Este alcance no solo indagó la problemática desde perspectivas diferentes, sino que generó un banco de datos de la experiencia de cada uno de los individuos, el impacto que en ellos causa, los efectos a mediano o largo plazo, positivos o negativos. En fin, permitió abordar el problema de manera holística conforme la percepción de cada persona entrevistada. De igual manera, sirvió de base para la recolección de información estadística, de análisis y de datos, con el propósito único de cumplir las metas planteadas.
- **Descriptiva:** Una vez obtenida la base de datos proporcionada por el alcance exploratorio, fue necesario encausar el rumbo de la investigación para visualizar qué se medirá, qué variables o componentes son relevantes y sobre quiénes se recolectará la información. Para el caso, fue la línea base para construir los instrumentos de medición y la población caso del estudio, a fin de extraer relevancias entre las variables. Finalmente, el alcance descriptivo se construyó en términos cualitativos y cuantitativos, para alcanzar conocimiento profundo del fenómeno en estudio.

3.3.5. Métodos de investigación

En el desarrollo del presente trabajo de investigación se utilizaron los siguientes métodos, incluidos en la consecución de los objetivos planteados, entre ellos los siguientes:

- **Método inductivo - deductivo:** La aplicación de este método facilitó la obtención de conclusiones generales a partir de premisas particulares, de los factores internos y externos que influyan en la productividad laboral del GAD Municipal La Concordia. Se utilizó en tal sentido comparaciones teóricas, o aislar acontecimientos específicos y de esta manera generalizar el fenómeno en estudio; por otra parte, permitió la realización de inferencias deductivas generales del objeto en estudio y así generar conclusiones que complementan el proceso de conocimiento.
- **Método analítico - sintético:** Mediante la aplicación de este método se pretendió descomponer los procesos de las áreas de estudio, para así determinar una matriz con indicadores de productividad laboral. El separar el todo en sus partes, amplía el proceso de conocimiento, visualiza de manera integral todos sus componentes, posibilitando descubrir relaciones entre las variables y sus características. En dicho procedimiento se sintetizaron problemas complejos relacionados con la productividad laboral entre ellos la profesionalización del servidor público, ambiente laboral, cultura organizacional etc. y, así generar una conclusión satisfactoria.

Con base a la información revisada en la propuesta del diseño metodológico de los títulos precedentes, fue posible alcanzar cada uno de los objetivos propuestos, resaltando en cada caso la siguiente matriz del constructo metodológico, que habilitará la información respecto a las variables, basándose en el enfoque metodológico, las dimensiones y los resultados esperados, es decir, desde una perspectiva general, hasta las específicas que aporten al proceso de conocimiento.

Para monitorear el proceso, se presenta la matriz del constructo metodológico, de interés común para todos los actores, cuyas características serán explicadas en el siguiente recurso:

Tabla 1. Matriz para la narrativa del constructo metodológico

Matriz para la narrativa del constructo metodológico				
Objetivo General	Objetivos específicos	Enfoque metodológico para alcanzar este objetivo	Dimensiones metodológicas	Resultado esperado
Evaluar la productividad laboral como indicador base de la gestión por resultados en gobiernos locales. Caso de estudio GAD Municipal La Concordia.	Identificar los factores internos y externos que influyen en la productividad laboral en el GAD Municipal La Concordia.	Aplicar métodos de investigación inductivo-deductivo para la obtención de conclusiones generales a partir de premisas particulares, de los factores internos y externos que influyan en la productividad laboral del GAD Municipal La Concordia.	Dado que el GAD Municipal La Concordia posee relativamente pocos años de constitución, con tres administraciones incluida la actual, es interesante recoger los criterios de los funcionarios de cada línea temporal; adicional, se considera pertinente asumir en el caso de estudio áreas de atención al usuario para determinar las condiciones laborales y de servicio. En dicha percepción evaluar la productividad laboral de los funcionarios de dichas áreas.	El diagnóstico integral con la información base de la gestión por resultados del GAD Municipal.
	Determinar los indicadores de productividad laboral y mecanismos de control institucional para la ejecución de actividades implementados en el GAD Municipal.	Mediante la aplicación del método analítico-sintético se pretende descomponer los procesos de las áreas de estudio, para así determinar una matriz con indicadores de productividad laboral.		La matriz analítica y ponderada de indicadores de Productividad laboral del GAD Municipal.
	Establecer la relación entre la productividad laboral y la gestión por resultados en el contexto del GAD Municipal La Concordia.	Al elegir el método analítico-sintético, se busca evaluar las múltiples relaciones y componentes de las variables (productividad laboral y gestión por resultados).		El informe analítico de evaluación de los niveles de Productividad y eficiencia laboral de los funcionarios públicos.

Nota: Investigación propia (2022). Por: María José Reyna.

3.3.6. Procedimiento para la búsqueda y procesamiento de los datos

La población referente para el caso de estudio es analizada en esta sección, misma que servirá para el cálculo de la muestra.

3.3.6.1. Población y muestra

3.3.6.1.1. Población

La presente investigación se desarrolla en el cantón La Concordia, concretamente en el GAD municipal cuyo rango no supera los 307 empleados públicos incluidos autoridades de elección popular como alcalde y concejales. Es importante prever que los Gobiernos Autónomos Descentralizados se evidencian básicamente dos regímenes normativos que constituyen la relación laboral, entre ellos el Código de Trabajo y la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP), que permiten asimilar el funcionamiento de la entidad, sin perjuicio de la base legal que rigen a cada institución pública, tanto en las áreas técnicas, administrativas, de talento humano, financieras, así como las tareas de la clase obrera agregadores de valor.

Tomando en relación el alcance de la investigación, se considera que forman parte de la muestra, los elementos de la población con relación de dependencia directa del régimen LOSEP, excluyendo los funcionarios del régimen del Código de Trabajo del nivel operativo, debido a que el estudio se centra en las fuerzas internas de la institución, excluyendo las fuerzas externas que afectan a la organización, mismas que por sí solas son un objeto de estudio complementario al presente trabajo de investigación, dependiendo de la perspectiva que se vaya a abordar. En este sentido también se excluyen del estudio las instituciones adscritas pero descentralizadas del GAD municipal, entre ellas el Cuerpo de Bomberos, Consejo de Protección de Derechos, Empresa Pública de Servicios Integrales (APSILACO) y los de convenios ocasionales con el Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES).

Para efectos generales, se eligió la población objetivo considerando los criterios expuestos en el presente análisis, de lo cual se desprende lo siguiente:

Tabla 2. Población objetivo del estudio

Detalle	Población total	Procesos Gobernantes / nivel directivo (alcalde, concejales)	LOSEP	Código de Trabajo	Población objetivo
Art. 7 de la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso de la Información Pública – LOTAIP, literal b2) Distributivo de personal de la institución.	307	6	174	133	168

Nota: Información tomada de la página oficial del GAD municipal, en la siguiente dirección <http://www.laconcordia.gob.ec/laconcordia/index.php/transparencia/lotaip-2020/lotaip-octubre-2020>. Investigación propia (2022). Por: María José Reyna.

3.3.6.1.2. Muestra

Con relación a los datos analizados en la determinación de la población objetivo, se calcula la muestra, misma que por tratarse de una población no mayor a 100.000 habitantes, se aplica la técnica de muestreo finita, necesaria para la determinación del número de individuos para aplicar los instrumentos de medición y de recolección de datos, para tal efecto se propone la siguiente:

Tabla 3. Fórmula poblaciones finitas.

$$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{E^2 (N - 1) + Z^2 * P * Q}$$

Nota: Investigación científica y las formas de titulación (Gómez et al., 2017). Investigación propia (2022). Por: María José Reyna.

Para calcular la muestra se realizó bajo los siguientes criterios:

Datos:

N= 168

n=?

Detalle:

Población objetivo

Número de encuestas

z= 95%	(1,96)	Nivel de confianza
e= 5%	(0,05)	Error estimado
P= 50%	(0,5)	Probabilidad de éxito
Q= 50%	(0,5)	Probabilidad de fracaso

$$n = \frac{(1,96)^2 (0,5) (0,5) (168)}{(0,05)^2 (168 - 1) + (1,96)^2 (0,5) (0,5)}$$

$$n = \frac{161,3472}{117,096} \quad \boxed{n = 117,096}$$

Los resultados reflejan 117 encuestas que deben realizarse.

3.3.6.1.2.1. Tipo de muestreo

La forma de selección de las personas para el estudio se hizo bajo el muestreo probabilístico al azar simple. El número de entrevistas se agotó hasta la saturación de datos, es decir mediante el principio de saturación, hasta que las respuestas dejen de mostrar resultados novedosos.

3.3.6.2. Plan de recolección de información

3.3.6.2.1. Técnicas de investigación

- **Encuesta:** La forma de selección de los individuos en el estudio se hizo mediante el muestreo probabilístico al azar simple. Las preguntas indagaron sobre diversas vulnerabilidades o problemas que enfrentan en relación a las variables de estudio, evitando en todo momento usar el término productividad laboral, para evitar sesgos en las respuestas.
- **Entrevista:** Mediante la aplicación de entrevistas semi estructuradas se utilizó el criterio de muestreo no probabilístico dirigido o propositivo, para incluir casos relevantes para el estudio, entre ellos directores departamentales, excluyendo jefes

de áreas; y, haciendo énfasis en la percepción de las autoridades de elección popular o gobernantes, como el alcalde, ex alcaldes y concejales.

3.3.6.2.2. Instrumentos de investigación

- **Cuestionario:** Este instrumento se utilizó para ordenar las preguntas de las encuestas, las variables en tal caso se ubicaron de tal manera para que exista coherencia, organización y secuencia en su estructura, con la finalidad de cumplir con los objetivos trazados en la planificación y, la obtención de información relevante en el estudio.
- **Guía de entrevista:** Dado que la entrevista tiene un diseño semi estructurado, es de suma importancia la elaboración de este instrumento, mismo que contiene los temas y preguntas relevantes para obtener el punto de vista de los grupos de interés; por tanto, nos sirvió de referencia para tener un sustrato formal de la estructura o secuencia de la conversación entre el entrevistador y entrevistado.

4. Resultados y discusión de la investigación / Productos generados y potenciales beneficiarios

Los datos de las entrevistas sugieren que los directivos y autoridades de elección popular del GAD municipal del cantón La Concordia, comprenden la finalidad y funciones del GADMCLC, y por tanto las vulnerabilidades de los servidores públicos al cumplimiento de los objetivos estratégicos. Así mismo, destacaron algunas respuestas que sugieren ciertas falencias administrativas relacionadas con la productividad laboral, entre ellas: mecanismos de evaluación, incentivos, profesionalización del servidor público, clima laboral. Estas variables son percibidas de manera diferente dependiendo del rol del funcionario público. Por ejemplo, alcaldes (figuras actuales y antecesores), concejales y directores.

Las autoridades de elección popular entrevistadas, concuerdan con las variables relacionadas con el servicio a la comunidad, mismo que se puede traducir en la satisfacción de las necesidades de obra pública y social; al desarrollo humano sustentable; la inclusión y la equidad, en función de los derechos fundamentales del buen vivir. Esta percepción indica un

concepto claro de la función pública en relación a la organización pública. Un informante indica al respecto: “respetando sus ecosistemas” otro menciona “el ordenamiento territorial” pero acuerdan en la calidad de vida de los ciudadanos. Al analizar estas premisas se infiere a las prioridades estratégicas de desarrollo y ordenamiento territorial que pueden asociarse con políticas de lucha contra el cambio climático, trabajo digno y saneamiento básico.

Son pocas las impresiones que puedan recabarse de funcionarios de diferentes periodos; no obstante, es preciso destacar la participación del Ing. Walter Andrade Moreira (ex alcalde 2014-2019) y del Sr. David Álava (alcalde 2019-2023). No fue posible entrevistar al Sr. Walter Ocampo (ex alcalde 2009-2014) por su deceso en el año 2014, pero, se consideró entrevistar a funcionarios públicos que cumplan con una trayectoria de al menos tres periodos para determinar diferentes criterios y que las respuestas no sean parcializadas por presiones políticas. En el caso de los concejales se ha obtenido un total de 75% y directores una gran mayoría. Para mostrar los resultados se va a generalizar datos para proteger la identidad de los informantes.

Es relevante mencionar que hubo muchos testimonios como el anterior, los entrevistados concuerdan que en general el ambiente laboral en el GAD municipal del cantón La Concordia (GADMCLC) es relativamente bueno; no obstante, otros datos muestran que es “muy bueno”; y, en una pequeña proporción de indiferencia y poca empatía, suman un 25%, lo cual prenden la alarma que debe tomarse en cuenta para construir un modelo de gestión pública en contexto al principio de comunicación, confianza, liderazgo, para generar condiciones para democratizar las instituciones políticas representativas y participativas con el objeto de combatir la existencia de oligarquías de poder. En este mismo sentido, recae indicadores de gestión relacionadas a la evaluación de desempeño, con un 33% y un 25% de ausencia de esta alternativa, frente a un 8% que afirma que se realizan capacitaciones “muy a menudo.”

De acuerdo a los entrevistados, entienden que tener claro los objetivos de su dirección es clave para la gestión por resultados orientados al desarrollo. Los resultados al respecto son claros, un 50% entiende completamente la visión departamental y el otro 50% tienen un rango aceptable. Sin embargo, ya se precisaban estas respuestas, dado el capital político que deben cuidar los funcionarios públicos. Así mismo, en análisis de la variable “visión

departamental” reflejan cifras altas en torno al cumplimiento, comprensión e interés del equipo de trabajo hacia los objetivos institucionales. Es decir, los resultados reflejan una excelente gestión pública; no obstante, datos de interés hacen peso a la balanza al otro lado, con un 25% que consideran que dicha gestión es parcializada o regular. Así mismo, los datos reflejan un acierto del 17% en que poco se cumplen los objetivos institucionales.

En cuanto a la percepción de los entrevistados respecto a los problemas del GADMCLC hay uno que llama la atención, (presupuesto limitado); así mismo, otras precisiones como (poca capacidad administrativa, trabajo en equipo, corrupción, planificación, profesionalización del servidor público, alta tasa de deserción de los contribuyentes para pagar sus impuestos, entre otros) muestran claramente la necesidad de fortalecer la cultura organizacional y generar un cambio de paradigma con visión administrativa orientada a los resultados. Esta idea de gobernanza tiene un enfoque especial respecto a la creación de un nuevo tipo de relaciones con la sociedad para generar confianza, de manera ética, responsable y de escrutinio público.

Factores internos y externos que influyen en la productividad laboral en el GAD Municipal La Concordia

Para desarrollar este componente, se procedió a estructurar las matrices de evaluación de factores internos y externos (FI y FE), por medio de estas matrices fue posible detectar aquellos factores que tienen mayor influencia en la productividad del Gad La Concordia, es decir, aquellos que requieren tomar medidas correctivas de manera inmediata a fin de direccionar a la institución.

A continuación, se presentan las matrices de Factores Externos y de Factores Internos:

MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS

Tabla 4. Factores externos

CODIFICACIÓN	FACTOR	DESCRIPCIÓN
FE1	CIUDADANOS-USUARIOS	Cantidad y edades correspondientes por ciudadanos: La falta de desempeño de la institución en responder en forma rápida y directa a las necesidades de sus usuarios causa malestar en la ciudadanía lo cual se puede evidenciar en redes sociales; el GAD La Concordia requiere de factores como oportunidad, accesibilidad, precisión y continuidad en la entrega de sus servicios, cortesía en la atención hacia los ciudadanos.
FE2	INSUMOS O PROVEEDORES	Materiales de los cuales se hace uso: El incumplimiento en la entrega de los insumos, productos o por servicios por parte de los proveedores del Estado, repercute seriamente en el normal desenvolvimiento de las planificaciones realizadas en cada una de las áreas administrativas del GAD Municipal La Concordia,
FE3	MARKETING Y MEDIOS DE COMUNICACIÓN	Recursos ejecutados: La Institución debe contar con un departamento de Imagen Institucional con profesionales de alta calidad, la entidad necesita promocionar sus servicios municipales
FE4	LA ECONOMÍA	Nivel financiero: Principales aspectos que influye para que los servidores disminuyan su productividad es la escasez de recursos económicos que la ciudadanía vive en los actuales momentos, esto hace que pocos usuarios se acerquen a pagar sus tributos.
FE5	POLÍTICAS Y CUESTIONES LEGALES	Reglamentaciones vigentes y puestas en práctica: La dinámica de la normativa legal del Estado hace que se esté en constante actualización por parte de los servidores públicos, puesto que en algunos casos se llevan adelante varios procesos con tiempos establecidos, y el cambio en las políticas de las entidades gubernamentales y del estado hace que la institución caiga en reproceso.
FE6	TECNOLOGÍA	Accesibilidad y uso: Factor muy importante y a considerar el de mayor relevancia es que si la institución no se encuentra a la vanguardia del desarrollo tecnológico muy poco puede hacer para que su talento humano pueda cumplir con sus responsabilidades de manera eficiente.
FE7	ASPECTOS SOCIALES Y NATURALES.	Contextos diversos: Algo de menor importancia pero que puede suceder es que eventos sociales y/o naturales puedan afectar la funcionalidad de la institución, como ejemplo tenemos lo sucedido en el evento 16A (terremoto 16 abril 2016), 30S (30 de septiembre de 2010).

Nota: Investigación propia (2022). Por: María José Reyna

MATRIZ DE FACTORES INTERNOS

Tabla 5. Factores internos

CODIFICACIÓN	FACTOR	DESCRIPCIÓN
F11	EXPERIENCIA LABORAL	Determinación de años de trabajo: La productividad baja por la escasa o nula experiencia laboral que poseen varios servidores y trabajadores que ingresan a la institución.
F12	PROFESIONALIZACIÓN	Nivel de estudios: En el GAD Municipal La Concordia existen departamentos que entre sus servidores públicos llevan muchos años en el mismo cargo ejerciendo las mismas tareas, pero sin la formación académica suficiente, hace que al momento de una promoción o ascenso no puedan aplicar por su falta de expertos, esto desmotiva y disminuye su productividad.
F13	RESPONSABILIDAD DEL SERVIDOR PÚBLICO	Capacidad para desenvolvimiento laboral: Existen funcionarios que a pesar de tener conocimiento de la normativa y de los procesos, no asumen una responsabilidad por falta de conocer sus atribuciones, competencias y responsabilidades en sus cargos, esto no permite que en instancias requeridas no se pueda contar con sus criterios e informes para resolver trámites administrativos que deba responder la institución.
F14	AMBIENTE LABORAL	Cooperación: Los servidores públicos que no mantienen una relación adecuada con sus compañeros de trabajo reduce la productividad, ya que manejan aspectos subjetivos sobre en quien recae la responsabilidad de realizar una tarea en particular.
F15	GESTIÓN DE EQUIPOS Y MATERIALES	Dominio: Existe debilidad en la entidad pública objeto de este estudio, es la falta de gestión en los procedimientos de contratación para la adquisición de bienes muebles, equipos y materiales de oficina, por lo que afecta para el desarrollo de las actividades de los servidores públicos.
F16	CULTURA ORGANIZACIONAL	Desarrollo de habilidades: El perfil profesional no garantiza una estancia laboral, este escenario debilita los principios de consolidar un desarrollo institucional del GAD.

Nota: Investigación propia (2022). Por: María José Reyna

Indicadores de productividad laboral y mecanismos de control institucional para la ejecución de actividades implementados en el GAD Municipal

En cuanto a la productividad del servidor público, los resultados de las entrevistas en la Tabla 6, concuerdan en un 42 % que están en un rango superior, entre sumamente productivos y más bien productivos; pero, un 58% mantiene su postura de una débil relevancia del funcionario público en la gestión del GADMCLC; estos resultados podrían estar relacionados con la ausencia de incentivos motivacionales de los servidores; o con la falta de normas y procedimientos para el desarrollo de los procesos institucionales, para tal efecto, en la Tabla 7, un 42 % comenta que no está ni de acuerdo, ni en desacuerdo en la presencia de dicha norma, lo que denota parcialidad o poco involucramiento en la cultura organizacional del GAD municipal. Por otro lado, pero en relación a la premisa de productividad laboral, se obtiene un 25 % de funcionarios que comentan que los empleados no se potencializan adecuadamente, Tabla 8, como el caso de profesionales técnicos en áreas administrativas o viceversa.

Tabla 6. *Variable productividad laboral*

Variable: Productividad laboral			
Categoría	Códigos (valores)	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Sumamente productivos	5	1	8,33
Más bien productivos	4	4	33,33
Regulares	3	6	50
Más bien improductivos	2	1	8,33
Sumamente improductivos	1	0	0
Total		12	100

Nota: Del total de los entrevistados, se muestran resultados poco alentadores respecto a la percepción de las autoridades municipales en torno a la productividad laboral de los servidores público en el GADMCLC.

Tabla 7. *Variable Gestión Pública*

Variable: gestión pública			
Categoría	Códigos (valores)	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Muy de acuerdo	5	2	16,67
De acuerdo	4	4	33,33
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3	5	41,67
En desacuerdo	2	1	8,33

Muy en desacuerdo	1	0	0
Total		12	100

Nota: Del total de los entrevistados, se muestran resultados variados, entre ellos la mayoría (42%) comentan que no están de acuerdo, ni en desacuerdo con la presencia de normas y procedimientos bien definidos para el desarrollo de los procesos institucionales del GADMCLC.

Tabla 8. *Variable Clima Laboral*

Variable: clima laboral			
Categoría	Códigos (valores)	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Completamente	5	3	25
Aceptablemente	4	3	25
Regular	3	3	25
Poco	2	1	8,33
Nada	1	2	16,67
Total		12	100

Nota: Del total de los entrevistados, se muestran resultados consistentes, entre ellos el 50 % consideran que su nivel se encuentra completamente y aceptadamente potencializado, mientras que el 25 % no lo considera así, como el caso de profesionales técnicos en áreas administrativas o viceversa.

En cuanto a las encuestas realizadas se obtuvo un total de 118 individuos de los 117 aplicados en la muestra, con esta precisión se presenta un análisis de las principales variables en torno a la investigación, entre ellas:

Rango de edad

La tabla 6 muestra el resultado a nivel muestral, en la que se observa la totalidad de casos por categoría, donde se muestra el porcentaje de la frecuencia relativa de funcionarios públicos según la edad, con la respectiva razón por experiencia laboral 1×10 ; es decir, desagrega la población ante el sesgo de la experiencia por años trabajados. Para evaluar los cambios en el tiempo, en relación a la profesionalización de la función pública, el periodo de gestión y la experiencia laboral en los usuarios internos se utilizan los datos de las tablas (8 y 9).

La variable dependiente en este caso corresponde a la Experiencia Laboral y la independiente

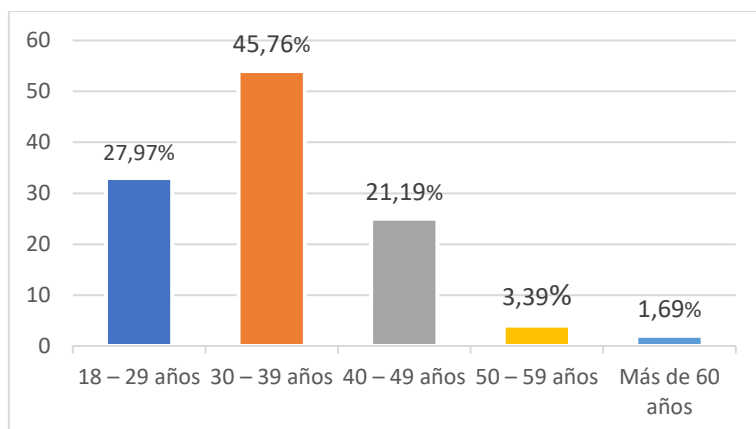
es un indicador que se emplea tomando en cuenta el siguiente criterio: Rango de edad, por su influencia en la participación laboral, teniendo en cuenta que el ritmo de vida generacional implica dinámicas diferentes que pueden afectar la cultura organizacional y en segundo plano el desempeño laboral. 2.

Tabla 9. Variable: Experiencia laboral

Variable: Experiencia laboral						
Categoría	Códigos (valores)	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Ponderación	Población objetivo (168)	Razón (experiencia - población 1x 10)
18 – 29 años	5	33	27,97	0,28	46,98	2,80
30 – 39 años	4	54	45,76	0,46	76,88	4,58
40 – 49 años	3	25	21,19	0,21	35,59	2,12
50 – 59 años	2	4	3,39	0,03	5,69	0,34
Más de 60 años	1	2	1,69	0,02	2,85	0,17
Total		118	100	1	168	10

Nota: Existe 54 funcionarios públicos que se encuentran en un rango de 30 – 39 años, equivalente a 5 por cada 10 servidores públicos; seguido por el rango de 18 -29 años, con un total de 33 empleados, equivalente a 3 por cada 10 servidores públicos. En el rango de 40 - 49 años encontramos 25 trabajadores, que equivale a 2 por cada 10 servidores públicos. En los rangos superiores a 50 años se reflejan valores en menor escala. Estos resultados se pueden observar mejor en la siguiente figura:

Figura 1. Variable: Experiencia laboral



Nota: Investigación propia (2022). Por: María José Reyna.

Sexo

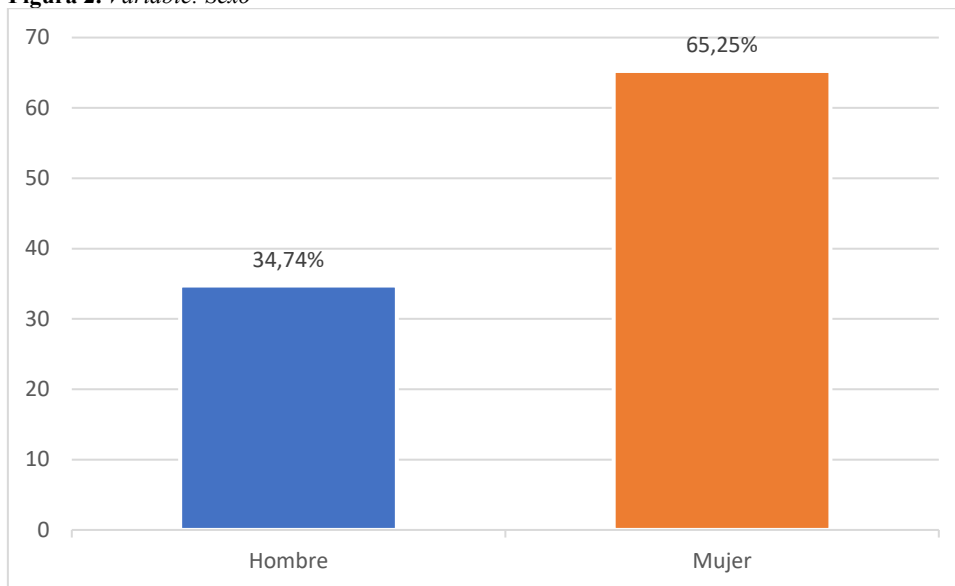
Tabla 10. Variable: Sexo

Variable: Sexo						
Categoría	Códigos (valores)	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Ponderación	Población objetivo (168)	Razón (Sexo - población 1x 10)
Hombre	1	41	34,74	0,35	58,37	3,47

Mujer	2	77	65,25	0,65	109,63	6,53
Total		118	100	1	168	10

Nota: Los datos reflejan que existen 77 mujeres (65,25%) y 41 hombres (34,74%) trabajando como funcionarios públicos en el GAD Municipal del cantón La Concordia. El mayor porcentaje se presenta en las mujeres, equivaliendo 7 por cada 10 servidores públicos; y, en el caso de los hombres 3 por cada 10 servidores públicos. Estos resultados se pueden observar mejor en la siguiente figura:

Figura 2. Variable: Sexo



Nota: Investigación propia (2022). Por: María José Reyna.

Año de ingreso a laborar al GADMCLC

Se considera interesante este análisis, ya que teniendo en cuenta la variable dependiente “Experiencia Laboral” es posible determinar la población de funcionarios públicos y sus años de servicio en el GADMCLC; por otra parte, sirve de línea base para la determinación en la cultura organizacional. La variable independiente en este caso es el periodo de gestión, que marca notablemente el compromiso y la débil gestión municipal, dependiendo del grado de compromiso del servidor público. Este criterio se incluye teniendo en cuenta que laboralmente la experiencia está dada por los años de gestión; no obstante, puede verse reducida su capacidad de liderazgo, caso que puede contraponerse en las administraciones actuales, que ingresan con personal lleno de energía, pero sin experiencia.

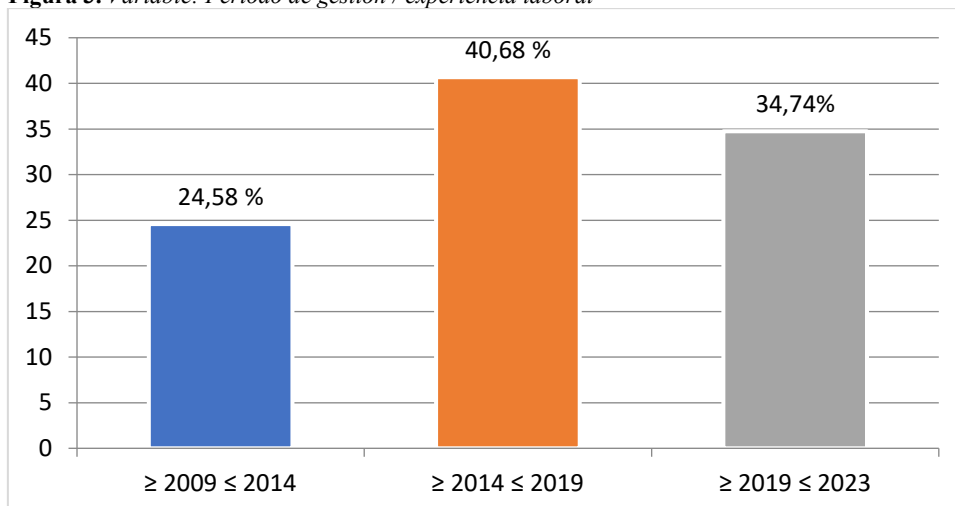
Tabla 11. Variable: Periodo de gestión / experiencia laboral

Variable: Periodo de gestión / experiencia laboral					
Categoría	Códigos (valores)	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Ponderación	Población objetivo (168)

$\geq 2009 \leq 2014$	1	29	24,58	0,25	41,29
$\geq 2014 \leq 2019$	2	48	40,68	0,41	68,34
$\geq 2019 \leq 2023$	3	41	34,74	0,35	58,37
Total		118	100	1	168

Nota: Investigación propia (2022). Por: María José Reyna. Se observa que el 40,68% (48) funcionarios ingresaron en el periodo de gestión $\geq 2014 \leq 2019$, el 34,74% (41) en el periodo $\geq 2019 \leq 2023$ y el 24,58% (29) en el periodo $\geq 2009 \leq 2014$. Estos resultados se pueden observar mejor en la siguiente figura:

Figura 3. Variable: Periodo de gestión / experiencia laboral



Nota: Investigación propia (2022). Por: María José Reyna.

Nivel de instrucción del servidor público.

Una vez evaluados los cambios en el tiempo y la relación con la variable dependiente “Profesionalización de la función pública”, la variable independiente “Preparación Académica” en este caso particular, permite determinar el grado de profesionalización del servidor público y como ésta influye en la gestión institucional, para tal efecto se utiliza los datos de la tabla 9. Esta última considera un grupo superior de al menos seis por cada diez funcionarios públicos con preparación de tercer nivel; no obstante, no garantiza que las competencias profesionales sean asumidas o delegadas adecuadamente por el GADMCLC. Para ello se despejará en las tablas (12 y 14).

Esta interesante variable indica que el nivel educativo resulto significativo en la muestra seleccionada con el 58% del total de la población objetivo. Si bien la razón inversa resulta no favorable en el primer grupo (Bachiller), lo que indica que 24 funcionarios no tienen una

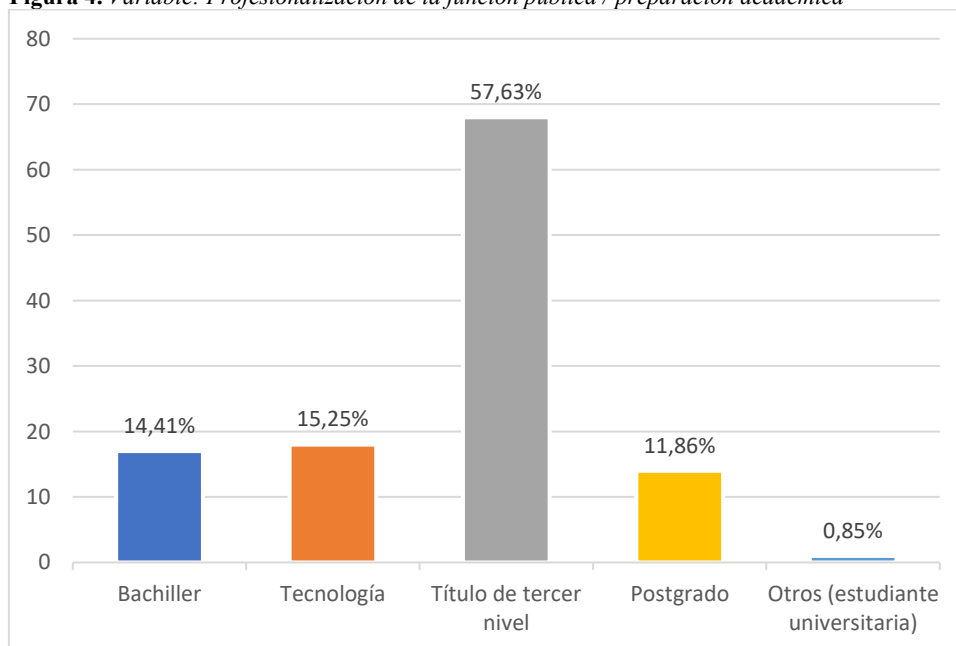
preparación ideal, se puede aducir que podría existir compensación en la gestión pública, por los años de experiencia (41%) detallado en la tabla 8.

Tabla 12. Variable: Profesionalización de la función pública / preparación académica

Variable: Profesionalización de la función pública / preparación académica						
Categoría	Códigos (valores)	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Ponderación	Población objetivo (168)	Razón (preparación académica - población 1x 10)
Bachiller	5	17	14,41	0,14	24,20	1,44
Tecnología	4	18	15,25	0,15	25,63	1,52
Título de tercer nivel	3	68	57,63	0,58	96,81	5,76
Postgrado	2	14	11,86	0,12	19,93	1,19
Otros (estudiante universitaria)	1	1	0,85	0,01	1,42	0,08
Total		118	100	1	168	10

Nota: En el GAD municipal del cantón La Concordia, existen 68 servidores públicos (57,63%) con una preparación académica de tercer nivel, equivalente a 6 por cada 10 servidores públicos. En la categoría de Tecnología hay 18 tecnólogos (15,25%), equivalente a 2 por cada 10 servidores públicos. En cuanto a los bachilleres encontramos (14,4%), equivalente a 1 por cada 10 servidores públicos y en la categoría de Postgrado se encontró 14 servidores públicos (11,86%), equivalente a 1 por cada 10 servidores públicos. Estos resultados se pueden observar mejor en la siguiente figura:

Figura 4. Variable: Profesionalización de la función pública / preparación académica



Nota: Investigación propia (2022). Por: María José Reyna.

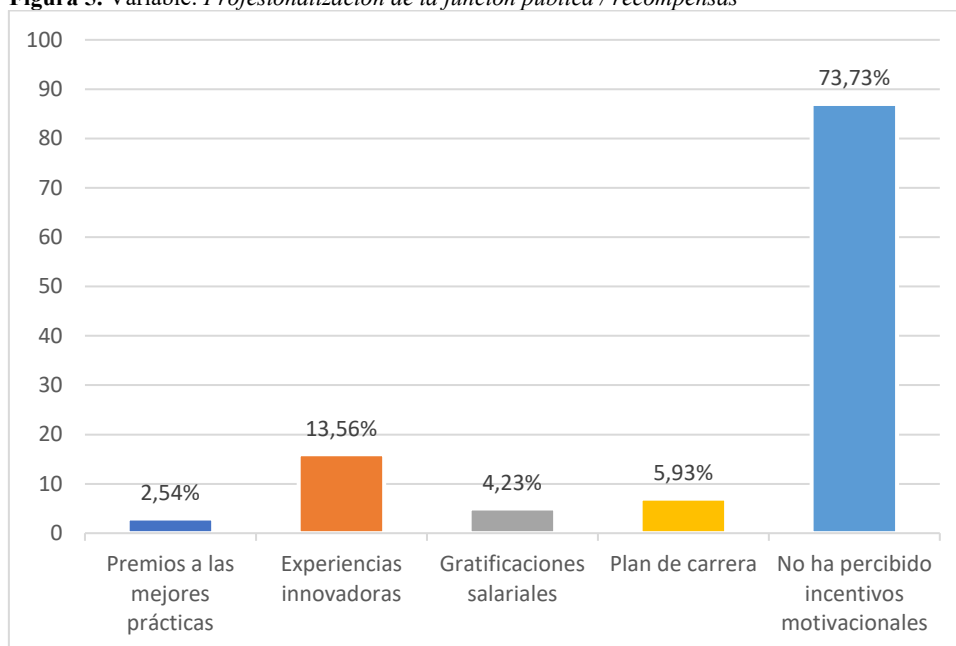
Incentivos motivacionales en su desempeño

Dado que se han evaluado las mismas variables para determinar la profesionalización de la función pública del GADMCLC, la ausencia de incentivos motivacionales (variable independiente) en la tabla 10, corresponde a un factor negativo en la institución, dicho de manera general, afecta al desempeño laboral y constituye una barrera para alcanzar niveles óptimos en la variable dependiente “profesionalización”.

Tabla 13. Variable: Profesionalización de la función pública / recompensas

Variable: Profesionalización de la función pública / recompensas						
Categoría	Códigos (valores)	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Ponderación	Población objetivo (168)	Razón (Recompensas - población 1x 10)
Premios a las mejores prácticas	5	3	2,54	0,03	4,27	0,25
Experiencias innovadoras	4	16	13,56	0,14	22,78	1,35
Gratificaciones salariales	3	5	4,23	0,04	7,12	0,42
Plan de carrera	2	7	5,93	0,06	9,97	0,59
No ha percibido incentivos motivacionales	1	87	73,73	0,74	123,86	7,37
Total		118	100	1	168	10

Nota: Dentro de las diferentes categorías investigadas, se refleja con mayor porcentaje que el 73,73% (87) de servidores públicos no han percibido incentivos motivacionales monetarios ni educacionales, equivaliendo a 7 por cada 10 servidores públicos. Las experiencias innovadoras y planes de carreras son escasas. Esto constituye un factor negativo dentro de la institución, que impide que la misma alcance óptimos niveles de profesionalismo. Estos resultados se pueden observar mejor en la siguiente figura:

Figura 5. Variable: *Profesionalización de la función pública / recompensas*

Nota: Investigación propia (2022). Por: María José Reyna.

Capacitaciones conforme sus funciones laborales

Debido a la posibilidad de desagregar en mayor o menor medida la información de la productividad laboral y la gestión por resultados, se especifican las variables que lograrían correlacionar la función municipal en el nivel de profesionalización de la gestión pública (variable dependiente), entre ellos la capacitación (variable independiente) que resulta significativa a la hora de lograr los objetivos estratégicos institucionales y un indicador de una mala gestión pública. En tal caso los datos en la tabla 11 muestran que 8 de cada 10 empleados no perciben positivamente capacitaciones por parte de la empleadora GADMCLC.

En relación al punto anterior, en la Figura 6 podemos estimar los indicadores más inmediatos, asociados con la apreciación del funcionario público respecto a la capacitación recibida. Si bien la proporcionalidad de funcionarios realmente capacitados es muy baja, no es posible precisar que este indicador aporte positivamente a la profesionalización en la función pública y, por consiguiente, la productividad laboral. Así mismo, es posible puntualizar que existe una diferencia a partir del grupo “A menudo” con el “Pocas veces” de al menos 29%. De esta manera, quienes pertenecen al grupo “A menudo” tienen mayor probabilidad de relacionar las destrezas adquiridas con la gestión laboral y ser relevantes en

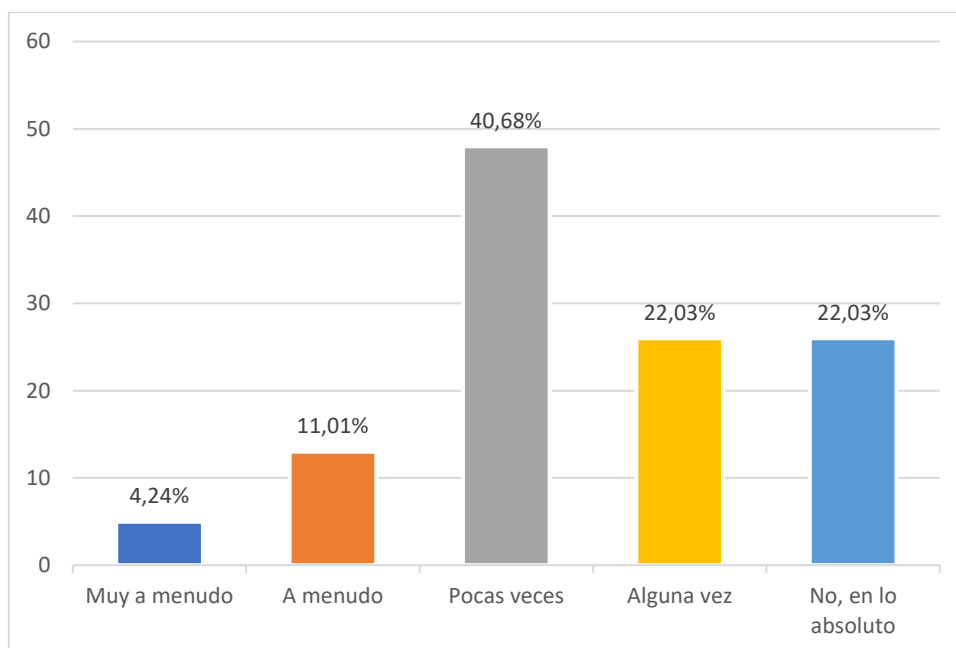
la institución.

Tabla 14. Variable: Profesionalización de la función pública / capacitación

Variable: Profesionalización de la función pública / capacitación						
Categoría	Códigos (valores)	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Ponderación	Población objetivo (168)	Razón (capacitación - población 1x 10)
Muy a menudo	5	5	4,24	0,04	7,12	0,42
A menudo	4	13	11,01	0,11	18,51	1,11
Pocas veces	3	48	40,68	0,41	68,33	4,07
Alguna vez	2	26	22,03	0,22	37,01	2,20
No, en lo absoluto	1	26	22,03	0,22	37,01	2,20
Total		118	100	1	168	10

Nota: Los resultados obtenidos muestran con mayor énfasis que el 40,68% (48) de funcionarios públicos pocas veces reciben capacitaciones, limitándolos al conocimiento de nuevas herramientas y tecnologías que se presentan en la actualidad; esto equivale a 4 por cada 10 servidores públicos. Es fundamental proporcionar variedad de cursos que permitan ampliar los niveles de conocimiento de cada funcionario que labora en esta institución. Estos resultados se pueden observar mejor en la siguiente figura:

Figura 6. Variable: Profesionalización de la función pública / capacitación



Nota: Investigación propia (2022). Por: María José Reyna.

Definición de sus funciones laborales

Para medir la gestión por resultados en el GADMCLC es necesario indicar el nivel de responsabilización del servidor público, para tal efecto, se presentó una pregunta cerrada dicotómica de selección simple, donde se interroga si los empleados tienen establecida su función laboral. El resultado fue que, el 77% de servidores tienen claro sus actividades, lo que supone que podrían identificar claramente lo que se produce u oferta y lo que se utiliza para producir el bien o servicio, dos parámetros básicos utilizados para el cálculo de la estimación de productividad laboral.

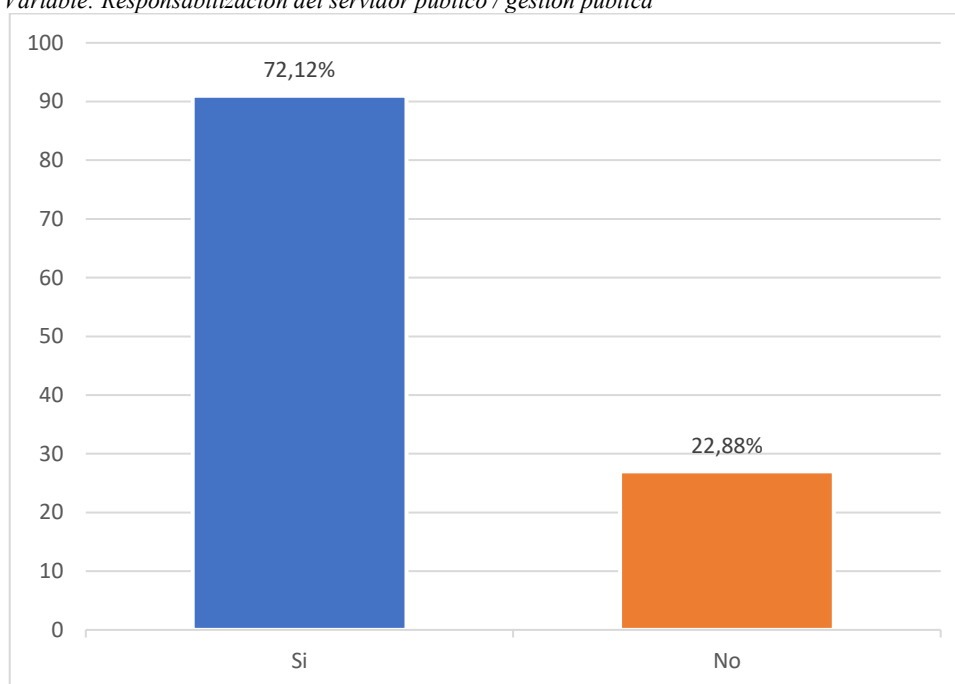
Tabla 15. Variable: Responsabilización del servidor público / gestión pública

Variable: Responsabilización del servidor público / gestión pública						
Categoría	Códigos (valores)	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Ponderación	Población objetivo (168)	Razón (responsabilización - población 1x 10)
Si	1	91	77,12	0,77	129,56	7,71
No	2	27	22,88	0,23	38,44	2,29
Total		118	100	1	168	10

Nota: Los datos muestran que el 77,12% (91) de servidores públicos laboran en la institución y tienen establecida su función laboral, esto equivale a 8 por cada 10 servidores públicos. Mientras que el 22,88% (27) no tienen definida sus responsabilidades laborales, es decir 2 por cada 10 servidores públicos. Estos resultados se pueden observar mejor en la siguiente figura:

$$\text{Están bien definidas las funciones laborales} = \frac{91}{118} \times 10 = 7,71$$

$$\text{No están bien definidas las funciones laborales} = \frac{27}{118} \times 10 = 2,29$$

Figura 7. Variable: Responsabilización del servidor público / gestión pública

Nota: Investigación propia (2022). Por: María José Reyna.

Evaluación del desempeño meritocrático del servidor público

El modelo anterior arroja nuevamente indicadores de productividad laboral como variable determinante. En este caso en particular, es posible separar los grupos en relación a la evaluación del desempeño meritocrático del servidor público, resultando significativas desde rango segundo, hasta el quinto grupo con al menos 90% de afirmaciones. Los resultados de estas estimaciones muestran en un 46% que el empleado público no recibe evaluación alguna. Este caso es de interés, debido a que no habría retroalimentación de la gestión por procesos. Se podría indicar entonces que esta falencia administrativa corresponde al grado directivo y afecta a la productividad laboral.

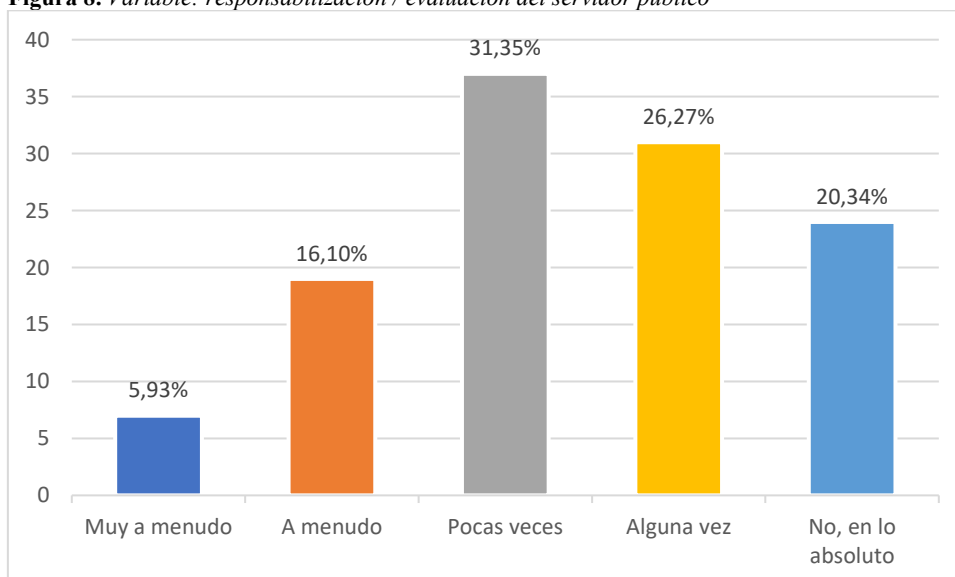
Tabla 16. Variable: responsabilización / evaluación del servidor público

Variable: responsabilización / evaluación del servidor público						
Categoría	Códigos (valores)	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Ponderación	Población objetivo (168)	Razón (evaluación - población 1x 10)
Muy a menudo	5	7	5,93	0,06	9,97	0,59
A menudo	4	19	16,10	0,16	27,05	1,61

Pocas veces	3	37	31,35	0,31	52,68	3,13
Alguna vez	2	31	26,27	0,26	44,13	2,63
No, en lo absoluto	1	24	20,34	0,20	34,17	2,03
Total		118	100	1	168	10

Nota: De los datos obtenidos se refleja con mayor proporción que el 31,35% (37) de servidores públicos pocas veces son evaluados, estableciendo un rango de 3 por cada 10 empleados. El 26,27% (31) alguna vez fue evaluado. Resaltando como menor rango el 5,93% que muy a menudo recibe evaluaciones. Estos resultados se pueden observar mejor en la siguiente figura:

Figura 8. Variable: responsabilización / evaluación del servidor público



Nota: Investigación propia (2022). Por: María José Reyna.

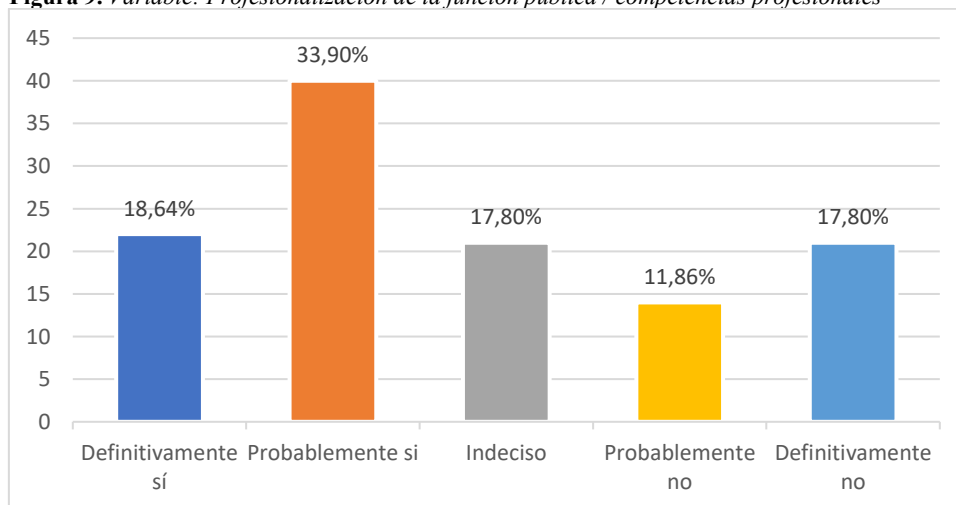
Potencializarían en el GADMCLC sus competencias profesionales

Las principales diferencias se observan en los grupos “Indecisos” además de los que contestaron que “probablemente y definitivamente no” se encuentran capacitados para tomar decisiones, esto podría entenderse que los conocimientos, habilidades y actitudes asociadas a la profesión no están siendo potencializadas adecuadamente en las diferentes áreas del GADMCLC, lo que seguramente afecta la productividad laboral en la gestión por resultados.

Tabla 17. Variable: Profesionalización de la función pública / competencias profesionales

Variable: Profesionalización de la función pública / competencias profesionales						
Categoría	Códigos (valores)	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Ponderación	Población objetivo (168)	Razón (competencias - población 1x 10)
Definitivamente sí	5	22	18,64	0,19	31,32	1,864
Probablemente sí	4	40	33,90	0,34	56,95	3,39
Indeciso	3	21	17,80	0,18	29,90	1,78
Probablemente no	2	14	11,86	0,12	19,93	1,19
Definitivamente no	1	21	17,80	0,18	29,90	1,78
Total		118	100	1	168	10

Nota: Se obtiene como resultado con mayor proporción que el 33,90% (40) de los funcionarios públicos, probablemente sí se encuentran capacitados para tomar decisiones, con base a sus conocimientos, habilidades y actitudes asociadas a la profesión que desempeña cada uno, esto equivale a 3 por cada 10 trabajadores. Otros datos de interés muestran una razón de 2 por cada 10 trabajadores en los códigos (valores) 5; 3; 1; 2. Estos resultados se pueden observar mejor en la siguiente figura:

Figura 9. Variable: Profesionalización de la función pública / competencias profesionales

Nota: Investigación propia (2022). Por: María José Reyna.

Ambiente Laboral

El clima organizacional (variable independiente) se puede medir mediante la aplicación de una encuesta, la percepción del servidor público que los individuos tienen del GADMCLC es más una dimensión compleja del empleado público que de la organización. Por esta razón, es de relevante importancia conocer el pensar de los individuos sobre el ambiente laboral.

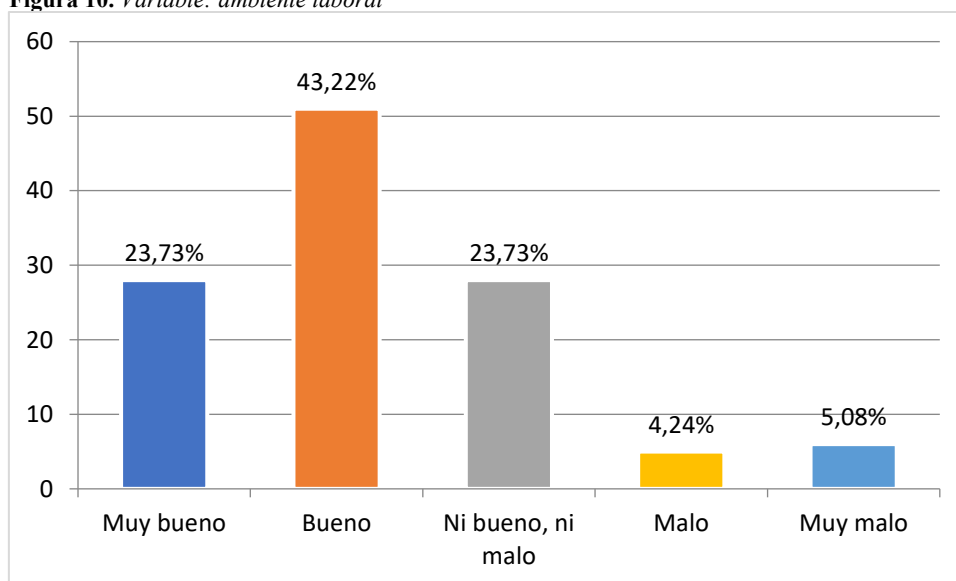
Dicho de esta manera, este factor afecta diferentes áreas entre ellas: la gestión por resultados, la productividad laboral (eficiencia – eficacia) precepción externa negativa de los usuarios del GAMCLC, los cuales además de tener necesidades materiales, también necesitan involucramiento de un ambiente agradable, confortable e ideal, para alcanzar con ello su verdadero potencial. El resultado muestra que 112 funcionarios consideran que el clima organizacional es “Bueno” y “Muy bueno” sin embargo, es preciso acotar que 16 empleados consideran un ambiente “Malo y Muy malo”.

Tabla 18. Variable: ambiente laboral

Variable: ambiente laboral						
Categoría	Códigos (valores)	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Ponderación	Población objetivo (168)	Razón (ambiente laboral - población 1x 10)
Muy bueno	5	28	23,73	0,24	39,86	2,37
Bueno	4	51	43,22	0,43	72,61	4,32
Ni bueno, ni malo	3	28	23,73	0,24	39,86	2,37
Malo	2	5	4,24	0,04	7,19	0,42
Muy malo	1	6	5,08	0,05	8,54	0,51
Total		118	100	1	168	10

Nota: Los datos reflejan que el 43,22% (51) de funcionarios públicos consideran encontrarse dentro de un ambiente laboral bueno, equivalente a 4 por cada 10 servidores públicos. Mientras que el 23,73% cree que el ambiente laboral no es bueno, ni malo. De la misma manera el 4,24% (5) de trabajadores indican un ambiente laboral malo. Estos resultados se pueden observar mejor en la siguiente figura:

Figura 10. Variable: ambiente laboral



Nota: Investigación propia (2022). Por: María José Reyna.

Equipos y recursos adecuados para el desarrollo de tareas encomendadas

Puede ser que el servidor público tenga la experiencia necesaria, capacitación, compromiso; sin embargo, es comprensible que la productividad se vea afectada si hay ausencia de materiales y equipos suficientes. Para ello el rango negativo muestra datos poco alentadores de al menos 28 funcionarios que no perciben asertivamente la dotación de materiales y equipos, demostrando una vez más que la productividad depende de la capacidad de producir un bien o servicio, experticia, preparación, y dotación de insumos para producir. La dotación de materiales y equipos especializados consiguen grandes mejoras en el rendimiento de los servidores públicos dentro de sus actividades, dejando claro un alto nivel de productividad y reduciendo tiempos de espera en los diferentes procesos.

En el análisis realizado para medir la productividad laboral como indicador base en la gestión por resultados del GADMCLC desde varias perspectivas, da razón que no toda la responsabilidad recae en los empleados, debido a que el estilo de gestión, la cultura organizacional, la transparencia, los valores, el compromiso de las personas, el liderazgo, son claves para mejorar el nivel de productividad; por tanto, corresponde al nivel directivo y de gobernanza de la Institución.

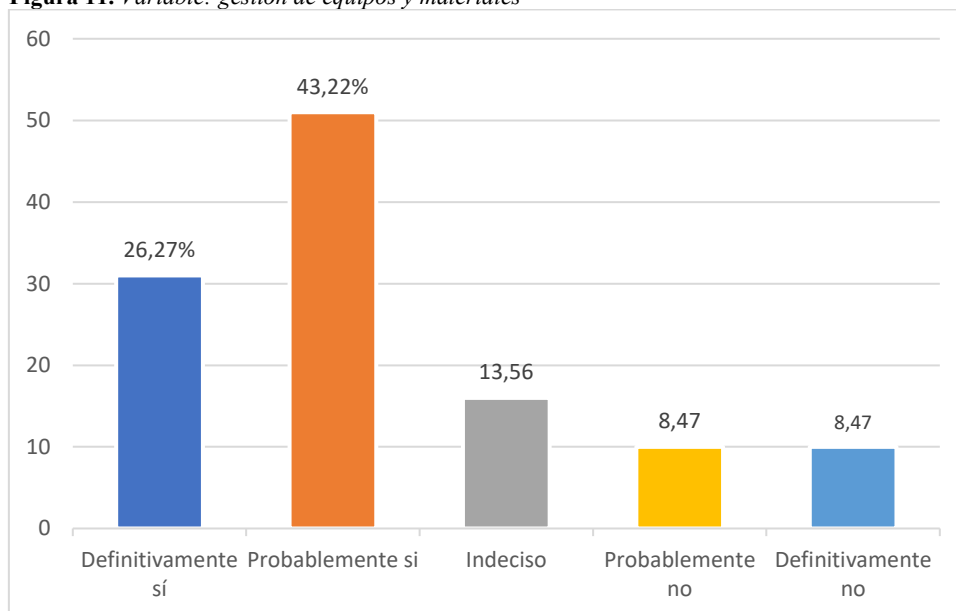
Tabla 19. Variable: gestión de equipos y materiales

Variable: gestión de equipos y materiales						
Categoría	Códigos (valores)	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Ponderación	Población objetivo (168)	Razón (gestión equipos - población 1x 10)
Definitivamente sí	5	31	26,27	0,26	44,13	2,64
Probablemente sí	4	51	43,22	0,43	72,61	4,32
Indeciso	3	16	13,56	0,14	22,78	1,35
Probablemente no	2	10	8,47	0,08	14,24	0,85
Definitivamente no	1	10	8,47	0,08	14,24	0,85

Total	118	100	1	168	10
-------	-----	-----	---	-----	----

Nota: El 43,22% (51) de servidores públicos consideran que probablemente sí cuenten con una buena gestión de personas y recursos para promover el máximo rendimiento dentro de la institución, esto en razón de 4 por cada 10 servidores públicos. Mientras que el 8,47% (10) de trabajadores indicaron que probablemente no cuenten con una buena gestión de equipos; y, es más difícil concluir exitosamente los trabajos. Estos resultados se pueden observar mejor en la siguiente figura:

Figura 11. Variable: gestión de equipos y materiales



Nota: Investigación propia (2022). Por: María José Reyna.

Misión, Visión y Objetivos estratégicos institucionales del GADMCLC

Lo más importante en la realización de las encuestas no recae en la precisión de los resultados. Mas bien, en lograr que la organización genere compromiso y tome conciencia del valor de la institución pública de mejorar a través de la cultura organizacional (variable dependiente). El instrumento es una pregunta dicotómica de elección simple, para medir el conocimiento de los funcionarios públicos acerca de la “Misión, Visión y Objetivos estratégicos institucionales del GADMCLC”; por tal motivo, es de gran importancia determinar el conocimiento de la cultura organizacional, debido a que proporciona información acerca de los procesos (razón de ser de la institución), que permiten introducir cambios en la planificación estratégica, para el cumplimiento de los fines propuestos, tanto en actitudes, conductas, como en la estructura organizacional.

En la tabla 17 un total de 121 funcionarios públicos responden afirmativamente a la pregunta planteada; sin embargo, el 28% del total de la población referente no asimila, o desconoce

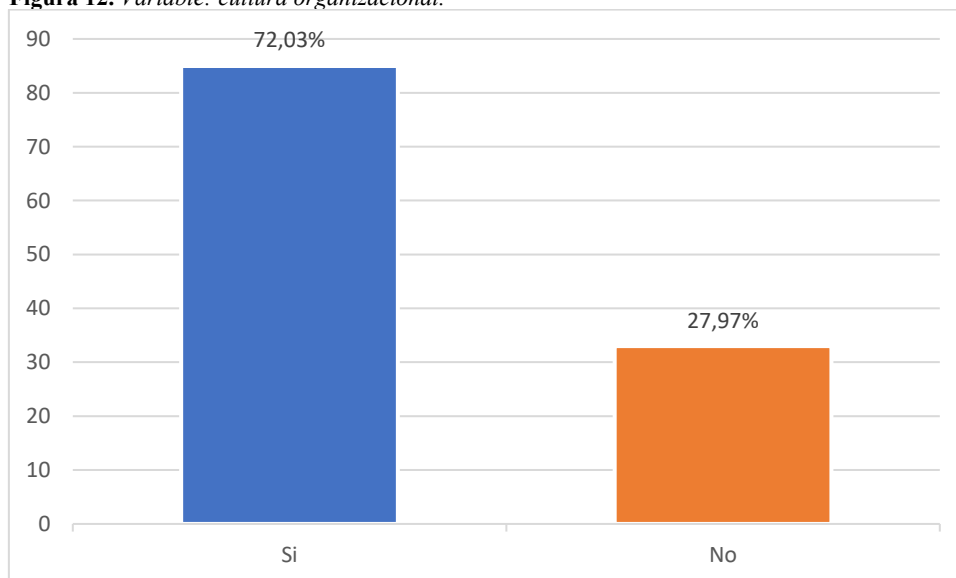
estos planteamientos o fines institucionales. Es por ello, que una vez más la responsabilidad no recae solo en el empleado, sino también, de los directivos, en especial del área de Talento Humano.

Tabla 20. Variable: cultura organizacional

Variable: cultura organizacional						
Categoría	Códigos (valores)	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Ponderación	Población objetivo (168)	Razón (cultura organizacional - población 1x 10)
Si	1	85	72,03	0,72	121,02	7,20
No	2	33	27,97	0,28	46,98	2,80
Total		118	100	1	168	10

Nota: Los datos reflejan que el 72,03% (85) de funcionarios públicos tienen un sistema operativo dinámico, valores y practicas compartidas que ayuda para el buen funcionamiento del mismo, esto equivale a 7 por cada 10 servidores públicos. El 27,97% (33) no tiene mayor conocimiento de la cultura organizacional del GAD Municipal del cantón La Concordia. Estos resultados se pueden observar mejor en la siguiente figura:

Figura 12. Variable: cultura organizacional.



Nota: Investigación propia (2022). Por: María José Reyna.

Liderazgo en sus funciones

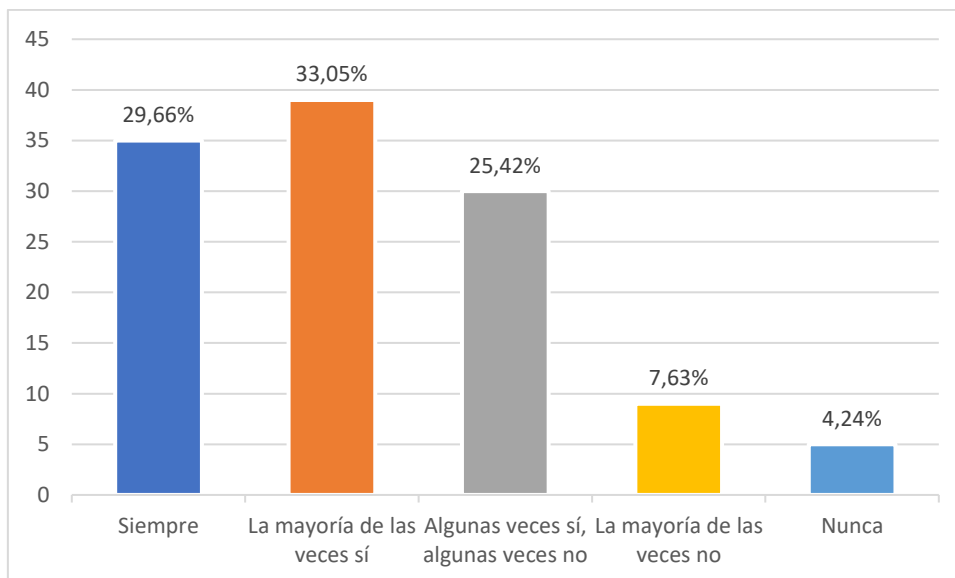
Los resultados anteriores muestran que los conocimientos acerca de la cultura organizacional en el GADMCLC son superiores, lo que ha permitido tener un personal capaz de identificar la Misión, Visión y los Objetivos estratégicos institucionales, para tener un ambiente de trabajo favorable; no obstante, es relevante determinar el nivel de liderazgo de los jefes y directores y, cómo los servidores públicos perciben que la dirección los apoya y estimula para que el trabajo se cumpla, bajo criterios de trabajo en equipo, cierto grado de autonomía, normas claras de comportamiento y listos para admitir nuevas propuestas. Para el caso en particular, las respuestas están divididas, la mayor proporción (29% y 33%) consideran que “La mayoría de las veces o Siempre”, sus directivos muestran liderazgo en sus funciones. No obstante, se refleja una clara indecisión con el (25%) lo que podría incurrir un débil ambiente laboral.

Tabla 21. Variable: ambiente laboral

Variable: ambiente laboral						
Categoría	Códigos (valores)	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Ponderación	Población objetivo (168)	Razón (ambiente laboral - población 1x 10)
Siempre	5	35	29,66	0,30	49,83	2,97
La mayoría de las veces sí	4	39	33,05	0,33	55,52	3,30
Algunas veces sí, algunas veces no	3	30	25,42	0,25	42,71	2,54
La mayoría de las veces no	2	9	7,63	0,08	12,81	0,76
Nunca	1	5	4,24	0,04	7,12	0,42
Total		118	100	1	168	10

Nota: El 33,05% (39) de los funcionarios públicos consideran que la mayoría de las veces sus superiores si demuestran liderazgo en sus funciones, equivalente a 3 por cada 10 trabajadores. El 25,42% de trabajadores (30) indicaron que algunas veces sí y algunas veces no demuestran liderazgo; y, en un grupo minoritario de 7,63% (9) establecieron que la mayoría de las veces no observan ejemplos de liderazgo. Estos resultados se pueden observar mejor en la siguiente figura:

Figura 13. Variable: ambiente laboral



Nota: Investigación propia (2022). Por: María José Reyna.

Problemas más graves que mantiene el GADMCLC

El presente estudio buscó determinar los indicadores de productividad laboral, entre ellas las vulnerabilidades, fortalezas, debilidades, percepciones (en referencia a la cultura organizacional), el espíritu de iniciativa (liderazgo), la tasa de conversión de reclutamiento (determinado por el ingreso de funcionarios públicos por periodos de gestión de nuevas autoridades al GADMCLC), mecanismos de control institucional (evaluación de desempeño) ya desarrollados en los puntos anteriores, que permite conocer el estado actual de la institución municipal en relación a sus empleados, independientemente de su área, y en función de una visión general de los procesos institucionales de la gestión pública.

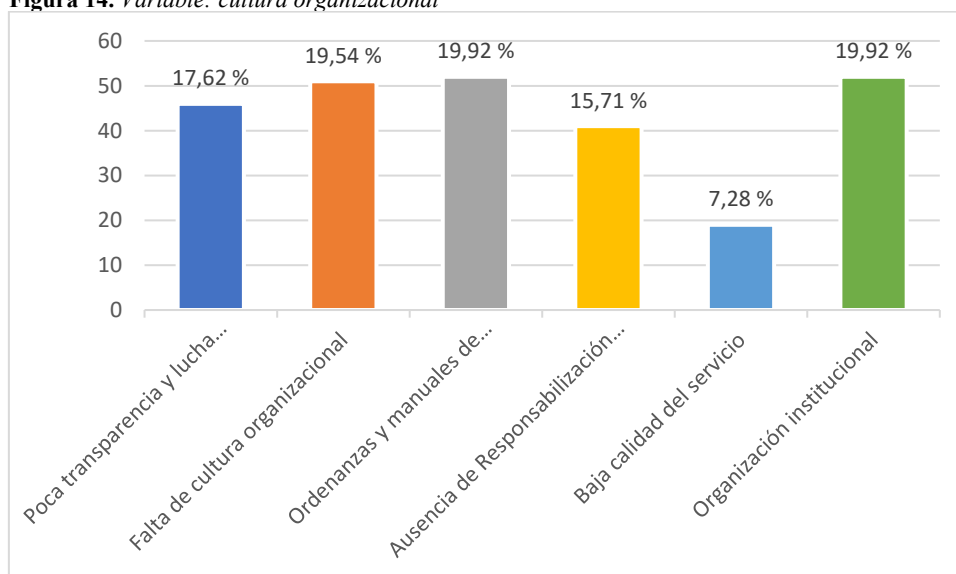
Al respecto, los resultados muestran una visión general del funcionario público en relación a la productividad laboral (variable dependiente), con la ausencia de mecanismos de control institucional para la ejecución de actividades (variable independiente). Ahora bien, la organización pública municipal, como objeto de estudio está enfocada a la actividad cotidiana y a los procesos institucionales; sin embargo, el despliegue de una pregunta de cerrada de elección múltiple, amplía los posibles problemas del GADMCLC en diferentes ámbitos, entre ellos, la apreciación de los funcionarios de la cultura organizacional, indicando claramente que no es apreciada adecuadamente.

Tabla 22. *Variable: cultura organizacional*

Variable: cultura organizacional						
Categoría	Códigos (valores)	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Ponderación	Población objetivo (168)	Razón (frecuencia - población 1x 10)
Poca transparencia y lucha contra la corrupción	6	46	17,62	0,18	29,61	1,76
Falta de cultura organizacional	5	51	19,54	0,20	32,83	1,95
Ordenanzas y manuales de políticas y procedimientos	4	52	19,92	0,20	33,47	1,99
Ausencia de Responsabilización (directivos y servidores)	3	41	15,71	0,16	26,39	1,57
Baja calidad del servicio	2	19	7,28	0,07	12,23	0,73
Organización institucional	1	52	19,92	0,20	33,47	1,99
Total		261	100	1	168	10

Nota: Los datos reflejan en la misma proporción y de manera dividida. Los funcionarios públicos consideran que los principales problemas del GAD Municipal del cantón La Concordia radica en los códigos (valores) 4; 1; 6; 5; 3; con porcentajes que oscilan entre 19,92% a 15,71%, esto en razón de 2 por cada 10 servidores públicos. La falta de cultura organizacional ocasiona una baja calidad del servicio de atención que brinda esta institución. Estos resultados se pueden observar mejor en la siguiente figura:

Figura 14. Variable: cultura organizacional



Nota: Investigación propia (2022). Por: María José Reyna.

Relación entre la productividad laboral y la gestión por resultados en el contexto del GAD Municipal La Concordia

Con base a los resultados obtenidos tanto en las entrevistas como en las encuestas aplicadas a los servidores públicos del GADMCLC, sirve en el contexto del marco referencial para establecer el marco relacional entre la productividad laboral y gestión por resultados. Para este caso en particular, se presenta un formato que contenga iniciativa del CLAD (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo) para su replicación en los gobiernos seccionales; y, de la Agenda de Políticas para la Administración Pública que muestra un modelo de gestión promocionado por el Estado con base en la constitucionalidad de la Carta Magna, la cual se divide en cinco ejes fundamentales:

1. Organización Estatal.
2. Servicio Público.
3. Calidad de los Servicios y de La Gestión.
4. Transparencia y Lucha contra La Corrupción.
5. Gobierno Electrónico.

Tabla 23. Relación entre la productividad laboral y la gestión por resultados en el contexto del GADMCLC

Relación entre la productividad laboral y la gestión por resultados en el contexto del GADMCLC					
Modelo de gestión Ejes de política Ecuador Gestión por resultados Modelo CLAD	Organización Estatel	Servicio Público	Calidad de los Servicios y de la Gestión	Transparencia y Lucha contra la Corrupción	Gobierno Electrónico
Democratización de la gestión pública	X			X	X
Profesionalización de la función pública			X		X
Nuevas tecnologías de gestión (gobierno electrónico)	X			X	X
Mecanismos de gobernanza	X		X	X	X
Gestión por resultados					

orientados al desarrollo	X	X	X	X
--------------------------	---	---	---	---

Nota: La fila horizontal muestra Los Principios de la Agenda de Políticas para la Administración Pública 2018 - 2021. La columna vertical muestra los cinco dominios para la modernización de la gestión pública en Latinoamérica (CLAD, 2010). En la relación se puede analizar que la gestión por resultados, es afectada por una débil cultura organizacional y resistencia al cambio. Por otro lado, los mecanismos de gobernanza marcan un hito en el establecimiento de redes con las demás esferas sociales, pero reduce en particular atención a la profesionalización del servicio público. Investigación propia (2022). Por: María José Reyna.

Tabla 24. Eje 1 Organización Estatal

Organización Estatal	Cumplimiento	Medio de verificación
Diseño institucional (roles, competencias, atribuciones, facultades)	X	Reforma del Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del GADMCLC.
Instancias estratégicas de coordinación gubernamental	X	
Mecanismos de coordinación estatal		No aplica
Modelo de gestión territorializada del Estado		No aplica

Nota: Principios de la Agenda de Políticas para la Administración Pública 2018 - 2021. Existe resistencia al cambio, aún no se implementan mecanismos de evaluación de la gestión (entrevista). Investigación propia (2022). Por: María José Reyna.

Tabla 25. Eje 2 - Servicio Público

Servicio Público	Cumplimiento	Medio de verificación
Plan de Carrera	-	Los servidores públicos no tienen mayor relevancia y pierden la motivación o el eje institucional.
Profesionalización del servicio público	X	Aplicación al reglamento de la LOSEP, flexibilidad en la preparación de sus miembros.
Certificación de servidores públicos (cualificaciones)	-	Encuesta (preguntas 5, 7) Capacitaciones mínimas de los servidores públicos
Eficiencia y eficacia en el ingreso al servicio público	-	Poca o nula flexibilidad en la contratación pública.
Alta dirección pública	X	Fuertes relaciones con el aparato estatal y Asociación de Municipalidades del Ecuador AME, (Alcalde es el segundo vice alcalde de dicha institución.

Nota: Principios de la Agenda de Políticas para la Administración Pública 2018 - 2021. El servicio público muestra grandes falencias en los factores internos del GADMCLC, pero muestra fortaleza en los factores externos. Investigación propia (2022). Por: María José Reyna.

Tabla 26. Eje 3- Calidad de los servicios

Calidad de los Servicios	Cumplimiento	Medio de verificación
Simplificación de trámites	X	Implementación de sistema de cobro online. Convenios con sistemas financieros para cobro con tarjetas de crédito.
Mecanismos de evaluación de la percepción	-	No aplica
Certificación del servicio público	X	Certificación de Municipio seguro libre de violencia
Estándares de calidad	-	No aplica
Mecanismos de evaluación de la gestión	-	No aplica
Gestión del conocimiento	-	No aplica
Fortalecimiento institucional	-	Pregunta 9 de la encuesta variable (competencias profesionales)

Nota: Principios de la Agenda de Políticas para la Administración Pública 2018 - 2021. La calidad del servicio debe evaluarse con los factores externos, en especial en la percepción de los proveedores, instituciones intergubernamentales y usuarios del servicio. Investigación propia (2022). Por: María José Reyna.

Tabla 27. Eje 4- Transparencia y Lucha Contra la Corrupción

Transparencia y Lucha Contra la Corrupción	Cumplimiento	Medio de verificación
Gobierno abierto	X	Canales de transparencia institucional, LOTAIP.
Responsabilización (directivos y servidores)	X	Reforma del Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del GADMCLC.
La ética como valor público y la lucha contra la corrupción	X	Misión Institucional
Rendición de cuentas	X	Art. 95 de la Constitución del Ecuador. Art. 89 de la Ley Orgánica de Participación Ciudadana. Literal f del Art. 304 del COOTAD.
Medición de la transparencia y confianza pública	-	-

Nota: Principios de la Agenda de Políticas para la Administración Pública 2018 - 2021. Aunque no es una variable en estudio, la transparencia y lucha contra la corrupción presenta canales que buscan fortalecer la democracia, pero que afectan levemente a la productividad laboral y mucho a la percepción de la ciudadanía en la gestión pública. Investigación propia (2022). Por: María José Reyna.

Tabla 28. Eje 5- Gobierno Electrónico

Gobierno Electrónico	Cumplimiento	Medio de verificación
Acceso a los servicios	X	Firmas electrónicas, página web, LOTAIP.

Memoria Organizativa Pública

	-	-
Interoperabilidad	-	-
Mecanismos de participación ciudadana	X	Asignación de recursos contables y humanos. Organización barrial y participativa en la silla vacía en los concejos.

Nota: Principios de la Agenda de Políticas para la Administración Pública 2018 - 2021. El poco conocimiento y capacitaciones a las nuevas tecnologías por parte de los funcionarios constituyen un obstáculo para el desarrollo de la función pública (encuesta, preguntas 5, 7). Investigación propia (2022). Por: María José Reyna.

4.1. Discusión de la investigación

Los resultados que reflejan la investigación muestran una comprensión bastante clara de la cultura organizacional; no obstante, una razón de 3 por cada 10 servidores muestra valores bajos en este análisis. A simple vista parece poco esta relación, pero considerando la población objetivo (168 individuos) hay una razón de 46 servidores públicos que no tienen claro la misión, visión y objetivos estratégicos institucionales del GADMCLC, por tanto, se puede precisar que hay una debilidad organizacional que debe fortalecerse o prestar atención. Respecto a la profesionalización de la función pública, es importante hacer algunas precisiones:

1. Las competencias profesionales de acuerdo al puesto;
2. Evaluación del servidor público;
3. Gestión pública;
4. Capacitación;
5. Incentivos motivacionales, que figuran entre los principales factores que afectan a la institución pública.

Lo anterior muestra una débil institucionalidad para ejercer una gestión pública encaminada a la productividad laboral basada a los resultados, lo que dificulta al momento de trazar modelos de planeación estratégica que tenga como variables, la visión pionera, la innovación, y las políticas para lograr acciones, con el único propósito de construir un futuro deseado. En este contexto, la planificación institucional debe estar orientada a partir de la misión, visión y objetivos estratégicos institucionales, cuyo logro contribuye al

cumplimiento de las políticas sectoriales y a través de éstas, al Plan de desarrollo del bien vivir.

La productividad laboral en función a la gestión por resultados, se debe en gran medida por las presiones sociales, quienes demandan servicios públicos de calidad; y por otra parte, los usuarios internos (empleados públicos de carrera) que ven mermados los esfuerzos para un plan de carrera y de profesionalización en la institución municipal. Aclarando este tema, la gestión pública no solo debe enfocarse en la satisfacción de las necesidades de la sociedad, sino, en el desempeño, en la definición clara de los resultados en las diferentes facetas: económica, política y ambiental; resultando en el proceso, el servicio a la comunidad demandante con productos y servicios de calidad, optimizando de esta manera, tiempo y recursos dentro de las finalidades y funciones dispuestas en ley del GADMCLC.

Los criterios revisados en la literatura de Mostajo Guardia (2000) sugieren que el sector público se desarrolla con más lentitud y dificultad ante las primicias exclusivas del sector privado, para adecuarse a los cambios acelerados en la sociedad, economía y en general una gestión por resultados en función a la satisfacción de los usuarios. En este contexto, esta investigación concuerda con la aplicación de un nuevo paradigma de gestión pública, que entiende que las necesidades y demandas de los ciudadanos, como contribuyentes y usuarios de los servicios ofertados, merecen un enfoque personalizado para ser tratados como clientes, no solamente en función de los factores externos, sino, incluyendo los usuarios internos (funcionarios municipales), muchas veces menospreciados en su calidad y talento humano.

5. Conclusiones

Diferentes factores externos afectan significativamente al GADMCLC, en tal caso, se formulan suposiciones, cuyas estimaciones pueden tenerse en cuenta respecto al impacto que estos causan a la institución pública; sobre los cuales, las autoridades de elección popular, tienen si acaso, un control limitado pero que, sin embargo, pueden ejercer un efecto significativo en el desempeño, o a su vez proveer de oportunidades para lograr los objetivos estratégicos institucionales. Las matrices de evaluación de factores externos e internos, han permitido desagregar información social, económica, cultural, gubernamental, legal,

demográfica, política, tecnológica y aspectos naturales. En dicho caso, es relevante que el GADMCLC tenga en consideración un seguimiento en la satisfacción de los usuarios internos y externos; así como, contar con un departamento de Imagen Institucional con profesionales de alta calidad, para promocionar los servicios municipales.

Se evidencia resistencia a los cambios en los campos de la gestión por procesos, lo que posiblemente duplique las actividades y reduzca la eficiencia operativa. Esta premisa se replica en los resultados de la pregunta siete de la encuesta Tabla 15, es decir, dos de cada diez empleados públicos no tienen claro sus funciones laborales, mismos, que en razón de la población objetivo suman 38 los individuos que no están en su máxima capacidad operativa. En este sentido, la percepción de autoridades y directores departamentales muestran cifras significantes en torno a la indiferencia y al desacuerdo respecto a la existencia de normas y procedimientos bien definidos para el desarrollo de los procesos institucionales. Esto implica reconocer que el modelo actual no está bien definido y que se desarrolla mediante conocimiento empírico y no reglamentado.

Con la metodología utilizada se intentó dar respuesta a las interrogantes presentadas como preguntas de investigación en el capítulo [1.2] caso puntual “concepto de productividad” como una de las variables a tener en cuenta en el análisis de las dimensiones de los funcionarios públicos; y, sobre esta base describir la disfuncionalidad sistemática de la carrera funcionaria en el GADMCLC. Tomando en cuenta lo anterior, se prevé que la profesionalización del servidor es baja si se considera que:

- a) La percepción del servidor en función a la motivación es ampliamente demandante pero no satisfecha, a razón de 124 de un total de 168 empleados públicos (encuesta, pregunta 5) Tabla 13.
- b) En cuestión de capacitaciones hay mayor consenso de servidor público en afirmar que pocas veces, alguna vez o nunca en lo absoluto han recibido preparación especial a sus funciones laborales (Tabla 17).
- c) La responsabilización de los gestores públicos muestra a razón de 8 por cada 10 empleados que no tienen definidas sus funciones laborales (encuesta Tabla 15,

pregunta 7).

Estas variables analizadas separan dos cuestiones de igual importancia: 1. la necesidad de implementar un modelo funcional de contratación pública de personas calificadas en capacidad de escolaridad, experiencia y capacidad técnica. 2. Preparar a los servidores públicos para que respondan adecuadamente a los problemas actuales y las demandas de la sociedad con más calidad, eficacia y eficiencia. No obstante, es menester considerar la transparencia para erradicar arbitrariedades en los procesos de selección, como lo mencionó un informante “el ingreso del personal debe garantizar probidad y mérito”; pero, quizá esta condición sea afectada por diferentes factores entre ellas la corrupción.

Los resultados indican que los participantes determinan los indicadores de productividad laboral, entre ellas las vulnerabilidades, fortalezas, debilidades, percepciones (en referencia a la cultura organizacional), el espíritu de iniciativa (liderazgo), la tasa de conversión de reclutamiento (determinado por el ingreso de funcionarios públicos por periodos de gestión de nuevas autoridades al GADMCLC), mecanismos de control institucional (evaluación de desempeño) ya desarrollados en los puntos anteriores, que permite conocer el estado actual de la institución municipal en relación a sus empleados, independientemente de su área, y en función de una visión general de los procesos institucionales de la gestión pública.

6. Recomendaciones

- Desarrollar planes de incentivos institucionales enmarcado al crecimiento de un ambiente meritocrático, puntualizando en: motivación, capacitación y responsabilización de los gestores públicos.
- Diseñar planes de acción para reducir brechas en la relación Institución pública ciudadano, para fortalecer el sistema de participación ciudadana, con el uso de equipos tecnológicos adecuados y funcionales.
- Crear condiciones de inclusión social, con políticas enfocadas al bienestar colectivo de grupos vulnerables. Aplica también a la accesibilidad de medios físicos (rampas para discapacitados, ascensor) y comunicacionales.

7. Referencias bibliográficas

- Aburto, H. M. (2000). Eficacia y eficiencia admisnitrativa como elementos de legitimación de las instituciones públicas . En A. L. Ramírez, & N. V. Fernández, *La gobernabilidad democrática en México*. Instituto Nacional de Administración Pública.
- Aguilar Villanueva, L. (2012). Política Pública Una visión panorámica. Obtenido de https://www.undp.org/content/dam/bolivia/docs/politica_publica_una_vision_panoramica.pdf
- Balladares, M. F. (2020). Origen administración pública y las policías en Chile. *EGGP Revista de la Universidad de Chile*.
- Bonnin, C. (1834). *Principios de la Administración Públi*. México.
- Camarasa Casterá, J. J. (2020). La Calidad en la Administración Pública. *Revista de formación del profesorado*, 15-20.
- Camarasa, J. J. (2020). La Calidad en la Administración Pública. *Revista de formación del profesorado*, 15-20.
- Carrillo, A. C. (1988). *La Reforma Administratioa en Mílxim, Metodología para el Esrudio del Funcionamiento y Reforma de la Administración Pública (Una Propuesta)*. l'ed. México: Librero-Editor. Miguel Ángel Porrúa, S.A.
- Chávez, R. M., Macluf, J. E., & Beltrán, L. A. (2016). El origen del clima organizacional, desde una perspectiva de las escuelas de la administración: una aproximación. *Ciencia Administrativa*, 9-14.
- CLAD. (2010). Gestión Pública Iberoamericana para el siglo XXI. *Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo*, 3-23.
- Consejo Nacional de Planificación. (23 de septiembre de 2021). Plan Nacional de Desarrollo 2021 - 2025. Plan de Creación de Oportunidades. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Cristóbal Bonnefoy, J., & Armijo, M. (2005). Indicadores de desempeño en el sector público. En C. N. Unidas. Santiago de Chile.
- De la Garza, D. (2019). *La Administración Pública en el Estado Neoliberal: un análisis crítico de la nueva Gestión Pública y la gobernanza*. XIX Congreso Internacional CLAD. Quito, Ecuador: CLAD.

- Delgado Castillo, H. (2002). *Administración Estratégica*. México: PAC.
- Delgado, C. H. (2002). *Administración Estratégica*. México: PAC.
- Díaz Alonso, A. (2018). *Apuntes para la asignatura. Administración Básica*. Fondo Editorial.
- Díaz, A. A. (2018). *Apuntes para la asignatura. Administración Básica*. Fondo Editorial.
- Escalante, P. F. (2019). Introducción a la administración y gestión pública. *Huancayo: Fondo Editorial de la Universidad Continental*, 256-287.
- Ester, S. Y., Michalus, J. C., & Mantulak, M. J. (2021). MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL: CASO DE ESTUDIO FERIAS FRANCAS. *Revista Ingeniería Industrial*, 1-21.
- Fernández, J. R. (2016). La administraciónn pública . En *Derecho adminsitrativo* . Ciudad de México : Instituto de investigaciones jurídicas .
- Fontalvo, T. H., De La Hoz, E. G., & Morelos, J. G. (2017). La productividad y sus factores: incidencia en el mejoramiento organizacional. *Dimensión Empresarial*, 47-60.
- Freire Briones, M. A. (2019). Modernización de la gestión pública y rendición de cuentas: análisis del caso ecuatoriano. *Estudios de la Gestión: revista internacional de administración*.
- Freire, M. A. (2019). Modernización de la gestión pública y rendición de cuentas: análisis del caso ecuatoriano. *Estudios de la Gestión: revista internacional de administración*.
- GADMCLC. (19 de Julio de 2021). ORDENANZA No. GADMCLC-CM-2021-224. *PLAN DE DESARROLLO Y ORDENAMIENTO TERRITORIAL, PDYOT 2030*. Quito, Pichincha, Ecuador: Edición Especial N° 1619 - Registro Oficial.
- Galindo Camacho, M. (2000). *Teoría de la adiministración pública*. México: Editorial Porrúa.
- Galindo, M. C. (2000). *Teoría de la adiministración pública*. México: Editorial Porrúa.
- Ganga, F. C., Cassinelli, A., Piñones, M. A., & Quiroz, J. C. (2016). ALCANCES TEÓRICOS AL CONCEPTO DE EFICIENCIA ORGANIZATIVA: UNA APROXIMACIÓN A LO UNIVERSITARIO. *Revista LIDER* , 75-97.
- Gómez, C. D. (2018). *Origen y evolución del estudio de la Administración Pública*.
- González Mercado, J. C. (2005). La Administración Pública como ciencia: una aproximación a su objeto de estudio. *Espacios Públicos*, 162-175.

- González, J. C. (2005). La Administración Pública como Ciencia: una aproximación a su objeto de estudio. *Espacios Públicos* , 162-175.
- Guerrero, O. (2017). Los grandes maestros de la administración pública: justí, stein, bonnin y gonzález. *Revista de Gestión Pública, Volumen IV, Número 1*.
- Guerrero, O. O. (1997). *Principios de administración pública*. Santa Fe de Bogotá: ESAP.
- Jiménez, W. C. (1992). *Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa*. México : Noriega Editores. Editorial Liriusa.
- Knight, J. (2020). Instituciones y conflicto social.
- Lam, R. M., & Hernández, P. R. (2008). Los términos: eficiencia, eficacia y efectividad ¿son sinónimos en el área de la salud? *Revista Cubana de Hematología, Inmunología y Hemoterapia*.
- Machuca, F. (04 de febrero de 2022). *CREHANA*. Recuperado el 22 de mayo de 2022, de <https://www.crehana.com/blog/empleabilidad/eficiencia-laboral/>
- Marco, F., Loguzzo, H., & Fedi, J. (2017). Gestión y Administración en las organizaciones. *Universidad Nacional Arturo Jauretche* , 162-174.
- Martínez Campillo, A. (2003). *Dualidad de poder y rentabilidad de los accionistas: una explicación a través de la teoría de la agencia y la dirección estratégica*. España: Universidad de León.
- Martínez, A. (2003). *Dualidad de poder y rentabilidad de los accionistas: una explicación a través de la teoría de la agencia y la dirección estratégica*. España: Universidad de León.
- Mena, J. E. (2019). Estado y administración pública: la búsqueda de una conciliación. *Ciencia ergo-sum, Revista Científica Multidisciplinaria de Prospectiva*, 143-148.
- Merchán, N. P., Pinargote, N. F., & Acebo, R. D. (2022). La gestión pública como factor clave en el desarrollo factible de la gobernanza . *FIPCAEC*, 751-774.
- Ministerio de Coordinación de la Política y Gobiernos Autónomos Descentralizados. (2011). *Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización COOTAD*. Quito: V&M Gráficas.
- Mostajo Guardia, R. (2000). *Productividad del sector público, evaluación de la gestión del gasto público e indicadores de desempeño en Guatemala*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- Nova, L. C., Moreno, S. M., & Moreno, L. A. (2020). Modelos de gestión estratégica: estudio exploratorio en PyMEs manufactureras de la Provincia de Sugamuxi

- (Colombia). *Revista ESPACIOS*, 220-252.
- Ochoa, J. D., Ochoa, C. M., Ormaza, J. E., & Ramírez, C. F. (2019). GESTIÓN DE LA CALIDAD EN UN GAD MUNICIPAL: UN MODELO PARA SU APLICACIÓN. *Revista Científica ECOCIENCIA*, 11-20.
- Ortega, R. R. (2019). *Derecho administrativo económico*. Marcial Pons.
- Paredes, J. C. (28 de 11 de 2018). Análisis de la evolución de la administración pública y su aplicación en la UPEC . *VISIÓN EMPRESARIAL*, 54-60. Obtenido de file:///C:/Users/Usuario/Downloads/775-Texto%20del%20art%C3%ADculo-2414-1-10-20190111%20(1).pdf
- Pérez Parra, W. (2013). *La nueva concepción de la Administración Pública*. Mérida: Gráficos Universitarios ULA.
- Pérez, W. (2013). *La nueva concepción de la administración pública* . Venezuela : Universidad de los Andes .
- Ramírez, C. C. (1987). El concepto de eficiencia y su importancia en la Administración Pública . *Revista Escuela De Administración De Negocios*, 7–11.
- Rivero Ortega, R. (2019). *Derecho administrativo económico*. Marcial Pons.
- Roca, P. J. (2017). La evaluación de la productividad del empleado público: El caso de la Admnistración de la Generalitat dce Cataluña (2009-2014). Barcelona, España.
- Rodríguez, C. P. (1987). *Administración Pública ecuatoriana. Breve recuento histórico y algunas ideas para planificar su cambio*. Quito, Ecuador.: ILDIS.
- Rueda López, N. (2011). La eficiencia y su importancia en el sector público. *eXtoicos*, 38-48.
- SENPLADES. (2015). Agenda Zonal, Zona 4 - Pacífico. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Solorio , I. (2018). *¿Cuál es el objeto de estudio de la adminstración pública? [Archivo de video]*. Obtenido de https://youtu.be/_EcvtlmIs2U
- Terry, G. R., & Franklin, S. G. (1985). *Principios de la Administración*. México: Continental.
- Vélez Galeano, S. A. (2018). Elementos para el análisis de capacidades estatales.
- Vélez, S. A. (2018). Elementos para el análisis de capacidades estatales.
- Vera, C. A., Navas, W. I., & Amén, C. R. (2017). Algunas especificaciones acerca de la administración de empresas. *Revista científica Dominio de las Ciencias* , 284-298.
- Vicher, D. (2020). Origen y efectos de las normas de calidad en la administración pública. *Revista de Gestión Pública*, 127-164.

8. Anexos

Anexo 1

Figura 15. Encuesta

ENCUESTA ANÓNIMA	
DIRIGIDA A LOS FUNCIONARIOS DEL GAD MUNICIPAL LA CONCORDIA Encuestadora: Ingeniera María José Reyna Lozano Objetivo: Identificar los factores internos y externos que influyen en la productividad laboral en el GAD Municipal La Concordia. Instrucciones: Lea atentamente cada enunciado, responda de forma específica y en las opciones según corresponda, colocando una X, en caso de inquietudes, no dude en preguntar. Sus respuestas serán anónimas y absolutamente confidenciales. Los cuestionarios serán procesados por personas externas; además, como puede ver no se pide su nombre en ningún momento. De antemano: ¡SE AGRADECE SU COLABORACIÓN!	
Pregunta 1: ¿Su rango de edad está entre? ☐ 18 – 29 años ☐ 30 – 39 años ☐ 40 – 49 años ☐ 50 – 59 años ☐ Más de 60 años	Pregunta 2: Identifique su sexo ☐ Hombre ☐ Mujer
Pregunta 3: ¿En qué año ingresó a laborar al GADMCLC?	Pregunta 4: Nivel de instrucción del servidor público. ☐ Bachiller ☐ Tecnología

<i>*Anote en el recuadro el año de ingreso.</i>	☐ Título de tercer nivel ☐ Postgrado ☐ Otros (especifique) _____
Pregunta 5: ¿Ha recibido incentivos motivacionales en su desempeño? ☐ Premios a las mejores prácticas ☐ Experiencias innovadoras ☐ Gratificaciones salariales ☐ Plan de carrera ☐ No ha percibido incentivos motivacionales	Pregunta 6: ¿Percibe capacitaciones conforme sus funciones laborales? ☐ Muy a menudo ☐ A menudo ☐ Pocas veces ☐ Alguna vez ☐ No, en lo absoluto
Pregunta 7: ¿Se encuentran bien definidas sus funciones laborales? ☐ Si ☐ No	Pregunta 8: evaluación del desempeño meritocrático del servidor público ☐ Muy a menudo ☐ A menudo ☐ Pocas veces ☐ Alguna vez ☐ No, en lo absoluto <i>*Usuario puede ser proveedor, compañeros de trabajo o usuarios externos.</i>
Pregunta 9: ¿Se potencializa en el GADMCLC sus competencias profesionales?	Pregunta 10: Evalúe su Ambiente Laboral

☐ Definitivamente sí ☐ Probablemente sí ☐ Indeciso ☐ Probablemente no ☐ Definitivamente no	☐ Muy bueno ☐ Bueno ☐ Ni bueno, ni malo ☐ malo ☐ Muy malo
Pregunta 10: ¿Cuenta con equipos y recursos adecuados para el desarrollo de tareas encomendadas? ☐ Definitivamente sí ☐ Probablemente sí ☐ Indeciso ☐ Probablemente no ☐ Definitivamente no	Pregunta 11: ¿Conoce la misión, visión y objetivos estratégicos institucionales del GADMCLC? ☐ Si ☐ No
Pregunta 12: ¿Sus jefes muestran liderazgo en sus funciones? ☐ Siempre ☐ La mayoría de las veces sí ☐ Algunas veces sí, algunas veces no ☐ La mayoría de las veces no ☐ Nunca	Pregunta 13: En su opinión. ¿Cuáles son los tres problemas más graves que mantiene el GADMCLC? ☐ Poca transparencia y lucha contra la corrupción ☐ Falta de cultura organizacional ☐ Ordenanzas y manuales de políticas y procedimientos ☐ Ausencia de Responsabilización (directivos y servidores)

	☐ Baja calidad del servicio ☐ Organización institucional
ENTREVISTA DIRIGIDA Entrevistadora: Ingeniera María José Reyna Lozano Objetivo: Identificar los factores internos y externos que influyen en la productividad laboral en el GAD Municipal La Concordia. Dirigido a: Alcalde, concejales y directores de las Administraciones Municipales (actual y anteriores)	
Instrumento: Entrevista	Fuente responsable:
1.- ¿Cuál cree usted que es la finalidad del GADMCLC? _____ _____ _____ 2.- ¿Desde cuándo está desempeñando su cargo en el GADMCLC? En caso de cese de funciones, indique el año de ingreso y salida de la institución municipal. _____ _____ _____	

3.- ¿Cómo califica el ambiente laboral del GADMCLC?

☐ Muy bueno ☐ Bueno ☐ Ni bueno, ni malo ☐ Malo ☐ Muy malo

4.- ¿Con qué frecuencia se utiliza mecanismos para evaluar el desempeño laboral de los funcionarios públicos?

☐ Muy a menudo ☐ A menudo ☐ Pocas veces ☐ Alguna vez ☐ No, en lo absoluto

5.- ¿Qué tan claros tiene definido los objetivos de su dirección, departamento o institución pública?

☐ Completamente ☐ Aceptablemente ☐ Regular ☐ Poco ☐ Nada

6.- ¿En qué medida piensa usted que los objetivos de su dirección, departamento o institución pública son útiles y apropiados?

☐ Completamente ☐ Aceptablemente ☐ Regular ☐ Poco ☐ Nada

7.- ¿En qué medida piensa usted que los objetivos de su dirección, departamento o institución pública son comprendidos por su equipo de trabajo?

☐ Completamente ☐ Aceptablemente ☐ Regular ☐ Poco ☐ Nada

8.- ¿En qué medida piensa usted que los objetivos de su dirección, departamento o institución pública son de interés para sus compañeros de trabajo?

☐ Completamente
 ☐ Aceptablemente
 ☐ Regular
 ☐ Poco
 ☐ Nada

9.- ¿En qué medida piensa usted que los objetivos de su dirección, departamento o institución pública se han cumplido?

☐ Completamente
 ☐ Aceptablemente
 ☐ Regular
 ☐ Poco
 ☐ Nada

10.- En su opinión. ¿Cuáles son los tres problemas más complejos que mantiene el GADMCLC?

11.- ¿Qué tan productivos considera usted, en general a los funcionarios municipales?

☐ Sumamente productivos
 ☐ Más bien productivos
 ☐ Regulares
 ☐ Más bien improductivos
 ☐ Sumamente improductivos

12.- ¿Qué incentivos motivacionales ofrece su dirección, departamento o institución pública a los funcionarios públicos en un buen desempeño?

13.- ¿El GADMCLC tiene normas y procedimientos bien definidos para el desarrollo de los procesos institucionales?

- ☐ Muy de acuerdo ☐ De acuerdo ☐ Ni de acuerdo, ni en desacuerdo ☐ En desacuerdo
- ☐ Muy en desacuerdo

14.- ¿Se potencia al servidor público en su departamento, dirección o institución conforme a sus competencias profesionales?

- ☐ Completamente ☐ Aceptablemente ☐ Regular ☐ Poco ☐ Nada

Nota: Investigación propia (2022). Por: María José Reyna.

Anexo 2**Figura 16.** *Entrevista: David Álava alcalde 2018-2023*

Nota: Autoría propia (2022). Por:

María José Reyna.

Figura 17. *Entrevista: Walter Andrade anterior alcalde*

Nota: Autoría propia (2022). Por: María José Reyna.