



**INSTITUTO SUPERIOR UNIVERSITARIO BOLIVARIANO DE
TECNOLOGÍA**

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SISTEMAS

**Proyecto de investigación previo a la obtención del título de:
TECNÓLOGA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Tema:

**MEJORA AL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL
DESEMPEÑO DE LOS FUNCIONARIOS DEL GOBIERNO
AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL
CANTÓN CUMANDÁ.**

Autora: PESANTES VALDIVIESO CARLA ANDREA

Tutor: PhD SIMÓN ALBERTO ILLESCAS PRIETO

Guayaquil, Ecuador

2020

DEDICATORIA

Quiero dedicar este logro en mi vida, primeramente, a Dios Todo Poderoso, y a mis padres Carlos Pesantez y Nely Valdivieso, que me proporcionaron su apoyo total e incondicional, comprensión y sobre todo pusieron su fe en mí de que podría culminar mi carrera.

Carla Andrea Pesantes Valdivieso

AGRADECIMIENTO

Primero, quiero agradecer a Dios quien puso los medios para entrar en la carrera de Tecnología en Administración de empresas, él me dio la fortaleza espiritual y física. También agradecer al Instituto Tecnológico Bolivariano y a los profesores, porque me han entregado sus conocimientos y me han acompañado como una familia, en esta etapa de mi vida, gracias por la paciencia y orientación.

Al amor de mi vida, gracias por tantas cosas que logras en mí, por tus cuidados y consejos, por darle un giro a mi mundo y estar incondicionalmente conmigo.

Finalmente quiero agradecer a mis familiares, profesores, compañeros, amigos, conocidos, que estuvieron ahí para aconsejar, reprender, apoyar, festejar, pero sobre todo que estuvieron ahí para motivarme a terminar mi carrera, MUCHAS GRACIAS.

Carla Andrea Pesantes Valdivieso



**INSTITUTO SUPERIOR UNIVERSITARIO BOLIVARIANO DE
TECNOLOGÍA**

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SISTEMAS

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE: TECNÓLOGA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA:

Mejora al proceso de evaluación del desempeño de los funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Cumandá.

Autora: Pesantes Valdivieso Carla Andrea

Tutor: PhD. Simón Alberto Illescas Prieto

Resumen

El presente proyecto surge debido a que, en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Cumandá, no es tomado en cuenta el desempeño ni la motivación al personal para poder identificar cuáles son las falencias de los funcionarios para así poder mejorarlas. El propósito de la investigación estuvo orientado a proponer mejoras al proceso de evaluación del desempeño de los funcionarios para lograr los objetivos institucionales. Los métodos de investigación utilizados fueron analítico-sintético y el inductivo-deductivo, la encuesta fue la técnica utilizada como producto de la aplicación de metodología, la conclusión más relevante a la que se llegó fue aplicar los objetivos institucionales. Se propuso como alternativa de solución diseñar un plan de mejoras de evaluación de desempeño de los funcionarios que contribuya al logro de los objetivos institucionales.

Procesos

Evaluación

Desempeño

Objetivos



**INSTITUTO SUPERIOR UNIVERSITARIO BOLIVARIANO DE
TECNOLOGÍA**

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SISTEMAS

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE: TECNÓLOGA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA:

Mejora al proceso de evaluación del desempeño de los funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Cumandá.

Autora: Pesantes Valdivieso Carla Andrea

Tutor: PhD. Simón Alberto Illescas Prieto

Abstract

The present project arises because, in the Decentralized Autonomous Government of the Cumandá Cantón, the performance and motivation of the personnel are not taken into account in order to identify which are the failings of the officials in order to improve them. The purpose of the research was oriented to propose improvements to the performance evaluation process of the officials to achieve the institutional objectives. The research methods used were analytical-synthetic and inductive-deductive, the survey was the technique used as a product of the application of methodology, the most relevant conclusion that was reached was to apply the institutional objectives. It was proposed as an alternative solution to design a plan for improving the performance evaluation of officials that contributes to the achievement of institutional objectives.

Process

Evaluation

Performance

Objectives

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDOS:	PÁGINAS:
Portada	i
Dedicatoria.....	iii
Agradecimiento	iv
Certificación De Aceptación Del Tutor	v
Certificación De Aceptación Del Cegescit.....	ix
Resumen	x
Índice General.....	xii
Índice De Tablas	xv
Índice De Figuras.....	xvi

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del Problema	1
1.2 Ubicación del problema en un contexto	3
1.3 Situación conflicto	5
1.4 Formulación del problema.....	8
1.5 Variables de la investigación:	8
1.6 Delimitación del problema.....	8
1.8 Objetivos de la investigación.....	10
1.8.1 Objetivo General.....	10
1.8.2 Objetivos Específicos	10
1.9 Preguntas de investigación.....	10
1.10 Justificación de la investigación.....	11
1.10.1 Viabilidad de la investigación	13

1.10.2 Viabilidad técnica.....	13
1.10.2 Viabilidad económica.....	13
1.10.3 Viabilidad de gestión administrativa	13

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes históricos	14
Procesos de evaluación de desempeño	15
Gestión de talento humano	15
Evaluación de desempeño	16
Métodos de los procesos de evaluación del desempeño	17
objetivos institucionales.....	17
2.1. Antecedentes referenciales.....	20
2.3 Fundamentación legal.....	23
Constitución República del Ecuador (2015).	23
Ley del Sistema de Registros de Datos Públicos (2014).....	24
Norma Técnica para la Contratación del personal para el Centro de Inteligencia Estratégica – CIES (2018).....	24
2.4 Variables conceptuales de la investigación.....	26
2.5 Definiciones conceptuales	27

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Presentación de la empresa	31
3.2 Diseño de la investigación	34
3.3 Tipos de investigación	35
3.4 Población y muestra	35
3.5 Métodos teóricos de la investigación	37
3.6 Técnicas e instrumentos de la investigación.....	38

3.7 Procedimientos de la investigación.....	39
---	----

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Aplicación a las técnicas e instrumentos	40
4.2 Propuesta.....	51
Plan de mejora.....	52
Objetivo del plan de mejora	53
Aspectos del plan de mejora	53
4.3 Conclusiones	60
4.4 Recomendaciones	61
4.5 Bibliografía	62
Anexos	

ÍNDICE DE TABLAS

CONTENIDOS:	PÁGINAS:
Tabla 1. Orígenes	7
Tabla 2 Tipo de Investigación	35
Tabla 3 Elementos de la población	36
Tabla 4 Técnicas e Instrumentos	38
Tabla 5 Objetivos institucionales.....	40
Tabla 6 Enfoque en los objetivos	41
Tabla 7 Objetivos institucionales.....	42
Tabla 8 Capacitación	43
Tabla 9 Valores y principios.....	44
Tabla 10 Resultados eficientes	45
Tabla 11 Tiempo de los proyectos	46
Tabla 12 Objetivos expuestos.....	47
Tabla 13 Inquietudes resueltas	48
Tabla 14 Atención y servicio	49
Tabla 15 Valoración en las Evaluaciones de Desempeño	56
Tabla 16 Calificación de la Evaluaciones de Desempeño	57
Tabla 17 Programa de capacitación a funcionarios públicos	58

ÍNDICE DE FIGURAS

CONTENIDOS:	PÁGINAS:
Figura 1. Mapa de ubicación del Cantón Cumandá	5
Figura 2. Objetivos institucionales	40
Figura 3. Enfoque en los objetivos.....	41
Figura 4. Objetivos institucionales	42
Figura 5. Capacitación	43
Figura 6. Valores y principios.....	44
Figura 7. Resultados eficientes.....	45
Figura 8. Tiempo de los proyectos.....	46
Figura 9. Objetivos expuestos.....	47
Figura 10. Inquietudes resueltas.....	48
Figura 11. Atención y servicio	49
Figura 12. Plan de Mejora bajo el ciclo de Deming.....	51
Figura 13. Pasos para la identificación de un cargo en empresas públicas	54

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del Problema

El Gobierno de España en el año 2017, venía presentando desventajas relacionadas al trato con el usuario, razón suficiente para empezar a tomar medidas correctivas, planteándose con un objetivo claro y medible, lo que llevo a que se instaurara un plan de mejora, imponiendo la evaluación de desempeño, por lo que el Consejo de Ministerio estableció la creación de una comisión para la Reforma de Administraciones Públicas (CORA) considerando el Modelo de la Evaluación de Desempeño en el Marco de la Planificación de objetivos y Estrategias en las Administraciones públicas, el cual buscó, motivar a los colaboradores públicos, aumentando la eficiencia, eficacia y calidad de la atención (Barajas , Evaluación del Desempeño en la Función Pública , 2017).

Siguiendo en el contexto de Europa, Francia introdujo las evaluaciones del desempeño de sus funcionarios en el año 1959 cuando se establecieron por decreto, hoy en día se remite un cuestionario a los ministerios, aplicando un modelo de entrevista de forma experimental, conjuntamente, se han formado a los evaluadores, así como la homologación del desarrollo de estas prácticas a todos los departamentos ministeriales. Los resultados se encuadran en la denominada *Tableaux d'avancement de grade* (Tablas de Ascenso de Grado), la cual se clasifica a los funcionarios para su posible promoción a un grado superior, es decir señala si este puede ascender a una categoría superior. Este método denominado “notation” ha dado un cambio de especial importancia en la

factores como: el rendimiento, la calidad del servicio, la capacidad organizativa, las tareas realizadas, los beneficios de los cursos profesionales realizados, la cultura, los requisitos intelectuales, la preparación profesional, la aptitud para desempeñar las funciones y la

administración francesa. (INAP, La evaluación del desempeño en la Administración Pública Francesa, 2017)

En lo que corresponde a Italia, las evaluaciones del desempeño valoraban antigüedad; los resultados son establecidos a través de tres niveles denominados como bandas, son: la banda de mérito superior, intermedio y bajo, siendo los dos primeros gratificados en función de los recursos destinados, mientras que los últimos no reciben gratificación alguna. (Barajas, 2018)

Si se toma como referencia lo antes mencionado esta medida, se puede exponer que los procesos de evaluación de desempeño generan impacto directo en sus procesos, empezando desde un adecuado reclutamiento, constante capacitación, aspiración a incursionar una carrera, entre otros. De este modo, los dilemas de desempeño laboral que pueden presentar ciertas entidades públicas se apoyan en nuevos métodos de solución que permitan a los funcionarios desenvolverse de manera eficiente, pudiendo contar con procesos estandarizados y ligados a normas internacionales (Martín , Marcial , & Silva, 2019).

Los problemas más comunes dentro de los procesos de evaluación de desempeño son la falta de normas o estándares o la no comprensión del mismo en su totalidad, es decir, los procesos pueden ser muy complejos de entender o simplemente no los dan a conocer. Otro dilema, es el uso de criterios subjetivos, que pueden alejarse del propósito u objetivo del trabajo, así como la falta de conexión o acuerdos en la comunicación, errores del evaluador, error de retroalimentación y comunicaciones negativas.

1.2 Ubicación del problema en un contexto

En la misma línea, la Gestión Pública en América Latina y el Caribe, indica que países como México se enfocan en disminuir el círculo intergeneracional de la pobreza, por lo que, se rigen a una disciplina relacionada con la preparación y buena salud de sus colaboradores, quienes son los que se conectan directamente con los usuarios. Es decir, el bienestar de los colaboradores es de gran relevancia para las Empresas de México, debido, al aporte que pueden entregar por su buen desempeño laboral (CEPAL, 2015).

Los sistemas de evaluación de desempeño (SED) que implementan en América Latina y el Caribe son enfocados en dos aspectos principales, la primera es sobre la condición de la persona, y la segunda, es sobre la condición del Estado, es decir, ambos factores son los que influyen directamente en los (SED) . Por lo que, dichos países concentran todos sus esfuerzos en factores sociales y económicos para poder alcanzar un mejor desempeño.

Referente, a la Gestión en la Administración Pública de Perú, esta se encarga de vigilar y verificar las acciones y resultados obtenidos en la Administración Pública, mismo es respaldado por la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Ley de la Contraloría General. Este sistema de vigilancia y control es al que se apoya el sistema de evaluación de desempeño (SED) con el propósito de acudir a medidas preventivas y correctivas que promueva la eficiencia y eficacia de los servidores públicos (Reyna, 2017).

En Ecuador el desempeño laboral del personal administrativo público busca fortalecer su competitividad, mediante la constitución de un ambiente laboral fuertemente consolidado, donde los cambios continuos por el avance de las ciencias y las tecnologías ha generado que la sociedad

actual también presente un cambio significativo. En este sentido, el desempeño laboral por parte del personal administrativo en las Empresas Públicas, se ven impulsados a desarrollar sistemas de mejora continua, mediante procesos de evaluación de desempeño (Álvarez , Alfonso , & Indacochea , El desempeño laboral: un problema social en la ciencia , 2018).

Ecuador, al ser un país en desarrollo presenta aun cierto desequilibrio a nivel administrativo, y esto es presenciado normalmente por los usuarios cuando visitan las instalaciones y son atendidos de una manera poco cortés o poco profesional. Sin embargo, esto se debe muchas veces a la influencia de factores interno y externos, que pueden estar afectando el rendimiento de los colaboradores, entre estos se pueden mencionar el estrés, baja autoestima, dudas sobre el proceso y funciones, entre otras.

Según Reyes (2017) indica:

La estabilidad es bastante frecuente en el caso de los empleados públicos y en algunos ordenamientos puede ser considerada como un elemento natural sino esencial de la relación entre ellos y la administración pública. Esto se justifica ante todo por la naturaleza especial del servicio y de la función pública, que son esencialmente perennes y sujetos a mínimas variaciones. (pág. 34)

En este sentido, a nivel nacional la administración pública es un sistema que no varía mucho, por lo que sus clientes internos tienen muy poca rotación, es decir conservan sus posiciones, pero al mismo tiempo no se está considerando la importancia de evaluar si los colaboradores aún mantienen el mismo desempeño que al principio.

El GAD al ser parte de una administración de servicios públicos para los diferentes cantones del país, se convierte en un grupo de entidades

públicas que se encargan de controlar a nivel social la transparencia del gobierno, a través de la rendición de cuentas que es consagrado como derecho en la Constitución de la República del Ecuador, siendo un ejercicio de pleno control social para recuperar la confianza de los (as) ciudadanos (as) y garantizar la transparencia (Congope, 2017).

El cantón Cumandá está ubicado al sur occidental de la provincia de Chimborazo, en las estribaciones de la cordillera occidental. Geográficamente se encuentra desde los 70 grados 0 minutos, 79 grados 15 minutos de longitud oeste y 2 grados 6 minutos hasta 2 grados 16 minutos de latitud sur. Siendo sus límites, al norte con el cantón Alausí, al sur con la provincia del Cañar, al este con la provincia del Chimborazo, y al oeste con la provincia del Guayas (GAD Municipalidad del Cantón Cumandá, 2019)



Figura 1. Mapa de ubicación del Cantón Cumandá
Fuente: (GAD Municipalidad del Cantón Cumandá, 2019)

1.3 Situación conflicto

El GAD Municipal del Cantón Cumandá presenta inconvenientes con el desempeño de los funcionarios, entre estos radica el desconocimiento de los procesos y funciones de los cargos, mismo direccionan a un estado de

estrés que puede verse reflejado en su comportamiento y desempeño laboral. En este sentido, los problemas de servicio y atención al cliente pueden ser afectados por la falta de evaluaciones que identifiquen los atributos y defectos que pueden tener los colaboradores, y esto se lo puede realizar, a través de un adecuado proceso de evaluación de desempeño.

Esto puede ser adoptado por herencia genética o puede ser influenciado por el ambiente. Referente al ámbito estos comportamientos pueden ser originados por factores internos y externos, los internos son adoptados dentro del puesto de trabajo y pueden ser controlados, mientras, que los externos pueden ser originados fuera del puesto de trabajo y no complejos de que la empresa los pueda controlar.

Este tipo de comportamientos están orientados a un objetivo en específico, es decir, el comportamiento de los puestos de trabajo muchas veces es adoptado por una necesidad o deseo, la cual busca ser satisfecha. En las entidades públicas los funcionarios normalmente suelen presentar comportamientos inoportunos y esto puede ser excusado por el nivel de estrés, preocupaciones, inconformidad, entre otros.

Como se mencionó anteriormente, la causa del comportamiento empieza desde la necesidad o deseo que el trabajador puede tener, sirviendo de impulso para mostrar sus actitudes y aptitudes que piden ser atendidas para poder alcanzar sus objetivos.

Entonces, las consecuencias de un bajo rendimiento y desempeño laboral empiezan desde el comportamiento, que como bien se mencionó, pueden ser heredado e influenciados, así también, pueden ser controlados o no por las Empresa. Además, se debe considerar que dichos comportamientos se pueden presentar por una necesidad o deseo, es por eso, que son de gran

relevancia las evaluaciones de desempeño, ya que, estas pueden determinar la conducta y objetivos de los colaboradores.

Según Castro, Loor y Pozo (2018) indica:

En las instituciones públicas la presencia de distintos niveles de gobierno, el elevado engranaje burocrático inmerso en la organización y la alta politización de la administración, hace que la evaluación de desempeño se convierta en un proceso muy complejo que dificultan su adecuada implantación, por lo tanto, sus resultados son pocos claros y confiables. (pág. 111)

Dentro de estos resultados se puede mencionar en primera instancia la baja productividad y la mala toma de decisiones, debido a la poca fiabilidad de los resultados obtenidos de las evaluaciones de desempeño. En estas circunstancias, la desactualización de los procesos de evaluación de desempeño, también es parte de la situación conflicto, puesto que, por la amplia jerarquía y niveles de poder es complicado tomar decisiones de manera independiente. En este contexto los procesos de evaluación de desempeño de los funcionarios del GAD Municipalidad de Cumandá, se mencionan los siguiente:

Tabla 1. Orígenes

Causas	Consecuencias
Carencia de Capacitaciones	Desactualización
Baja Inteligencia emocional	Desmotivación
Ínfimo rendimiento laboral	Pequeña productividad
Conflicto laboral	Inadecuada toma de decisiones
Inadecuada atención al público	Incumplimiento de las funciones
Desconocimiento de procesos de evaluación	Escaso desempeño en las actividades

Elaborado por: Pesantes, C. (2020)

1.4 Formulación del problema

¿Cómo beneficiaría las mejoras al proceso de evaluación del desempeño de los funcionarios en el logro de los objetivos institucionales del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Cumandá, Provincia de Chimborazo, en el año 2020 ?

1.5 Variables de la investigación:

- **Variable independiente:** Procesos de evaluación de desempeño
- **Variable dependiente:** Objetivos Institucionales

1.6 Delimitación del problema

- **Campo** : Administrativo
- **Área** : Evaluación
- **Aspectos:** Evaluación de desempeño, objetivos institucionales
- **Tema** : Mejora al proceso de evaluación del desempeño de los funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Cumandá.

1.7 Evaluación del problema

Los aspectos que permiten evaluar el problema de investigación son:

- **Delimitado:** La presente investigación entrega su situación conflicto relacionada con el desempeño de los funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Cumandá, donde se pueden mencionar las causas provocadas por la falta de capacitaciones, deterioro de la inteligencia emocional de los trabajadores públicos, conflicto en el puesto de trabajo, inadecuada atención a los usuarios, y desconocimiento de los procesos. Por su parte, estas causas, conllevan a consecuencias como la desactualización, desmotivación, improductividad, inadecuada toma

de decisiones, incumplimiento de funciones, y escaso desempeño laboral.

- **Claro:** Referente al contenido y fondo de la investigación, este se presenta de manera clara y concisa, mediante referencias bibliográficas que permitirán adoptar premisas acopladas a las exigencias de una investigación científica. Es decir, la claridad de la investigación se apoya en el argumento científico de teorías que cumplen con las exigencias de la investigación científica, expresándolas de manera analítica con el propósito de entregar información oportuna y enriquecedora para el lector.
- **Concreto:** Relacionado al mismo aspecto anterior sobre la claridad de la investigación, este se apoya en una redacción analítica que sea adecuada y precisa. De manera que, la investigación entregue como acceso principal, una fácil comprensión lectora, donde se pueda identificar fácilmente las ideas.
- **Relevante:** Es de gran importancia, puesto que, el problema no es solo en el caso de los servidores públicos, sino, también, para todos aquellos que realizan actividades laborales dentro de las Empresas Públicas o Privadas que carecen de un adecuado proceso de Evaluaciones de Desempeño, donde su principal actividad económica es la atención y servicio al cliente. En esta medida, la atención y servicio al cliente es la parte fundamental dentro de las empresas del sector terciario.
- **Factible:** Se cuenta con el apoyo de la Institución, por lo que, el propósito de la investigación entregará resultados fiables, que serán de gran utilidad para otras investigaciones y la mejora continua dentro de las Empresas del sector terciario que cumplan con las características principales de la investigación.

- **Variables:** Se muestran las variables a estudiar, mediante una metodología adecuada a las necesidades de la investigación. En esta medida, la variable independiente es el proceso de evaluación de desempeño, y la variable dependiente se relaciona con los Objetivos Institucionales. Cabe mencionar que, las variables utilizarán técnicas como la Observación, entrevista y encuesta.

1.8 Objetivos de la investigación

1.8.1 Objetivo General

Proponer mejoras al proceso de evaluación del desempeño de los funcionarios para lograr los objetivos institucionales del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Cumandá.

1.8.2 Objetivos Específicos

- Investigar información teórica pertinente sobre el proceso y evaluación del desempeño laboral, orientado al logro de los objetivos de la empresa pública.
- Diagnosticar la metodología utilizada por el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Cumandá en la evaluación del desempeño de sus funcionarios.
- Diseñar un plan de mejoras de evaluación de desempeño de los funcionarios que contribuya al logro de los objetivos institucionales del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Cumandá

1.9 Preguntas de investigación

- ¿Qué fundamentos teóricos están relacionados con los procesos de evaluación de desempeño en las empresas públicas?

- ¿Cuál es la metodología implementada por el GAD Municipal del Cantón Cumandá en el proceso de evaluación de desempeño?
- ¿Cómo determinar un plan de mejora en los procesos de evaluación de desempeño, que contribuya al logro de objetivos de los funcionarios Públicos en el GAD Municipal del Cantón Cumandá?

1.10 Justificación de la investigación

El presente proyecto surge debido a que, en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Cumandá, no es tomado en cuenta el desempeño ni la motivación al personal para poder identificar cuáles son las falencias de los funcionarios para así poder mejorarlas.

Se pretende llevar a cabo el siguiente proyecto con la finalidad de abordar de manera práctica y teórica en los procesos de Evaluación de Desempeño, que permita expandir y desarrollar habilidades y destrezas relacionadas con la Administración de Recursos Humanos.

La factibilidad del proyecto cuenta con el apoyo de la Institución, por el cual, los resultados de este trabajo, permitirá mejorar el proceso de Evaluación de Desempeño de los servidores públicos y que será de vital importancia para su vida laboral.

Conveniencia:

La presente investigación surge porque no se está tomando en cuenta el desempeño y motivación del personal en el GAD Municipalidad del Cantón Cumandá, por el cual, se ha podido identificar falencias al momento de entregar atención y servicio a los usuarios. En esta medida, el reconocimiento del problema da la oportunidad de analizar los procesos de evaluación de desempeño, que permitirá expandir y desarrollar habilidades y destrezas relacionadas con la Gestión de Recursos Humanos, siendo de gran utilidad para nuevas investigaciones o mejora del desempeño laboral en otras Empresas.

Relevancia social:

Caracterizándolo como aporte social, se puede mencionar el beneficio que recibiría como objeto a estudiar el GAD Municipalidad del cantón Cumandá, debido a que presenta un déficit en su desempeño laboral. No obstante, su aporte a la sociedad, también está ligado a la mejora de la calidad de atención y servicio que puedan recibir los usuarios de las entidades públicas, en esta medida, no solo fortalece a las empresas públicas, sino también a sus usuarios, mediante una experiencia satisfactoria.

Implicaciones prácticas:

Su implicación práctica está complementada con el diseño de mejores procesos de evaluación de desempeño, donde la sistematización de sus fases permita identificar a mejor medida las actividades o factores que pueden estar afectando el desempeño laboral.

Valor teórico:

El análisis documental permitirá conocer en mayor medida las ideas y alcance de la investigación, por ello, se adoptan teorías que cumplan con las exigencias científicas. Referente al tema de investigación, el valor teórico permitirá conocer el comportamiento que tienen los procesos de evaluación de desempeño en las entidades públicas, y como este puede entregar nuevas ideas para establecer procesos más eficientes.

Utilidad metodológica:

Se pretende llevar a cabo el siguiente proyecto, mediante una metodología documental y de campo, mismas están alineadas con un enfoque mixto, que permitirán conocer realmente la situación que atraviesa el GAD del cantón Cumandá. Cabe mencionar, que los instrumentos serán la encuesta y la entrevista.

1.10.1 Viabilidad de la investigación

1.10.2 Viabilidad técnica

La presente investigación cuenta con medios tecnológicos como computadoras, que facilitaran el desarrollo del proyecto, y medios humanos que van a intervenir en el análisis y cualificación de las ideas, que conllevarán a su alcance. Su viabilidad técnica entrega la facilidad de contar con características naturales y tecnológicos, que permitirán un desarrollo práctico y científico.

1.10.2 Viabilidad económica

Existen recursos económicos suficientes para la presente investigación, ya que está basada en el uso de herramientas tecnológicas como computadoras, y medios humanos. Es decir, su viabilidad económica no se caracteriza por ser un proyecto que requiera de grandes inversiones, tan solo, de recursos menores como, capacidad económica para fotocopias, impresiones, materiales bibliográficos, entre otros.

1.10.3 Viabilidad de gestión administrativa

para el proceso de investigación se cuenta con la participación del equipo de trabajo, mismo están en capacidad de realizar labores administrativas enfocadas a los procesos de Evaluaciones de Desempeño.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes históricos

Las evaluaciones de desempeño son sistemas o procesos que se ha llevado a cabo desde algún tiempo atrás, misma inicia desde que existen el trabajo o labor ejecutada por una o varias personas. En esta medida, se procede a realizar un recorrido histórico de los SED en el ámbito laboral.

Los primeros datos sobre las evaluaciones de desempeño inician desde el siglo XVI, donde dicho sistema se encargaba de evaluar las diferentes actividades que realizaban los trabajadores, que en ese tiempo eran llevados a cabo por los Jesuitas, y estos eran evaluados por San Ignacio de Loyola, quien fue el primero en emplear este sistema con la ayuda de notas plasmadas en papel. En aquel tiempo, este sistema era el más indicado para conocer diariamente a sus trabajadores, hasta que se emplearon otras técnicas y herramientas, como el uso de colores para clasificar el buen o mal desempeño de ellos (Rodríguez, 2017).

Desde entonces, la evaluación de desempeño se ha convertido en una herramienta muy importante en el ámbito laboral, específicamente para evaluar el talento humano. Su implantación fue apareciendo a lo largo de la historia con nuevas teorías y métodos para ejecutarlos dentro del proceso Organizacional, denominándolos como Sistemas de Evaluación de Desempeño (SED).

Procesos de evaluación de desempeño

El principal proceso de evaluación de desempeño es atribuido a varios investigadores que se dedicaron completamente a desarrollar teorías y métodos que permitan obtener un proceso adaptado a la situación actual de cada tiempo. Este procedimiento estructural y sistemático sirvió para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el desempeño laboral, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado, y si podrá mejorar su rendimiento futuro.

Los procesos y sistemas para evaluar el desempeño de los trabajadores inician con una teoría desarrollada por Robert Owen, quien realizaba una evaluación diaria en la misma instalación donde se encontraban los trabajadores, a esto le añadió el uso de colores para poder separar a los trabajadores más destacados de los menos destacados. La función de los colores era de dar a conocer el desempeño laboral, por lo que, dicho método fue rápidamente cuestionado la poca consideración laboral, ya que estaba enfocado en la máxima productividad (Rivero, 2019).

Gestión de talento humano

Para Vallejo, la sinergia como parte fundamental de las empresas, indica:

La Gestión de Talento Humano requiere reclutar, seleccionar, orientar, recompensar, desarrollar, auditar y dar seguimiento a las personas, además formar una base de datos confiable para la toma de decisiones, que la gente se sienta comprometida con la empresa y sentido de pertinencia, solo de esta forma se logrará la productividad, calidad y cumplimiento de los objetivos organizativos. (Vallejo L. M., 2016, p. 16)

Evaluación de desempeño

Según (Vallejo & Portalanza , 2017), la evaluación del desempeño en teoría, manifiesta:

Es un instrumento importante para la gestión del talento humano que permite mejorar la calidad del recurso humano y por consiguiente del producto o servicio que se brinda. El proceso de evaluación de desempeño se realiza, a través de la medición del grado de cumplimiento de los objetivos y la generación de valor de los empleados, que pueden ir ligados a los sistemas de revisión salarial y de incentivos. (2017, p. 154)

La efectividad de los procesos de evaluación de desempeño está arraigado a las compensaciones y beneficios que los colaboradores pueden obtener de la Organización, siendo estos el motor del desempeño del colaborador y su productividad. Su aplicación debe ser una herramienta fundamental dentro de todo tipo de Organización.

Según Chiavenato (1999), los principios fundamentales dentro del proceso de evaluación del desempeño, deben ser los siguientes:

- Estar conectado con el desarrollo de los colaboradores
- La valoración se debe realizar en base en base a la información del puesto de trabajo
- El proceso debe tener claro los objetivos
- Contar con una participación activa y comprometida de todos los colaboradores de la Empresa.
- La mejora continua será el punto de partida del crecimiento organizacional (Armas, Llanos, & Traverso , 2017).

Cabe mencionar la participación y compromiso de los colaboradores durante los procesos de evaluación de desempeño, puesto que, el departamento de Talento Humano lo único que hace es administrar los recursos disponibles para obtener de ello los mejores resultados, puesto, que, su Gestión implica inversiones significativas, que deben ser recuperadas y contribuidas a la Organización, caso contrario, pasarían a ser una gran pérdida para la Empresa.

Métodos de los procesos de evaluación del desempeño

Debido, a la constante evolución que tiene el Talento Humano, se han realizado algunos métodos adaptados a la situación actual del ámbito Organizacional y Empresarial. Los métodos de evaluación de desempeño están dirigidos a los diferentes sistemas estructurales que manejan las Empresas, puesto que no todos pertenecen al mismo. Existen varios métodos, entre ellos:

Según Armas et ál. (2017) los métodos que se aplican dentro de los procesos de evaluación pueden ser por escalas gráficas, que se la lleva a cabo con el uso de un cuestionario de doble entrada, que mide el desempeño de los colaboradores, sobre factores definidos y graduados; otro método es la elección forzosa, implica el uso de tres alternativas que describen el desempeño del colaborador; el método de la investigación de campo, que se la realiza, mediante entrevista, el cual busca contemplar hechos, situaciones, orígenes, y motivos, y el método de incidentes críticos, que evalúa las situaciones alejadas de la concurrente normalidad.

Objetivos institucionales

Parte fundamental de los procesos de evaluación de desempeño es que funciona como una herramienta de control y prevención de situaciones conflictivas, mismas, pueden fortalecer el ambiente laboral y cultura

organizacional de manera general, así como, mejorar el desempeño profesional y personal de cada uno de los Talentos Humanos que tiene toda Empresa. En esta medida, la Gestión de talento Humano y los procesos de evaluación de desempeño han logrado que el ámbito empresarial sea cada vez más competitivo, puesto que, parte de la productividad se origina de un personal fuertemente capacitado y motivado.

En definitiva, el proceso de evaluación de desempeño influye en el logro de objetivos institucionales, por el cual, establece:

La evaluación del desempeño laboral constituye un aspecto básico para la gestión óptima de las organizaciones y del ser humano, tomando en cuenta las necesidades del individuo orientadas a los objetivos de la organización, a través de acciones correctivas que alienten un desempeño satisfactorio. (Álvarez, Indacochea, Álvarez , Figueroa , & Yoza, 2018, p. 185)

El logro de metas y objetivos está relacionado con la eficacia y eficiencia de los trabajadores, por ello, es importante utilizar métodos de evaluación de desempeño por cada uno de los procesos y actividades realizadas dentro de horarios de trabajo. El personal motivado y correctamente evaluado permite conocer habilidades y destrezas que aún no han sido descubiertas, así también, conocer posibles dificultades por las que este atravesando, mismas pueden beneficiar o perjudicar las actividades de la Empresa, y esto repercute en el logro de sus objetivos.

Los objetivos institucionales son ideas diseñadas para poder llevarlas a cabo y lograr su propósito en su debido momento, esto puede variar de acuerdo a las necesidades de quien elaboró el objetivo. En otras palabras, estos son los objetivos organizacionales de una entidad pública que busca satisfacer las necesidades de una sociedad y es regulada por la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP).

A diferencia de las entidades privadas estas dependen drásticamente de las decisiones del Gobierno por lo que establecer un objetivo institucional puede ser algo complejo, al igual que llevar a cabo sus funciones administrativas. En esta medida, la elaboración de objetivos debe empezar por una idea bien estructurada y analizada que abarque de manera general los que quiere realizar, porque medio lo va a realizar, y cuál es la razón de elaborarlo.

De acuerdo a la Institución Nacional de Evaluación Educativa (2018) establece: “Los Objetivos Institucionales no son órdenes, son compromisos. No determinan el futuro, sino que son el medio para mover los recursos y las energías de una organización como objeto de crear el futuro” (p. 3). En este sentido, aunque un objetivo o meta sea planteado después de hacer un exhaustivo análisis, esto no quiere decir, que se vaya a cumplir a cabalidad o que por la seguridad de haberlo estudiado no se vaya a distorsionar por otros mecanismos.

Referente a lo anterior, la presencia de diferentes factores macroeconómicos puede ser motivo suficiente para que las empresas consideren una reestructuración en sus objetivos institucionales, o en ocasiones pensar en un nuevo mecanismo que puede distorsionar el propósito del mismo. Para ello, es importante tomar en cuenta que la elaboración de objetivos en empresas públicas requiere de mayor atención, puesto que, estas instituciones funcionan por presupuestos que maneja el Estado y estos pueden ser limitados.

Para la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES) las empresas públicas tienen el propósito de alcanzar sus objetivos institucionales en un determinado tiempo, mismo requiere ser llevado a cabo de manera eficiente y tan solo con los recursos necesarios. Bajo este criterio, es importante considerar aspectos como la redacción, ya que estos

deben empezar con un verbo en infinitivo, deben ser específicos, medibles, viables y temporales.

De acuerdo a la Senplades los objetivos en empresas públicas deben considerar los siguientes aspectos:

- Redacción: debe empezar con un verbo en infinitivo
- Específicos: concretos, bien definidos y entendibles
- Medibles: tienen que ser evaluados y cuantificados
- Delegables: se debe tomar a un responsable o encargado del proyecto para guiarlo hasta el final, de modo que asegure el cumplimiento y los evalúe.
- Realizables: en otras palabras, estos objetivos deben caracterizarse por ser factibles y viables, es decir, un objetivo institucional no puede basarse en tan solo una idea esporádica.
- Temporales: esto está relacionado con lo medible y delimitado, de modo, que su propósito no se extienda a otros deberes desenfocados, ya que esto puede provocar la pérdida de recursos y capital humano (Senplades , 2015).

Además, estos deben partir de las siguientes preguntas:

- ¿Cómo puede la empresa pública coadyuvar a cumplir con los objetivos del Plan Nacional para el Buen Vivir?
- ¿Qué es lo que se desea o se debe lograr para alcanzar un cambio sustancial en el sector? (desde la perspectiva y atribuciones de la empresa)
- ¿Cuáles son las prioridades de la empresa?
- ¿Qué debe ser resuelto con urgencia? (Senplades , 2015).

2.1. Antecedentes referenciales

Autor: Lucas Valencia Joseling Andreina. **Año** (2018) **Institución:** Universidad Católica del Ecuador sede Esmeraldas. **Tema:** Elaboración de un manual de evaluación del desempeño de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas (PUCESE). **Resumen:** Concluyó

que, el sistema de evaluación, requiere de un fortalecimiento que le permita obtener valores reales del personal. **Diferencia:** con el tema que se desarrolla y el que se describió, radica en cómo se aplica un sistema de evaluación, y la **semejanza** es que ambos buscan aportar un manual que permita mejorar la evaluación de desempeño.

Autor: Lisbeth Stefanía García Ramos. **Año** (2015) **Institución:** Universidad de Guayaquil **Tema:** El talento humano y su incidencia en el desempeño laboral de la empresa Decosind S.A., de la ciudad de Babahoyo, provincia de Los Ríos. **Resumen:** concluye que existen factores que perjudican al desempeño individual, por lo que, se realizó una propuesta estratégica para el bienestar de los empleados. **Diferencia:** es como se establece las estrategias para la mejora del desempeño, y la **semejanza** es que ambas elaboran estrategias de motivación para mejorar el desempeño laboral.

Autor: Wilma Lucía Salvatierra Ron. **Año:** (2016). **Institución:** Universidad de Guayaquil, **Tema:** Análisis del clima laboral en una empresa pública guayaquileña. **Resumen:** establece que la inconformidad del personal es la nueva estructura organizacional y el poco reconocimiento recibido. **Diferencia:** es el impacto de los cambios organizacionales en el clima laboral de los trabajadores, y la **semejanza** es que ambas evalúan las variables como el reconocimiento de labores, relaciones con los jefes y compañeros de trabajo, productividad y motivación de una empresa pública.

Autor: Jeanine Mejía Gómez y Gabriela Togra Morquecho. **Año:** (2016) **Institución:** Universidad de Guayaquil. **Tema:** Diseño de manual de evaluación de desempeño para la empresa V & A. **Resumen:** concluye con la no identificación de métodos, y técnicas apropiadas al sistema de Recursos Humanos a fin de que el colaborador se sienta motivado.

Diferencia: radica en la elaboración de un diseño de un manual que permita evaluar correctamente a sus colaboradores, y la **semejanza:** es que ambos miden el rendimiento y comportamiento del trabajador.

Autor: Javier Vite Jiménez **Año:** (2017) **Institución:** Universidad de Guayaquil. **Tema:** Propuesta de implementación de un sistema de evaluación de desempeño en Laboratorio H.G., C.A. con dirección al área comercial. **Resumen:** concluye con la ausencia de un sistema de evaluación de desempeño que perjudica el rendimiento y el uso del recurso humano. **Diferencia:** es implementar un sistema de evaluación de desempeño para el departamento de ventas, y la **semejanza:** aplica una propuesta que apoye las necesidades del sistema de evaluación del desempeño.

Autor: Gisella Marilyn Erazo Bravo. **Año:** (2018) **Institución:** Universidad de Guayaquil. **Tema:** Propuesta de mejora del clima laboral y proceso de reclutamiento de la Empresa “Servicios Murrieta & Asociados”. **Resumen:** inadecuados procesos de reclutamiento y selección del personal, identificando el salto de etapas. **Diferencia:** adoptar técnicas de mejoramiento en el proceso de reclutamiento y selección enfocadas a la empresa privada, **semejanza:** consideran la relevancia de un buen clima laboral.

Autores: Alvarado y Suárez **Año:** (2018). **Institución:** Universidad de Guayaquil. **Tema:** Mejora del desempeño laboral de talento humano en la empresa Transp Enangeal S.A. **Resumen:** la empresa debe desarrollar mecanismos de proactividad, considerando el Talento Humano. **Diferencia:** alternativas de capacitación y comunicación asertiva, **semejanza:** Mejorar el proceso de evaluación de desempeño.

2.3 Fundamentación legal

Constitución República del Ecuador (2015).

Art. 15.- El Estado promoverá, en el sector público y privado, el uso de tecnologías ambientalmente limpias y de energías alternativas no contaminantes y de bajo impacto. La soberanía energética no se alcanzará en detrimento de la soberanía alimentaria, ni afectará el derecho al agua. Se prohíbe el desarrollo, producción, tenencia, comercialización, importación, transporte, almacenamiento y uso de armas químicas, biológicas y nucleares, de contaminantes orgánicos persistentes altamente tóxicos, agroquímicos internacionalmente prohibidos, y las tecnologías y agentes biológicos experimentales nocivos y organismos genéticamente modificados perjudiciales para la salud humana o que atenten contra la soberanía alimentaria o los ecosistemas, así como la introducción de residuos nucleares y desechos tóxicos al territorio nacional.

Art. 33.- El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.

Art. 54.- Las personas o entidades que presten servicios públicos o que produzcan o comercialicen bienes de consumo, serán responsables civil y penalmente por la deficiente prestación del servicio, por la calidad defectuosa del producto, o cuando sus condiciones no estén de acuerdo con la publicidad efectuada o con la descripción que incorpore. Las personas serán responsables por la mala práctica en el ejercicio de su profesión, arte u oficio, en especial aquella que ponga en riesgo la integridad o la vida de las personas.

Ley Orgánica de Servicio Público, LOSEP (2010)

CAPITULO 5

De la Formación y la Capacitación

Art.77 de la Ley Orgánica del Servicio Público, determina que se administrarán un sistema periódico de evaluación del desempeño, con el objeto de estimular el rendimiento de los servidores públicos; y, que la evaluación a los servidores públicos se realizará una vez al año, con la excepción que allí se señala. (MDT, 2018)

Ley del Sistema de Registros de Datos Públicos (2014)

CAPÍTULO II

Principios Generales del Registro de Datos Públicos

Art. 4.- Responsabilidad de la información. - Las instituciones del sector público y privado y las personas naturales que actualmente o en el futuro administren bases o registros de datos públicos, son responsables de la integridad, protección y control de los registros y bases de datos a su cargo. Dichas instituciones responderán por la veracidad, autenticidad, custodia y debida conservación de los registros. La responsabilidad sobre la veracidad y autenticidad de los datos registrados, es exclusiva de la o el declarante cuando esta o este provee toda la información. Las personas afectadas por información falsa o imprecisa, difundida o certificada por registradoras o registradores, tendrán derecho a las indemnizaciones correspondientes, previo el ejercicio de la respectiva acción legal.

Norma Técnica para la Contratación del personal para el Centro de Inteligencia Estratégica – CIES (2018)

Art. 3.- Del proceso de contratación de personal. - El presente proceso de contratación se lo realizará en base a los parámetros y disposiciones establecidas en la presente Norma Técnica en el cual se convocará a todas las personas mayores de dieciocho años, que se encuentren legalmente habilitadas para el ingreso y desempeño de un puesto en el servicio público y que reúnan los requisitos establecidos por la institución.

Art 4.- De las fases del proceso de contratación de personal. - El proceso de contratación de personal estará conformado por:

- Fase de Pre Selección de personal;
- Fase de Análisis de documentación
- Fase de Evaluación:
 - Pruebas de conocimientos técnicos;
 - Pruebas psicológicas y psicométricas;
 - Pruebas médicas;
 - Pruebas Físicas para el personal que aplique a puestos de oficinas móviles;
 - Evaluación Integral y de Confianza;
 - Entrevista; y,
 - Publicación de Resultados.

Art. 7.- De la Unidad de Administración del Talento Humano - UATH.- Es la responsable y encargada de administrar el proceso de contratación de personal con sustento en la presente norma.

Art. 13.- De la evaluación. - La evaluación es el proceso de medición objetiva de los niveles de competencias que ostentan las y los postulantes y de sus condiciones físicas y psicofisiológicas a través de:

- a) Pruebas de Conocimientos Técnicos;
- b) Pruebas Psicológicas y Psicométricas;
- c) Pruebas Médicas;
- d) Pruebas Físicas para los postulantes a puestos de oficinas móviles;

- e) Evaluación Integral y de Confranza; y,
- f) Entrevista.

Art. 24.- De la estructura del "Puntaje tentativo final". - Para efectos de la determinación del "Puntaje final", la UATH institucional ponderará las calificaciones de la siguiente manera:

Componentes	Puntajes
Fase de Pruebas técnicas, psicológicas y psicométricas	40 puntos
Fase de pruebas médicas. integral y de confianza y Físicas	50 puntos
Fase de entrevistas	10 puntos
TOTAL	100 puntos

2.4 Variables conceptuales de la investigación

2.4.1 Variable independiente:

Procesos de evaluación de desempeño

Según Álvarez et ál., dentro de los procesos de evaluación de desempeño, establece: "La evaluación de desempeño es un proceso de mejora continua de la gestión y eficiencia de la empresa y la base se encuentra en la comunicación integradora y en la evaluación permanente de cumplimiento de objetivos" (2018, pág. 186). En este sentido, los procesos son un sistema estructurado de las fases por la que debe ser avaluado un colaborador, es decir, son las fases de filtro donde se podrá, seleccionar al personal más capacitado para cubrir una vacante.

Los procesos de evaluación de desempeño, persiguen la mejora continua de toda organización, sea esta una empresa pública o privada, la cual debe implementar dichos procesos relacionados con su sistema de Gestión Administrativa y operacional, de modo que se adapte adecuadamente a todos sus procesos, y en especial al del Talento Humano.

2.4.2 Variable dependiente:

Objetivos institucionales

Por su parte, Castro, Loor & Pozo, las evaluaciones de desempeño repercuten en los objetivos organizacionales, por el cual, establece:

La evaluación se práctica para cumplir con un requisito formal del Ministerio de Relaciones Laborales (MRL) . Según el reglamento de la LOSEP, las instituciones públicas están obligadas a realizar, al menos, una evaluación anual, cuyo objetivo es visualizar la gestión del talento humano con el soporte de los parámetros formulados por el Ministerio de Relaciones Laborales (MRL). (2018, pág. 128)

En esta medida, los objetivos que espera obtener una empresa pública, no solo está relacionada con sus intereses administrativos, económicos, y financieros, sino, también con la responsabilidad social, el cual, implica mantener un ambiente de control permitido por las exigencias del Ministerio de Relaciones Laborales (MRL).

2.5 Definiciones conceptuales

- **Ambiente laboral:** La Secretaría Nacional de Administración Pública (SNAP) está trabajando en un plan sistémico para mejorar todo el ambiente laboral tal como lo establece el Plan Nacional para el Buen Vivir en el que se especifica que el Estado debe garantizar el tener servidores públicos motivados para la prestación de servicios. (Andes, 2015).
- **Compromiso:** El compromiso de sus empleados y gerente será la base que permitirá el crecimiento empresarial y la satisfacción de cada cliente.

- **Comunicación:** Este principio es el que enaltecerá ser practicado continuamente con el propósito de evitar conflictos, proponer alternativas de solución a los mismos.
- **Cultura organizacional:** La cultura organizacional se refiere a las presunciones y creencias básicas compartidas por los miembros de la organización. Estas creencias operan de manera inconsciente definiendo la visión que los miembros de la organización tienen de ella y de sus relaciones con el entorno; y han sido aprendidas como respuestas a los problemas de subsistencia en el entorno y a los propios de la integración interna de la organización.
- **Desempeño:** Es la forma llevar a cabo una tarea por parte de un trabajador. (Chiavenato, 2011, p. 25)
- **Eficacia:** La eficacia que deberán mostrar los empleados es lo que permitirá que la organización cumpla a tiempo con todas las exigencias en cuanto a productos para sus clientes.
- **Eficiencia:** Podemos definir la eficiencia como la relación entre los recursos utilizados en un proyecto y los logros conseguidos con el mismo. Se entiende que la eficiencia se da cuando se utilizan menos recursos para lograr un mismo objetivo, o, al contrario, cuando se logran más objetivos con los mismos o menos recursos.
- **Empresa pública:** Las empresas públicas son entidades que pertenecen al Estado en los términos que establece la Constitución de la República, personas jurídicas de derecho público, con patrimonio propio, dotadas de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión. Estarán destinadas a la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes

públicos y en general al desarrollo de actividades económicas que corresponden al Estado.

- **Evaluación del desempeño:** La evaluación del desempeño constituye un proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado con base a políticas y procedimientos bien definidos. (Chiavenato, 2011, p.96).
- **Evaluador:** Persona encargada de conducir un estudio y comunicar los resultados. (Diccionario Enciclopédico Océano, 2010, p.380).
- **Evaluar:** Determinar el valor o importancia de una cosa o de las aptitudes, conducta, entre otras, de una persona. (Diccionario de la Lengua Española, 2014, p. 58).
- **Gestión de talento humano:** Es la función por la cual los gerentes reclutan, capacitan, motivan y desarrollan al personal de una organización, así como descubrir su potencial oculto, estimularlo, ofrecerle paquetes de compensación, que se hagan extensivos al bienestar de la familia y, sobre todo mantener una relación agradable que propicie el buen rendimiento y la disciplina (Chiavenato, 2000).
- **Manual de Evaluación del desempeño:** Constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. Procurando obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar. (Gestiopolis, 2014, p.1).
- **Manual de procedimiento:** Es el que se utiliza en organismos administrativos, para permitir conocer su funcionamiento, describiendo la ubicación y funciones de los puestos de trabajo, sus tareas y responsabilidades, con el fin de favorecer el vínculo entre

áreas, dividir el trabajo, conocer las competencias, reformularlas, y brindar mayor eficiencia en el control. (Gestiopolis, 2014, p.1).

- **Mejoramiento continuo:** Se da cuando se logra mejorar lo ya establecido. (Pesantes, C. 2020)
- **Motivación Laboral:** Es la capacidad que tienen las empresas y organizaciones para mantener el estímulo positivo de sus empleados en relación a todas las actividades que realizan para llevar a cabo los objetos de la misma, es decir, en relación al trabajo.
- **Organización:** Es una unidad social coordinada conscientemente compuesta por dos o más personas que funcionan con una base de relativa continuidad para lograr una meta o una serie de metas. (Rodríguez, 2011, p.78).
- **Productividad:** Uso de todos los recursos de manera eficiente en busca de obtener una utilidad ideal. (Pesantes, C. 2020)
- **Trabajo en equipo:** Desarrollar nuestra capacidad de interacción e integración en el plano laboral, que permita alcanzar los objetivos organizacionales.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Presentación de la empresa

Reseña histórica GAD Municipal del Cantón Cumandá

La municipalidad del Cantón Cumandá tiene su origen desde 1960, mismo fue impulsado por una serie de necesidades que tenían sus pobladores, entre estos se encontraba el acceso a la escuela, motivación para realizar gestiones educativas ya que muchos profesores abandonaban sus labores porque no contaban con un número considerable de estudiantes. En esta media, se crea una asamblea general que empezó a tratar y gestionar su estabilidad en el Cantón con la finalidad de que sus hijos puedan acceder a centros educativos responsables y duraderos (GAD Municipal del Cantón Cumandá , 2020).

En una reunión donde se discutió la necesidad de contar con una construcción para un adecuado funcionamiento de las instituciones educativas, se pudo acceder a tres donaciones de terrenos que tenían la finalidad de poder llevar a cabo el proyecto. Dicho esto, El GAD Municipal de Cumandá fue promulgada el 28 de enero de 1992 bajo registro oficial N° 862, con una proyección poblacional de 17.973 habitantes (GAD Municipal del Cantón Cumandá , 2020).

Ruc

0660001760001

Razón social

GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN CUMANDÁ

Misión

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Cumandá, contribuyen al bienestar de la sociedad del cantón Cumandá brindando obras y servicios públicos de buena calidad en forma equitativa y respetando la biodiversidad cultural; además, trabaja con transparencia y crea espacios para la participación ciudadana en los ámbitos ambiental, social, económico y cultura, con lo que promueve el desarrollo cantonal planificado y sustentable.

Visión

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Cumandá se constituye en un ejemplo del desarrollo local con un personal capacitado que trabaja planificadamente, es una institución que realiza autogestión sostenibles y eficiente; promueve la participación ciudadana para una distribución eficaz y equitativa de los recursos; sus servicio son de calidad y trabaja en forma transparente; sus acciones permiten preservar el medio ambiente, la diversidad cultura, la equidad de género y generacional convirtiéndose en un municipio saludable.

Logo



3.2 Diseño de la investigación

En la presente investigación considerará el diseño no experimental o de campo, describiéndolo como aquella donde el investigador recolecta los datos directamente de la realidad, por lo que son datos primarios, los cuales se describen e interpretan para entender su naturaleza, de esta manera se procura explicar sus causas y verificar las condiciones de las variables, lo que permite su revisión y análisis, por ende, comprobar la confiabilidad de los datos obtenidos. (Palella, S., y Martins, F., 2016)

En esta medida, la investigación se dirige a un enfoque cuantitativo, ya que se caracteriza por la aplicación del método científico, para la obtención de conocimientos. Así mismo, la obtención de los datos, se debe efectuar a través de la objetividad numérica o medible, lo que permite cuantificar los resultados, se busca controlar al máximo el procedimiento para excluir otras explicaciones posibles que puedan propiciar incertidumbre o inducir a error. (Palella, S., y Martins, F., 2016).

Según Hernández & Mendoza (2018) indica:

Los estudios cuantitativos se fundamentan en la teoría e investigaciones previas (literatura). El proceso cuantitativo se utiliza para consolidar las creencias o hipótesis (formuladas de manera lógica en una teoría o un esquema teórico) y establecer con exactitud patrones de comportamiento de una población o fenómeno. (pág. 12)

En este sentido, la investigación cuantitativa permitirá recabar información oportuna sobre el desempeño laboral de los funcionarios públicos dentro del GAD Municipalidad del Cantón Cumandá. De la misma forma, se podrá conocer los factores internos que están afectando la productividad laboral.

3.3 Tipos de investigación

Tabla 2 Tipo de Investigación

Exploratoria	Explicativa	Descriptiva	Correlacional
Este tipo de investigación consiste en la indagación inicial de la problemática, (Hernández, S., Fernández, C., y Baptista, M., 2016)	Centra su objetivo en explicar el fenómeno, sus causas, condiciones y cómo se puede mejorar (Hernández, S., Fernández, C., y Baptista, M., 2016)	Se distingue porque su intencionalidad es caracterizar al evento o fenómeno, destacando sus propiedades,. (Palella, S., y Martins, F., 2016)	Permite medir el grado de relación entre dos o más variables o conceptos, la cual puede ser positiva o negativa, y su propósito es determinar el comportamiento de las mismas. (Palella, S., y Martins, F., 2016)

Elaborado por: Pesantes, C (2020)

- **Tipo Explicativa:** Se pretende a través de este tipo de investigación, responder a las causas del fenómeno que se estudia.
- **Tipo Descriptiva:** Se utilizará, por cuanto permite al investigador caracterizar el fenómeno que estudia, revelar sus propiedades y concatenarlas con las variables.

3.4 Población y muestra

Población

Es el conjunto de unidades y esta puede ser dividida en población finita, que es aquella donde el investigador conoce la cantidad de individuos o elementos que la integran, ya que existe una documentación previa que le permite conocerla; y, la población infinita que se caracteriza porque se desconoce el total de los elementos o individuos que la conforman, ya que es inexistente un registro que lo avale o, que es tan extensa que abarca un número muy grande, por lo que conocer su valor real es inexacto (Hernández, S., Fernández, C., y Baptista, M., 2016).

En la misma línea de una metodología cuantitativa, se establece la población finita, puesto que se conoce el número de la población que pertenece al GAD Municipal del Cantón Cumandá, quienes son parte del objeto de estudio y por ende suministrarán la información relevante, relacionada a los factores que afectan el desempeño laboral (Hernández, S., Fernández, C., y Baptista, M., 2016) .

Población finita

La población finita es aquella donde el investigador conoce la cantidad de individuos o elementos que la integran, ya que existe una documentación previa que le permite conocerla (Hernández, S., Fernández, C., y Baptista, M., 2016)

Población infinita

Se caracteriza porque se desconoce el total de los elementos o individuos que la conforman, ya que es inexistente un registro que lo avale o, que es tan extensa que abarca un número muy grande, por lo que conocer su valor real es inexacto. (Hernández, S., Fernández, C., y Baptista, M., 2016)

Tabla 3 Elementos de la población

Elementos	Cantidad
Directores Departamentales	6
Secretaria/os	9
Auxiliares	9
Técnicos	5
Técnicos de Proyectos	4
Cobros	2
Total	35

Elaborado por: Pesantes, C (2020)

Muestra

Para Palella y Martins (2016) establecen: “La muestra representa un subconjunto de la población, accesible y limitado, sobre el que realizamos

las mediciones o el experimento con la idea de obtener conclusiones generalizables a la población” (pág. 106). Es decir, es parte del conjunto o población, y esta se puede determinar según la población.

Para efecto del siguiente estudio, se utilizará un tipo de muestra no probabilística, el cual es una técnica que permite recabar información desde una población finita que no necesita de un estrato de la población, es decir, la población ha sido determinada como finita porque sus elementos cumplen con características similares, además de pertenecer a la misma institución, que en este caso es el GAD Municipal del cantón Cumandá.

Cabe mencionar, la muestra corresponde a los mismo 35 funcionarios públicos que se mencionan en la población.

Tipos de Muestra:

Muestra probabilística, tómbola, estratificada, No probabilística, por racimos, muestreo.

3.5 Métodos teóricos de la investigación

Inductivo – Deductivo

Está conformado por dos procedimientos, el primero es el inductivo que va de un razonamiento de conocimientos particulares a un conocimiento general, mientras que, el deductivo empieza por razonamientos de un conocimiento general a un razonamiento particular (Rodríguez , Andrés ; y Pérez, Alipio, 2017).

Este método es muy utilizado y efectivo para obtener mayores avances en el campo del conocimiento científico, por esta razón, se adopta en la presente investigación con la finalidad de poder conocer a ciencia cierta la realidad de los hechos y poder argumentar sobre el mismo.

Analítico – Sintético

Se empleará el método analítico-sintético permite estudiar los hechos, desde la descomposición del objeto de estudio en cada una de sus partes e ir estudiándolas en manera individual para luego crear una sinergia entre ellas que genere conocimiento sobre el estudio.

Otro método será el inductivo-deductivo, porque permitirá elaborar los aspectos teóricos de la investigación, como los antecedentes y la percepción del investigador que le genera comprenderlo.

3.6 Técnicas e instrumentos de la investigación

Tabla 4 Técnicas e Instrumentos

Técnicas	Instrumentos
Entrevista	Formulario
Encuesta	Cuestionario

Elaborado por: Pesantes, C (2020)

Encuesta:

De acuerdo a una encuesta realizada por Espinoza dedicada a la recolección de datos para un informe de resultados finales, indica: “La encuesta tiene la finalidad de evaluar las necesidades de consumo financiero, estableciendo su nivel de satisfacción y conocer la percepción de la población sobre el grado de cumplimiento de la función social” (2015, pág. 4).

En este sentido, la encuesta será dirigido a los funcionarios del GAD Municipal del Catón Cumandá.

Entrevista:

La entrevista, más que un simple interrogatorio, es una técnica basada en un diálogo o conversación “cara a cara”, entre el entrevistador y el entrevistado acerca de un tema previamente determinado, de tal manera

que el entrevistador pueda obtener la información requerida (Arias, 2012). La entrevista se realizará a la encargada o jefe de Recursos Humanos,

3.7 Procedimientos de la investigación

Dentro del proceso de recolección de datos, se aplicarán técnicas como la encuesta y entrevista. En este sentido, la encuesta está dirigida a los funcionarios del GAD Municipal del Cantón Cumandá, tales como, secretarios, auxiliares, técnicos de otros proyectos y cobros.

Cabe indicar, que existe un total de 29 funcionarios a quienes se les enviará un cuestionario de diez preguntas cerradas, mediante herramienta digital para poder conocer los factores que pueden estar afectando a los procesos organizacionales y funcionales.

La encuesta se la realizará en un lapso de dos a tres días hasta poder recabar las respuestas de todos los participantes. En esta medida, la evaluación será enviada mediante correo electrónico, ya que se cuenta con el permiso adecuado para poder realizar este procedimiento.

Entrevista a los directores departamentales

Como parte del estudio de campo, se adopta la técnica de la entrevista para poder conocer a mayor profundidad el criterio que tienen los seis directores acerca de los procesos de evaluación de desempeño que se aplican en el GAD Municipal del Cantón Cumandá, así también, determinar posibles planes de mejora a estos procesos.

Al contrario de la encuesta, la entrevista es de manera presencial y abierta, es decir, los directores darán desde una perspectiva más amplia, profunda y específica lo que realmente puede estar sucediendo con estos procesos, además, de entregar posibles recomendaciones desde su experiencia en el área.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 APLICACIÓN A LAS TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Encuesta

1. ¿Conoce los objetivos institucionales del GAD Municipal del Cantón Cumandá?

Tabla 5 Objetivos institucionales

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	10 %
No	6	21 %
Un poco	14	48 %
Nada	6	21 %
Total	29	100 %

Fuente: Encuestas realizadas.

Autora: Pesantes, C (2020)

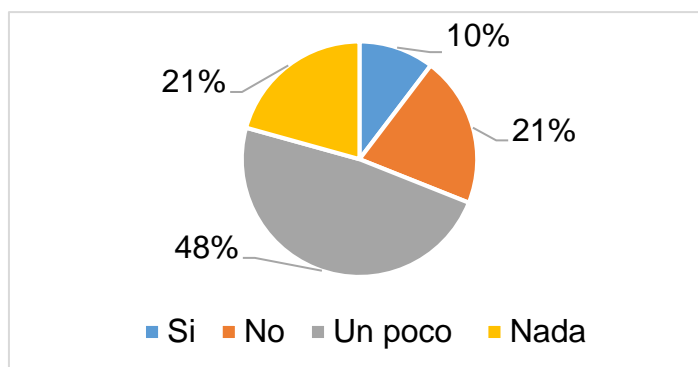


Figura 2. Objetivos institucionales

Autora: Pesantes, C (2020)

Análisis: Sobre este punto se puede observar que hay una tendencia del 48% de los encuestados que conocen poco sobre las metas institucionales del GAD. Sin embargo, los otros porcentajes importan cuando es evidente que el 10% se enteró del asunto, el 21% no lo sabía, y el 21% restante no tuvo nada que ver.

2. ¿Es importante estar enfocado en los objetivos establecidos por el GAD Municipal del Cantón Cumandá?

Tabla 6 Enfoque en los objetivos

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	12	41 %
No	7	24 %
Un poco	3	10 %
Nada	7	24 %
Total	29	100 %

Fuente: Encuestas realizadas.

Autora: Pesantes,C (2020)

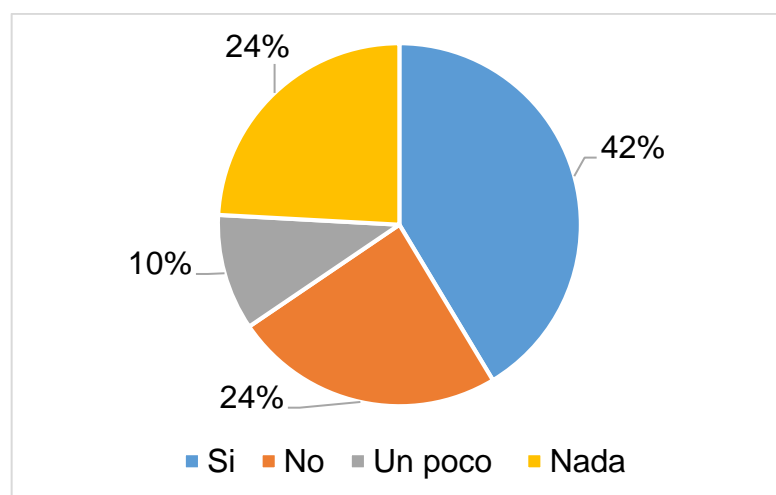


Figura 3. Enfoque en los objetivos

Autora: Pesantes,C (2020)

Análisis: En esta pregunta se puede observar que los encuestados muestran una tendencia sobre el 41% que señala que es importante estar enfocado en los objetivos establecidos por el GAD, sin embargo, es importante los otros porcentajes donde se evidencia que el 10% señala que es solo un poco importante, el 24% indica que no y el 24% restante indica que nada.

3. ¿Usted ha leído alguna vez los objetivos institucionales de su empresa?

Tabla 7 Objetivos institucionales

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	9	31 %
No	5	17 %
Un poco	11	38 %
Nada	4	14 %
Total	29	100 %

Fuente: Encuestas realizadas.

Autora: Pesantes,C (2020)

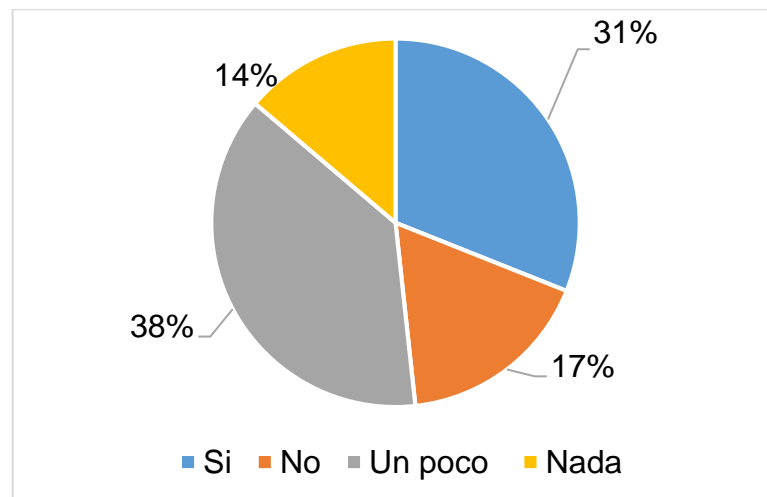


Figura 4. Objetivos institucionales

Autora: Pesantes,C (2020)

Análisis: En este ítem se puede observar que los encuestados muestran una tendencia sobre el 31% que señala que ha leído alguna vez de los objetivos institucionales de su empresa, sin embargo, es importante los otros porcentajes donde se evidencia que el 38% ha leído alguna vez de este tema, el 17% no y el 14% restante nada del tema.

4. ¿Lo han capacitado alguna vez sobre los objetivos institucionales?

Tabla 8 Capacitación

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	17 %
No	7	24 %
Un poco	10	34 %
Nada	7	24 %
Total	29	100 %

Fuente: Encuestas realizadas.

Autora: Pesantes, C (2020)

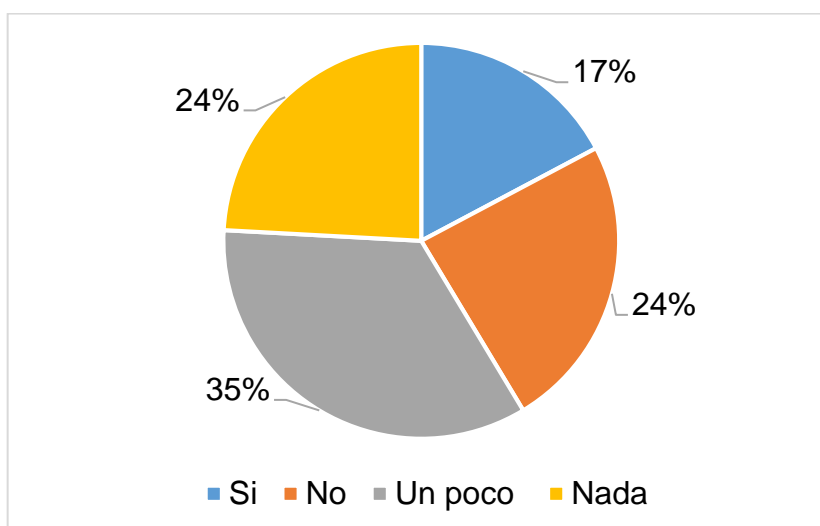


Figura 5. Capacitación

Autora: Pesantes, C (2020)

Análisis: En esta pregunta se puede observar que los encuestados muestran una tendencia sobre el 35% que señala que lo han capacitado alguna vez sobre los objetivos institucionales, sin embargo, es importante los otros porcentajes donde se evidencia que el 17% han capacitado sobre este tema, el 24% no y el 24% restante nada del tema.

5. ¿Para usted es relevante que el GAD Municipal del Cantón Cumandá dé a conocer los valores y principios institucionales?

Tabla 9 Valores y principios

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	9	31 %
No	5	17 %
Un poco	12	41 %
Nada	3	10 %
Total	29	100 %

Fuente: Encuestas realizadas.

Autora: Pesantes, C (2020)

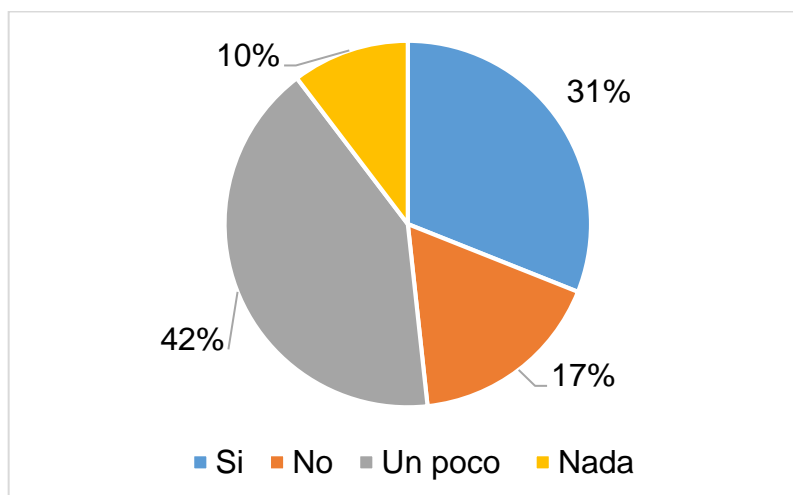


Figura 6. Valores y principios

Autora: Pesantes, C (2020)

Análisis: En este ítem se puede observar que los encuestados muestran una tendencia sobre el 31% que señala es relevante que el GAD Municipal del Cantón Cumandá dé a conocer los valores y principios institucionales, sin embargo, es importante los otros porcentajes donde se evidencia que el 42% es relevante conocer de este tema, el 17% no y el 10% restante nada del tema.

6. ¿Cree usted que la administración del GAD Municipal del Cantón Cumandá es suficiente para alcanzar resultados eficientes?

Tabla 10 Resultados eficientes

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	14 %
No	11	38 %
Un poco	10	34 %
Nada	4	14 %
Total	29	100 %

Fuente: Encuestas realizadas.

Autora: Pesantes, C (2020)

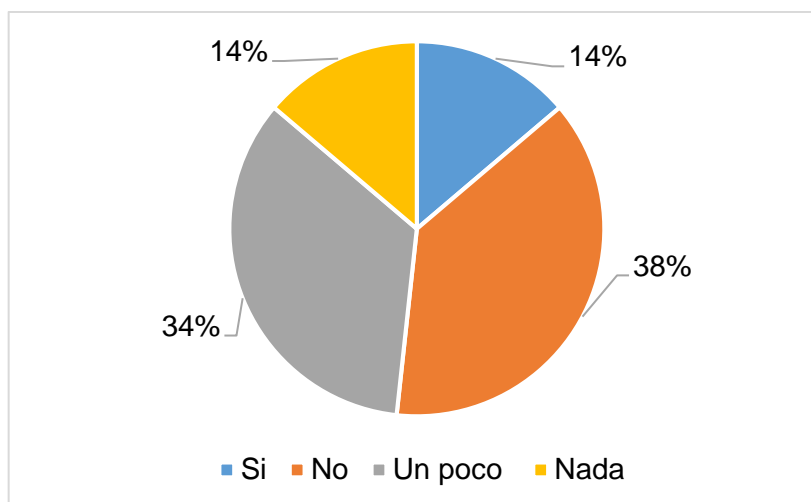


Figura 7. Resultados eficientes

Autora: Pesantes, C (2020)

Análisis: En esta pregunta se puede observar que los encuestados muestran una tendencia sobre el 14% señala que cree que la administración del GAD Municipal del Cantón Cumandá es suficiente para alcanzar resultados eficientes, sin embargo, es importante los otros porcentajes donde se evidencia que el 34% cree que un poco suficiente para alcanzar resultados eficientes, el 38% no y el 14% restante nada del tema.

7. ¿Los proyectos que tiene el GAD Municipal del cantón Cumandá suelen llevarse más del tiempo establecido inicialmente?

Tabla 11 Tiempo de los proyectos

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	9	31 %
No	5	17 %
Un poco	10	34 %
Nada	5	17 %
Total	29	100 %

Fuente: Encuestas realizadas.

Autora: Pesantes, C (2020)

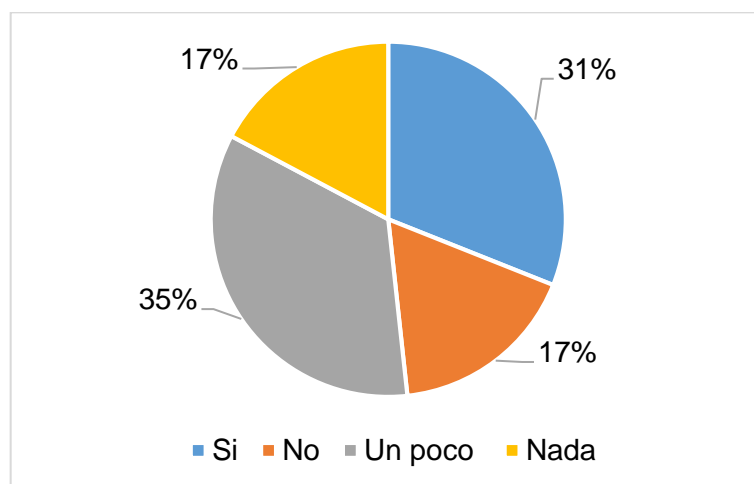


Figura 8. Tiempo de los proyectos

Autora: Pesantes, C (2020)

Análisis: En esta pregunta se puede observar que los encuestados muestran una tendencia sobre el 31% señala que los proyectos que tiene el GAD Municipal del cantón Cumandá suelen llevarse más del tiempo establecido inicialmente, sin embargo, es importante los otros porcentajes donde se evidencia que el 35% solo un poco los proyectos suelen llevarse más tiempo del establecido inicialmente, el 17% no y el 17% restante nada del tema.

8. ¿Están los objetivos expuestos de la institución?

Tabla 12 Objetivos expuestos

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	14 %
No	8	28 %
Un poco	10	34 %
Nada	7	24 %
Total	29	100 %

Fuente: Encuestas realizadas.

Autora: Pesantes, C (2020)

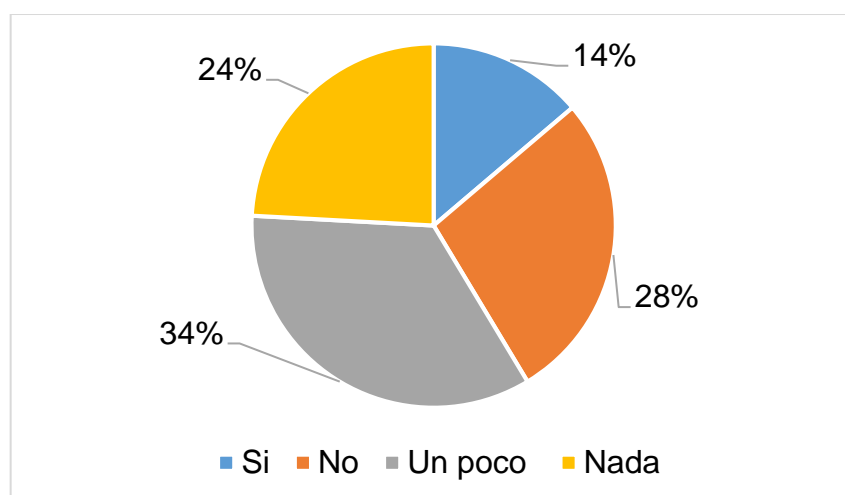


Figura 9. Objetivos expuestos

Autora: Pesantes, C (2020)

Análisis: En esta pregunta se puede observar que los encuestados muestran una tendencia sobre el 14% señala que están los objetivos expuestos de la institución, sin embargo, es importante los otros porcentajes donde se evidencia que el 34% señala que los objetivos están expuestos de la institución un poco, el 28% no y el 24% restante nada del tema.

9. ¿Ha logrado resolver las inquietudes de los usuarios en el momento que son atendidos por usted?

Tabla 13 Inquietudes resueltas

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	24 %
No	7	24 %
Un poco	9	31 %
Nada	6	21 %
Total	29	100 %

Fuente: Encuestas realizadas.

Autora: Pesantes,C (2020)

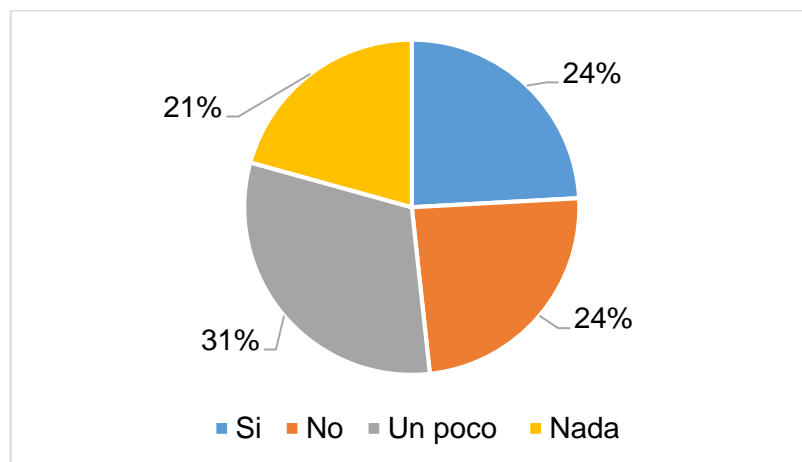


Figura 10. Inquietudes resueltas

Autora: Pesantes,C (2020)

Análisis: En esta pregunta se puede observar que los encuestados muestran una tendencia sobre el 24% señala ha logrado resolver las inquietudes de los usuarios en el momento que son atendidos por usted, sin embargo, es importante los otros porcentajes donde se evidencia que el 31% ha logrado resolver las inquietudes de los usuarios un poco, el 24% no y el 21% restante nada del tema.

10. ¿Cree usted que con un debido conocimiento sobre atención y servicio al usuario podrían alcanzarse mejores resultados a nivel organizacional?

Tabla 14 Atención y servicio

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	11	38 %
No	5	17 %
Un poco	9	31 %
Nada	4	14 %
Total	29	100 %

Fuente: Encuestas realizadas.

Autora: Pesantes, C (2020)

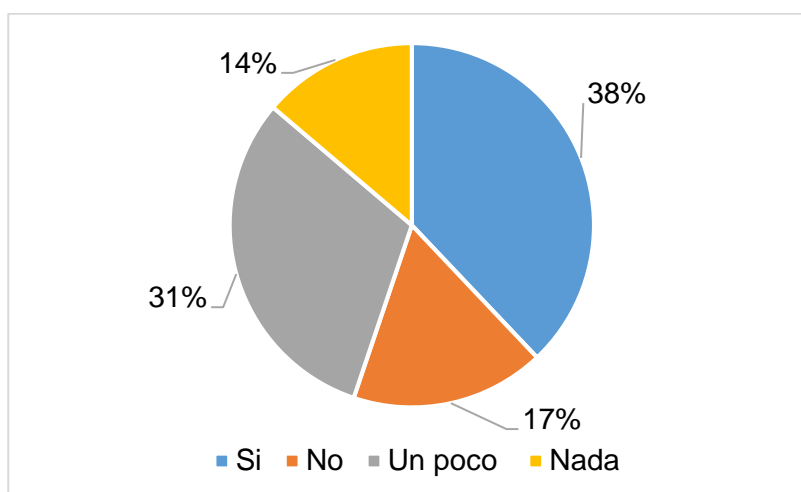


Figura 11. Atención y servicio

Autora: Pesantes, C (2020)

Análisis: En esta pregunta se puede observar que los encuestados muestran una tendencia sobre el 38% señala que cree que con un debido conocimiento sobre atención y servicio al usuario podrían alcanzarse mejores resultados a nivel organizacional, sin embargo, es importante los otros porcentajes donde se evidencia que el 31% cree que con un debido conocimiento sobre atención y servicio al usuario podrían alcanzarse mejores resultados a nivel organizacional un poco, el 17% no y el 14% restante nada del tema.

Análisis de la Entrevista

De manera general, el resultado obtenido en la entrevista por los seis directores engloba los procesos básicos que deben ser considerados para el ingreso de un nuevo funcionario, en el cual mencionan la experiencia, titulación, conocimientos sobre las funciones a desempeñar y predisposición. Sin embargo, una de las respuestas más destacadas indica que para el ingreso de un nuevo funcionario se debe primero captar la necesidad que tienen la empresa y la vacante, luego, describir el perfil que se requiere para luego entrar al proceso de reclutamiento y selección del personal, procurando realizar las pruebas respectivas para seleccionar al que más se acople al puesto.

Referente a la frecuencia en que realizan las evaluaciones de desempeño, dieron a conocer que en el GAD Municipal del Cantón Cumandá existen dos tipos de evaluaciones, las internas que se realizan dos veces al año, y las administrativas una sola vez al año. A esto, se suman los directores y jefes departamentales, quienes se encargan de supervisar al personal y elaborar planes de fortalecimiento para obtener mayores oportunidades y erradicar las debilidades y amenazas que se pueden presentar.

En esta medida, los directores basándose en los procesos de evaluación de desempeño que se han venido realizando, indican que de igual manera estos procesos necesitan ser mejorados. Es decir, sus procesos de reclutamiento suelen basarse en solicitar un colaborador con trayectoria, por lo que, restringe oportunidades para personas que aún no han tenido la experiencia deseada pero que aspiran una oportunidad laboral, en este sentido, los directores recomiendan que se debe ser más flexible.

4.2 Propuesta

Se propone Diseñar un plan de mejoras de evaluación de desempeño a los funcionarios, de modo que puedan contribuir al logro de los objetivos institucionales del GAD Municipal del Cantón Cumandá. Cabe recordar, que en el estudio de campo se dieron a conocer las anomalías que presenta la Gestión de Recursos Humanos, puesto que, dieron a conocer la fuerza de trabajo que tenían los jefes y directores como únicos encargados de supervisar y elaborar evaluaciones de desempeño a su personal. Aunque se utilice dos tipos de procesos para las evaluaciones de desempeño, no significa que se lo realice adecuadamente.

El plan de mejora se refiere a las estrategias o acciones plasmadas en ideas que pueden ser presentadas como propuesta para optimizar los resultados de un proceso interno, en este caso, su enfoque es realizar un plan de mejora para los procesos internos de Evaluación de Desempeño en el GAD Municipal del Cantón Cumandá.

Como parte, del proceso de mejora se debe identificar las necesidades latentes en los procesos de evaluación de desempeño, de modo, que se puedan planificar de manera correcta para poder ponerlas en práctica. En este sentido, algunos expertos se apoyan en el denominado Círculo de Deming, el cual se compone por cuatro elementos básicos:



Figura 2. Plan de Mejora bajo el ciclo de Deming

La necesidad que tiene el proceso de evaluación de desempeño en la Empresa Pública representa la falta de control de dichos procesos, por lo que, la existencia de los mismos parece no ser suficiente. Es decir, aunque se cuente con dos tipos de evaluaciones de desempeño y se lo aplique en tiempos adecuados, esto no significa que el rendimiento de los funcionarios sea el mejor, por lo que, es importante tomar medidas correctivas que permita el alcance de los objetivos institucionales.

Plan de mejora

1. Planificar

Como parte del plan de mejora se establecen las siguientes actividades dentro del proceso de evaluación de desempeño que realiza el GAD Municipal del Cantón Cumandá en sus dos tipos de evaluación, siendo estas al inicio y al término del año fiscal, estas actividades a planificar son:

- Identificar las necesidades del puesto o vacante si es el caso
- Determinar las necesidades correspondientes a aspectos generales y específicos, siendo los generales las actitudes, valores y principios del colaborador; y los específicos las aptitudes, habilidades y destrezas como parte de la profesión.
- Dar información Organizacional necesaria a sus colaboradores, tales como, Organigrama o estructura de la Empresa, Historia, Objetivos Institucionales, Valores y Principios, manuales de procesos y funciones del Gad Municipal, entre otros.
- Realizar capacitaciones puntuales que orienten las diferentes funciones administrativas

2. Hacer

La segunda fase del plan de mejora es poner en práctica cada una de estas actividades mencionadas, procurando llevar un registro de resultados obtenidos por cada actividad, tiempos y recurso invertido.

3. Verificar

En esta tercera fase es necesario comprobar los resultados obtenidos, de modo que se pueda tener una apreciación más exacta sobre las actividades planificadas, y poder alcanzar sus procesos relacionados con el rendimiento de los funcionarios públicos.

4. Actuar

Una vez realizada estas tres fases, lo último es implementar sus actividades. Por lo que, estas deberían encontrarse en el manual de políticas organizacionales y manuales de funciones para que estén al alcance de todos los funcionarios, con la finalidad de que se cumplan con responsabilidad y permanencia.

Objetivo del plan de mejora

Diseñar un plan de mejoras de evaluación de desempeño de los funcionarios que contribuyan al logro de los objetivos institucionales del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Cumandá

Aspectos del plan de mejora

A continuación, se presentan tres aspectos importantes para la planificación y posible implementación de las ideas que permitan mejorar el desempeño y rendimiento de los funcionarios públicos, de modo que se pueda alcanzar los objetivos institucionales del GAD Municipal del Cantón Cumandá, estos aspectos son:

1. Identificación del perfil de un cargo administrativo
2. Realizar Evaluaciones de Desempeño considerando aspectos generales y específicos
3. Difundir las bases fundamentales de la Estructura Organizacional

1. Identificación del perfil de un cargo administrativo

Como base fundamental y como primer paso a cumplir es realizar un proceso de reclutar y seleccionar al personal, considerando el procedimiento adecuado y adaptado a una entidad pública, en esta medida se establece los siguientes pasos para poder identificar el perfil de un puesto en entidades públicas :

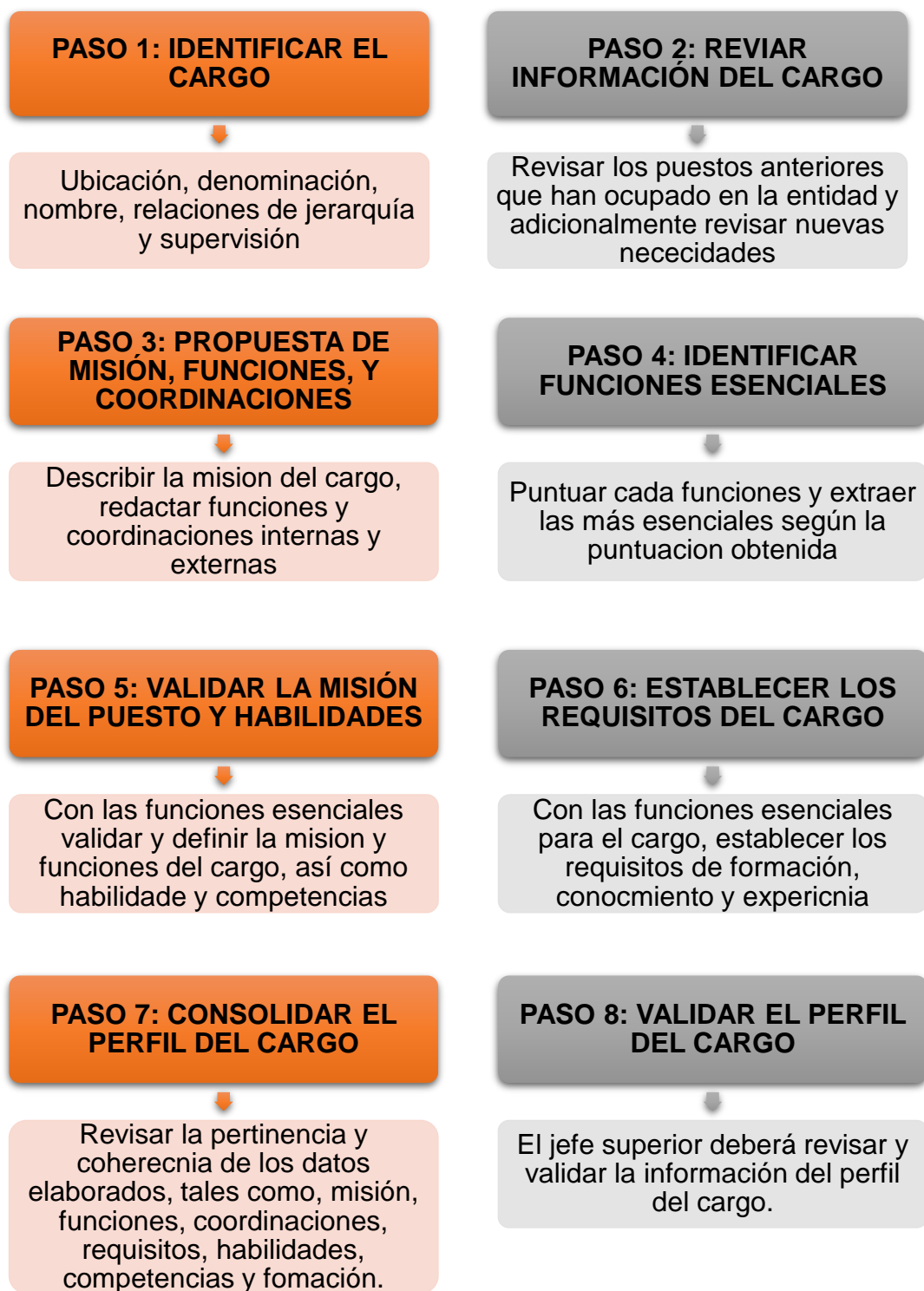


Figura 3. Pasos para la identificación de un cargo en empresas públicas

2. Evaluaciones de desempeño basado en aspectos generales y positivos

El rendimiento y desempeño de los funcionarios públicos deben ser medidos de acuerdo a sus actitudes y aptitudes, de modo que vayan en relación con las necesidades que requiere un cargo y sus funciones. La importancia de esta herramienta es porque permite conocer las fortalezas y debilidades que presentan los funcionarios públicos y de esta manera poder tomar medidas correctivas a tiempo.

Según Pino & Valencia (2016) indica:

Si bien la evaluación de desempeño puede favorecer el cumplimiento de metas empresariales, también puede ser percibida como un método de castigo o recompensa, o como un proceso injusto y tendencioso, que no genera valor a las personas (Chiavenato, 2000). Por ello, es necesario definir indicadores correctos de medición y contar con un adecuado proceso de retroalimentación, que deje claro objetivos y finalidades del programa. (pág. 12)

Como se menciona en el inciso anterior, las evaluaciones de desempeño no se basan en criterios personales ni se trata de una prueba empírica hacia los funcionarios, al contrario, esta necesita ser medida para identificar las fortalezas y debilidades de sus colaboradores, es este sentido, las entidades públicas se manejan con valoraciones porcentuales que califican el rendimiento del evaluado, y de esta manera poder tomar medidas correctivas, de modo, que se pueda retener al personal, capacitar o desvincular si es un caso que ya sobrepasa de los límites.

La tabla de valoración para las evaluaciones de desempeño es la siguiente:

Tabla 15 Valoración en las Evaluaciones de Desempeño

Aspectos		Puntaje	Nivel de cumplimiento
Evaluación del Desempeño de los funcionarios públicos referente a indicadores de gestión en el cargo	60%	5	Entre el 90% y el 100%
		4	Entre el 80% y el 90%
		3	Entre el 80% y el 70%
		2	Entre el 70% y el 60%
		1	Igual a 60% o menos
Evaluación del conocimiento en el desempeño del cargo	8%	5	Sobresaliente
		4	Muy bueno
		3	Bueno
		2	Regular
		1	Insuficiente
Evaluación de las competencias o técnicas empleadas en el cargo	8%	5	Altamente desarrollada
		4	Desarrollada
		3	Mediamente desarrollada
		2	Poco desarrollada
		1	No desarrollada
Evaluación de competencias universales	8%	5	Siempre
		4	Frecuentemente
		3	Alguna vez
		2	Rara vez
		1	Nunca
Evaluación de iniciática, trabajo en equipo y liderazgo	16%	5	Siempre
		4	Frecuentemente
		3	Alguna vez
		2	Rara vez
		1	Nunca

Elaborado por: Pesantes, C. 2020

A esto se le suma lo estipulado en la Ley orgánica de Servicio Público (LOSEP), el cual establece la siguiente tabla de evaluación:

Tabla 16 Calificación de la Evaluaciones de Desempeño

Calificación	Criterio	Tipo de Desempeño	Calificación Comprendida
Excelente	Supera los objetivos y metas	Alto	Superior a 90%
Muy Bueno	Cumple con los objetivos y metas	Mejor de lo esperado	Entre 80% y 90%
Satisfactorio	Mantiene un nivel aceptable de productividad	Esperado	Entre 70% y 80%
Regular	Obtiene resultados menores	Bajo de lo esperado	Entre 60% y 70%
Insuficiente	No cubre las necesidades del cargo	Muy bajo de lo esperado	Igual o menor a 60%

Fuente: LOSEP (2016)

Elaborado por: Pesantes, C. 2020

3. Difundir bases fundamentales de la Estructura organizacional

Este apartado se refiere a la entrega de información básica a los funcionarios públicos, ya que al momento de firmar un contrato pasan a ser parte del equipo de trabajo y es necesario que la entidad pública de a conocer su Estructura Organizacional, mediante un plan de capacitación dentro de este se consideran relevantes algunos:

- Historia
- Objetivos Institucionales
- Organigrama
- Políticas
- Valores y Principios
- Misión
- Visión
- Flujo de Procesos por jerarquía
- Flujo de procesos por departamento o área
- Manuales de funciones directamente al funcionario que cubrirá el cargo

Cabe recordar, que el GAD Municipal del Cantón Cumandá si cuenta con esta estructura, pero no es difundida correctamente a sus colaboradores. En tal medida, se propone realizar un plan de capacitación o inducción, donde se den a conocer o en algunos casos recordar su estructura, para ello se entrega el siguiente programa de capacitación:

Tabla 17 Plan de capacitación a funcionarios públicos

Tema de capacitación	Objetivo	Descripción del tema	Duración (Horas)	Responsable	Receptores	Periodicidad
Estructura Organizacional General	Dar a conocer la estructura organizacional de acuerdo al propósito o alcance que persiguen como entidad pública	1. Historia 2. Objetivos Institucionales 3. Organigrama	2 h	- Unidad Administrativa del RR.HH	Todos los funcionarios Públicos	1 vez al año 2021
		4. Políticas 5. Valores y principios 6. Misión – Visión	4 h			

Estructura Organizacional Específica	Asegurar el buen funcionamiento de los procesos administrativos en cada función realizada por los colaboradores	7. Flujos de procesos por orden jerárquico	4 h	- Unidad Administrativa del RR.HH	Todos los funcionarios Públicos	1 vez al año 2021
		8. Flujo de procesos por departamento o área		- Unidad administrativa de RR.HH	Equipo de cada área	1 vez al año 2021
		9. Manual de funciones	2 h	- Unidad administrativa de RR.HH	Equipo de cada área	2 veces al año 2021

Elaborado por: Pesantes, C. 2020

4.3 Conclusiones

- El GAD Municipal Cantón Cumandá cuenta con una completa estructura Organizacional alineada a la misión.
- La información organizacional básica no es normalmente compartida con los colaboradores.
- Empleados desconocen los objetivos institucionales, jefes inmediatos, procesos de las funciones establecidas, entre otras de carácter relevante, siendo estos factores los que generan deficiencia en su rendimiento y productividad.
- No se consideran aspectos como la experiencia, conocimientos técnicos, entre otras, dentro del proceso de reclutamiento y selección.
- Formatos de Evaluación de Desempeño no contienen la información completa enfocada a lo que realmente se quiere conocer del colaborador
- Los funcionarios públicos carecen de habilidades y destrezas sobre las funciones y actividades asignadas en el cargo que desempeñan.

4.4 Recomendaciones

- Identificar adecuadamente las funciones a realizar, es decir, cuáles serán sus actividades dentro de su horario laboral.
- Los aspectos a evaluar deberían ser por aptitudes y actitudes del colaborador, y que estos sean enfocados a los objetivos institucionales. Las actitudes engloban a los valores y principios del colaborador, mientras que las aptitudes evalúan la personalidad del colaborador.
- Realizar capacitaciones en compañía de un profesional experto en manejo y Administración de Empresas Públicas, para que su estructura organizacional, valores, Principios y Objetivos Institucionales sean explicados desde su enfoque adecuado.
- Diseñar planes de mejora en los procesos de evaluación de desempeño con la finalidad de enfocarse en los objetivos institucionales, basándose en la teoría del círculo de Deming,
- Identificar las necesidades que requiere una vacante o las funciones que debe realizarse en un cargo, así mismo, estas evaluaciones deben calificar tanto los aspectos positivos como generales, dar a conocer la estructura de la Organización y capacitar a su personal.
- Realizar continuamente capacitaciones de acuerdo a las funciones administrativas que deben realizar los funcionarios públicos, siendo estas al menos una o dos veces al año y con una duración prudente para que se pueda apreciar la productividad de los mismos.

4.5 BIBLIOGRAFÍA

- Álava, M., & Gómez, K. (2016). *Influencia de los subsistemas de talento humano en el desempeño laboral del personal de una Institución Pública, coordinación zonal 8, durante el periodo 2014. Diseño de un aplicativo de control para los subsistemas de capacitación y selección* . Guayaquil : Universidad Católica Santiago de Guayaquil.
- Alvarado, A.; y Suárez, K. (2018). *Mejora del desempeño laboral del talento humano en la empresa Transp Enangeal S.A.* Guayaquil: Universidad de Guayaquil.
- Álvarez , B., Alfonso , D., & Indacochea , B. (2018). El desempeño laboral: un problema social en la ciencia . *Didáctica y Educación* .
- Álvarez, B., Indacochea, B., Álvarez , A., Figueroa , M., & Yoza, N. (2018). Gestión de Talento Humano orientado al modelo de evaluación de desempeño de los servidores públicos . *Polo del Conocimiento*, 182-196.
- Arenas, P. T., & Liévano , M. (2017). *La evaluación de desempeño laboral de los servidores públicos en Colombia*. Bogotá: Universidad Santo Tomás de Aquino .
- Arias, F. (2012). *EL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN Introducción a la metodología científica*. Venezuela: Episteme.
- Armas, Y., Llanos, M., & Traverso , P. (2017). *Gestión del Talento Humano y nuevos escenarios laborales* . Samborondón : ECOTEC.
- Barajas , J. (2017). *Evaluación del Desempeño en la Función Pública* . España: Universidad de la Laguna .
- Barajas, J. (2018). *Evaluación del desempeño en la función pública*. Universidad de la Laguna.
- Castro, Wilson; Llor , Isabel ; Y Pozo , José. (2018). Valoraciones críticas sobre la evaluación del desempeño de los funcionarios de los gobiernos autónomos descentralizados municipales. Experiencias en la provincia de Manabí-Ecuador. *Polo del Conocimiento*, 107-134.

- CEPAL. (2015). *Panorama de la Gestión Pública en América Latina y el Caribe* . Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- CEPAL, & ILPES. (2015). *Indicadores de desempeño en el sector público*. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social , Chile .
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos* (Vol. Novena). México: Mc Graw Hill.
- Chuquiguanga , N. L. (2015). *Estructura del organigrama, elaboración del manual de funciones y manual de políticas internas para la empresa Diserval de la ciudad de Cuenca en el periodo 2014 - 2015*. Cuenca : Universidad Politécnica Salesiana .
- Congope. (2017). *Guía especializada de rendición de cuentas para los gobiernos autónomos descentralizados* . Consorcio de Gobiernos Autónomos Provinciales del Ecuador .
- Constitución de la República . (2015). *Constitución de la República del Ecuador* . Constitución de la República .
- Erazo, G. (2018). *Propuesta de mejora de clima laboral y proceso de reclutamiento de la empresa "servicios Murrieta & Asociados"*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil.
- Espinoza , I. (2015). *1ra encuesta nacional de servicios financieros* . Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero .
- GAD Municipal del Cantón Cumandá . (2019). *Resolución Administrativa N° 070-GADMCC-2019*. Cumandá : Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Cumandá .
- GAD Municipal del Cantón Cumandá . (2020). *Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial* . Cumandá: Ilustre Municipalidad de Cumandá .
- GAD Municipalidad del Cantón Cumandá. (2019). *Actualización del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Cantón Cumandá* . Cumandá : GAD Municipalidad del Cantón Cumandá .

- García , L. (2015). *El talento humano y su incidencia en el desempeño laboral de la empresa Decosind S.A., la ciudad de Babahoyo, provincia de los Ríos*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil.
- Gavilanes, J. R. (Ambato). *Diseño de un modelo de evaluación del desempeño laboral en la Empresa "Agroquim" del cantón Mocha* . Ambato : Pontificia Universidad Católica del Ecuador .
- Grottola, L. (2018). *El servicio civil en el Gobierno Federal de los Estados Unidos de América. Antecedentes históricos y situación actual*. Universidad Nacional de Rosario, Conferencia: XIII Congreso Nacional y VI Congreso Internacional sobre Democracia.
- Hernández , R., & Mendoza , C. (2018). *Metodología de la Investigación Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* . México: Mc Graw Hill Education.
- Hernández, S., Fernández, C., y Baptista, M. (2016). *Metología de la investigación*. México. 7ma edición: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- INAP. (2012). *"The Civil Service Reform Plan, el plan de reforma de la Administración pública del Reino Unido: contenido del documento y reacciones a su publicación*. Revista nº 11, Boletín de la función pública del INAP.
- INAP. (2017). *La evaluación del desempeño en la Administración Pública Francesa*. Boletín de la función pública del INAP, Francia .
- Instituto Nacional de Evaluación Educativa . (2018). *Plan Estratégico Institucional 2018 - 2021*. Instituto Nacional de Evaluación Educativa .
- Ley del Sistema Nacional de Registros de Datos Públicos. (2014). *Ley del Sistema Nacional de Registros de Datos Públicos*. Quito: Asamblea Nacional .
- LOSEP. (2016). *Ley Orgánica del Servicio Público, LOSEP*. LOSEP.
- Martín , G., Marcial , M., & Silva, J. (2019). *Propuesta de un sistema de evaluación de desempeño en una empresa constructora*. Perú: Universidad del Pacífico.

- Mejía , J., & Togra , G. (2016). *Diseño de manual de evaluación del desempeño para la empresa V & A* . Guayaquil: Universidad de Guayaquil.
- Ministerio del Trabajo . (2018). *Acuerdo Ministerial Nro. MDT-2018*. República del Ecuador .
- OCDE. (2017). *Panorama de las Administraciones Públicas América Latina y el caribe* . América Latina y el Caribe : Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE).
- Parella, S., y Martins, F. (2016). *Metodología de la investigación Cuantitativa*. Caracas Venezuela. 4ta edición.: FEDUPEL.
- Pino, E., & Valencia , P. (2016). *Propuesta de mejoramiento para la evaluación de desempeño en la Empresa de Servicios Temporales Tiempos S.A.S*. Santiago de Cali : Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium .
- Reyes, S. (2017). *La influencia de la estabilidad laboral en el desempeño de los servidores públicos en el Ministerio de Salud Pública*. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar .
- Reyna, Y. (2017). El control a la gestión en la administración pública: una mirada a las legislaciones de Ecuador y Perú. *Revista San Gregorio*, 154-167.
- Rivero, Y. (2019). Evaluación del desempeño: tendencias actuales. *Rev. Arch Med Camagüey*, 159-164.
- Rodríguez , Andrés ; y Pérez, Alipio. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 1-26.
- Rodríguez, I. (2017). *Evaluación del Desempeño*. ICADE Business School.
- Salvatierra , W. (2016). *Análisis del clima laboral en una empresa pública Guayaquileña*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil.
- Sastre, M., & Aguilar, E. (2003). *Dirección de recursos humanos, un enfoque estratégico*. Madrid: McGraw-Hill.
- Senplades . (2015). *Guía metodológica de planificación estratégica para empresas públicas de la función ejecutiva* . Quito: Senplades.

- SHCP. (2017). *Sistema de Evaluación del Desempeño*. México: Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
- Vallejo, L. M. (2016). *Gestión de Talento Humano*. Chimborazo: ESPOCH.
- Vallejo, V., & Portalanza, A. (2017). Importancia de la Gestión del Talento Humano como Estrategia para la Atracción y Retención de docentes en las Organizaciones Educativas de Ecuador. *PODIUM*, 145-168.
- Vélez, J. (05 de 06 de 2018). *Despejando dudas*. Obtenido de El objetivo institucional, ¿Cómo lograrlo a través de una acertada comunicación?:
<https://www.despejandodudas.co/index.php/comunicacion/505-como-lograr-un-buen-objetivo-institucional>
- Vite, J. (2017). *Propuesta de implementación de un sistema de evaluación de desempeño en laboratorios F.G., C.A., con dirección al área comercial*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil.

ANEXOS

ANEXO 1

ENCUESTA

Dirigida a Funcionarios Públicos del GAD Municipal del Cantón
Cumandá

Saludo: Soy estudiante del instituto tecnológico Bolivariano y estoy realizando una encuesta como requisito para el grado de tecnóloga en Administración de empresas para resolver el tema **“Mejora al proceso de evaluación del desempeño de los funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Cumandá”**, solicito responda usted con mucha discreción.

Objetivo: Identificar los factores que inciden directa o indirectamente en los objetivos institucionales del GAD Municipal del Cantón Cumandá.

Instrucciones:

- Tiene 15 minutos para responder
- Por favor maque con una X la alternativa que usted crea conveniente
- Utilice esferográfico color azul o negro
- Cualquier inquietud preguntar al encuestador

Variable dependiente: Objetivos institucionales

FORMULARIO

1. ¿Conoce los objetivos institucionales del GAD Municipal del Cantón Cumandá?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>
Un poco	<input type="checkbox"/>
Nada	<input type="checkbox"/>
Total	<input type="checkbox"/>

2. ¿Es importante estar enfocado en los objetivos establecidos por el GAD Municipal del Cantón Cumandá?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>
Un poco	<input type="checkbox"/>
Nada	<input type="checkbox"/>
Total	<input type="checkbox"/>

3. ¿Usted ha leído alguna vez los objetivos institucionales de su empresa?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>
Un poco	<input type="checkbox"/>
Nada	<input type="checkbox"/>
Total	<input type="checkbox"/>

4. ¿Lo han capacitado alguna vez sobre los objetivos institucionales?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>
Un poco	<input type="checkbox"/>
Nada	<input type="checkbox"/>
Total	<input type="checkbox"/>

5. ¿Para usted es relevante que el GAD Municipal del Cantón Cumandá dé a conocer los valores y principios institucionales?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>
Un poco	<input type="checkbox"/>
Nada	<input type="checkbox"/>
Total	<input type="checkbox"/>

6. ¿Cree usted que la administración del GAD Municipal del Cantón Cumandá es suficiente para alcanzar resultados eficientes?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>
Un poco	<input type="checkbox"/>
Nada	<input type="checkbox"/>

Total

7. ¿Los proyectos que tiene el GAD Municipal del cantón Cumandá suelen llevarse más del tiempo establecido inicialmente?

Si

No

Un poco

Nada

Total

8. ¿Están los objetivos expuestos de la institución?

Si

No

Un poco

Nada

Total

9. ¿Ha logrado resolver las inquietudes de los usuarios en el momento que son atendidos por usted?

Si

No

Un poco

Nada

Total

10. ¿Cree usted que con un debido conocimiento sobre atención y servicio al usuario podrían alcanzarse mejores resultados a nivel organizacional?

Si

No

Un poco

Nada

Total

Gracias por la atención prestada.

C.I.-060392264-2

Att. Carla Pesantes

Tel;0979167766

ANEXO 2
ENTREVISTA

Dirigida a directores departamentales

Datos informativos

Fecha:.....

Entrevistado:..... **Cargo:**.....

Entrevistador:.....

Hora de inicio: **hora de termino:**.....

Lugar:.....

Objetivo: Conocer abiertamente el criterio que tienen los jefes y supervisores sobre el tratamiento en los procesos de evaluación de desempeño.

Varia independiente: Procesos de evaluación de desempeño

CUESTIONARIO

1. ¿Cuáles son los procesos básicos que suele considerar para el ingreso de un nuevo funcionario?

2. ¿Cada qué tiempo suele realizarse evaluaciones de desempeño?

3. ¿A qué áreas en específico se supervisa frecuentemente?

4. ¿Qué cree usted que se deba mejorar dentro de los procesos de reclutamiento?

5. ¿Quién o quiénes están encargados de realizar evaluaciones de desempeño laboral, y como proceden luego de tener los resultados?

Gracias por la atención prestada.

C.i.-060392264-2

Att.Carla Pesantes

Tel;0979167766

ANEXO 3 FOTOGRAFÍAS



*Fotografía 1 : Municipio del Cantón Cumandá.
Fuente: Pesantes, C.2020*



*Fotografía 2: Técnicos del Departamento de planificación laborando .
Fuente: Pesantes, C.2020*



Fotografía 3 : Entrevista al Director de Talento Humano del Gadm (E).
Fuente: Pesantes, C.2020



Fotografía 4: Entrevista al Director Financiero del Gadm.
Fuente: Pesantes, C.2020

Urkund Analysis Result

Analysed Document: CARLA PESANTES tesis para urkund 4-11-20 .docx (D84134034)
Submitted: 11/6/2020 6:49:00 PM
Submitted By: andrea_016@hotmail.com
Significance: 3 %

Sources included in the report:

ICT-094-2020 TESIS URKOND.docx (D79667948)
TRABAJO DE TITULACION GEMA.docx (D45319537)
TESIS FINAL OLIVIA ORDOÑEZ.docx (D81261308)
submission.docx (D65447138)
<https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/29578/1/1804788519%20Olguer%20Arturo%20Cortez%20Villaruel.pdf>
<https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/3218/1/8%20o.e..pdf>
<https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1786/1/TA0097.pdf>
<https://docplayer.es/75251282-Universidad-tecnica-de-ambato.html>
<https://repositorio.upse.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/46000/1752/WHIALTEY%20JURADO%20KATHERINE.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Instances where selected sources appear:

13