



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ
MANUEL FÉLIX LÓPEZ**

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

**INFORME DE TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO
COMERCIAL CON MENCIÓN ESPECIAL EN ADMINISTRACIÓN
PÚBLICA**

MECANISMO: PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

TEMA:

**EFICIENCIA Y EFICACIA DEL TELETRABAJO DURANTE LA
PANDEMIA COVID-19 EN EL GOBIERNO AUTÓNOMO
DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN TOSAGUA**

AUTORES:

**RAÚL MIJAIL MARTÍNEZ PARRA
YUSTHYN YAMILETH MERO ZAMBRANO**

TUTOR:

LIC. JOSÉ LUIS GARCÍA. Mgs.

CALCETA, NOVIEMBRE DE 2022

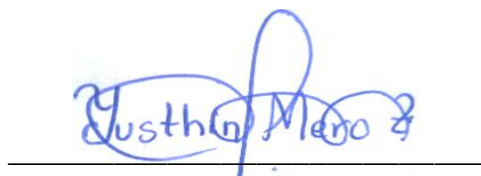
DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Raúl Mijaíl Martínez Parra, con cédula de ciudadanía 1313298752 y Yusthyn Yamileth Mero Zambrano, con cédula de ciudadanía 1314908136, declaran bajo juramento que el Trabajo de Integración Curricular titulado: **EFICIENCIA Y EFICACIA DEL TELETRABAJO DURANTE LA PANDEMIA COVID-19 EN EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN TOSAGUA**, es de nuestra autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional, y que hemos consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración concedemos a favor de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos, conservando a nuestro favor todos los derechos patrimoniales de autor sobre la obra, en conformidad con el Artículo 114 del Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación.



**RAÚL MIJAÍL
MARTÍNEZ PARRA
CC. 1313298752**



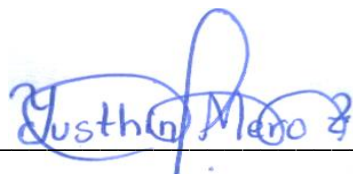
**YUSTHYN YAMILETH
MERO ZAMBRANO
CC. 1314908136**

AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN

Raúl Mijail Martínez Parra, con cédula de ciudadanía 1313298752 y Yusthyn Yamileth Mero Zambrano, con cédula de ciudadanía 1314908136, autorizan a la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Integración Curricular titulado: **EFICIENCIA Y EFICACIA DEL TELETRABAJO DURANTE LA PANDEMIA COVID-19 EN EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN TOSAGUA**, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.



**RAÚL MIJAÍL
MARTÍNEZ PARRA
CC. 1313298752**



**YUSTHYN YAMILETH
MERO ZAMBRANO
CC. 1314908136**

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

José Luis García, **CERTIFICA** haber tutelado el Trabajo de Integración Curricular titulado: **EFICIENCIA Y EFICACIA DEL TELETRABAJO DURANTE LA PANDEMIA COVID-19 EN EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN TOSAGUA**, que ha sido desarrollado por Raúl Mijaíl Martínez Parra y Yusthyn Yamileth Mero Zambrano previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial con mención especial en Administración Pública, de acuerdo al **REGLAMENTO DE LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR DE CARRERAS DE GRADO** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.



Firmado electrónicamente por:
**JOSE LUIS
GARCIA**

LIC. JOSÉ LUIS GARCÍA VERA

CC: 1306864124

TUTOR

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

Los suscritos integrantes del Tribunal correspondiente, declaramos que hemos **APROBADO** el Trabajo de Integración Curricular titulado: **EFICIENCIA Y EFICACIA DEL TELETRABAJO DURANTE LA PANDEMIA COVID-19 EN EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN TOSAGUA**, que ha sido desarrollado por Raúl Mijaíl Martínez Parra y Yusthyn Yamileth Mero Zambrano, previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial con mención especial en Administración Pública, de acuerdo al **REGLAMENTO DE LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR DE CARRERAS DE GRADO** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

DRA. FÁTIMA PALACIOS BRIONES

CC: 1305863415

PRESIDENTA DEL TRIBUNAL

ANAMEY
MENDOZA MERA

Firmado digitalmente por
ANAMEY MENDOZA MERA
Fecha: 2022.10.05 14:23:13
-05'00'

LIC. ANAMEY MENDOZA MERA

CC: 1308694965

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

LIC. ROSSANA TOALA MENDOZA

CC: 1310973191

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

AGRADECIMIENTO

A Dios por permitirnos tener tan buena experiencia dentro de la universidad Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López que nos dio la oportunidad de obtener una educación superior, inculcando valores para ser unos profesionales íntegros.

A nuestros padres por brindarnos su apoyo y amor incondicional motivándonos día a día para no decaer y seguir en la lucha de conseguir una de nuestras metas.

A nuestro tutor licenciado José Luis García Vera por su gran trabajo y desarrollo en la ejecución del trabajo de Integración Curricular, y

A cada uno de nuestros familiares que de una u otra manera nos motivaron a no rendirnos, aceptar que con dedicación y esfuerzo toda meta y objetivos planteados se logran cumplir.

LOS AUTORES

DEDICATORIA

A Dios que me ha dado la fortaleza de seguir adelante y permitir cumplir una meta más de tantas que tengo planteadas a lo largo de mi vida.

A mi padre por ser mi inspiración para volver a estudiar, mi madre por darme el apoyo que necesitaba.

A mi esposa por su ayuda incondicional y el ánimo brindado en cada paso y principalmente ser parte de este logro.

A mis hijos por ser la motivación, para que este sueño se pueda cumplir y así ser un ejemplo para ellos de que a base de esfuerzo y dedicación las metas y sueños se pueden cumplir.

RAÚL MIJAÍL MARTÍNEZ PARRA

DEDICATORIA

A Dios que me ha dado la entereza para lograr el objetivo anhelado, le dedico el resultado de este trabajo a toda mi familia en especial a mi madre por haberme formado en la persona que soy.

A mis hijos Ashley y Emir, por ser fuente de inspiración e impulso para esforzarme cada día.

A mi esposo y compañero de tesis que en el trascurso de este caminar estudiantil no nos rendimos y logramos cumplir uno de nuestros sueños juntos.

YUSTHYN YAMILETH MERO ZAMBRANO

CONTENIDO GENERAL

| | |
|--|------|
| DECLARACIÓN DE AUTORÍA | I |
| AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN | III |
| CERTIFICACIÓN DEL TUTOR | IV |
| APROBACIÓN DEL TRIBUNAL..... | V |
| RESUMEN..... | XIII |
| ABSTRACT..... | XIV |
| CAPÍTULO I. ANTECEDENTES | 1 |
| 1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA..... | 1 |
| 1.2. JUSTIFICACIÓN..... | 3 |
| 1.3. OBJETIVO | 5 |
| 1.3.1. OBJETIVO GENERAL..... | 5 |
| 1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS..... | 5 |
| 1.4. IDEA A DEFENDER | 5 |
| CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO..... | 6 |
| 2.1. DEFINICIÓN DE LA EFICIENCIA Y EFICACIA..... | 6 |
| 2.2.1. EFICIENCIA..... | 6 |
| 2.2.2. EFICIENCIA EN EL SERVICIO PÚBLICO..... | 8 |
| 2.2.3. INDICADORES DE EFICIENCIA | 8 |
| 2.2. EFICACIA | 9 |
| 2.2.1. EFICACIA DEL SERVICIO PÚBLICO..... | 10 |
| 2.2.2. INDICADORES DE EFICACIA | 11 |
| 2.3. LA EVALUACIÓN DE LA EFICACIA Y EFICIENCIA DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS | 12 |
| 2.3.1. NECESIDADES Y GUPOS DE INTERÉS DE LA EFICACIA Y EFICIENCIA | 14 |

| | | |
|--|---|----|
| 2.4. | SERVICIO PÚBLICO | 16 |
| 2.4.1. | CARACTERÍSTICA DEL SERVICIO PÚBLICO | 17 |
| 2.5. | SERVIDOR PÚBLICO..... | 17 |
| 2.6. | EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE EFICIENCIA Y EFICACIA DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS | 18 |
| 2.7. | MODALIDADES DEL TRABAJO..... | 19 |
| 2.7.1. | HISTORIA DEL TELETRABAJO..... | 20 |
| 2.7.2. | EVOLUCIÓN DEL TELETRABAJO | 21 |
| 2.7.3. | OBJETIVOS DEL TELETRABAJO | 22 |
| 2.7.4. | TELETRABAJO Y SUS CARACTERÍSTICAS | 23 |
| 2.7.5. | MEJORES PRÁCTICAS EN EL TELETRABAJO..... | 24 |
| 2.7.6. | VENTAJAS Y DESVENTAJAS EN EL TELETRABAJO..... | 25 |
| 2.7.7. | MECANISMO PARA LA APLICACIÓN DEL TELETRABAJO | 27 |
| 2.8. | TELETRABAJO EN EL ECUADOR..... | 28 |
| 2.8.1. | LEYES A FAVOR DEL TELETRABAJO EN EL ECUADOR..... | 30 |
| 2.8.2. | LEY ORGÁNICA DE SERVICIO PÚBLICO, LOSEP | 31 |
| CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO..... | | 34 |
| 3.1. | UBICACIÓN..... | 34 |
| 3.2. | DURACIÓN..... | 34 |
| 3.3. | VARIABLES EN ESTUDIO | 35 |
| 3.4. | MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN | 35 |
| 3.4.1. | MÉTODOS..... | 35 |
| 3.4.1.1. | MÉTODO INDUCTIVO | 35 |
| 3.4.1.2. | MÉTODO DEDUCTIVO | 35 |
| 3.5. | TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN | 36 |
| 3.5.1. | ENTREVISTA | 36 |
| 3.5.2. | ENCUESTA..... | 36 |

| | |
|--|----|
| 3.6. TIPOS DE INVESTIGACIÓN | 37 |
| 3.6.1. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA..... | 37 |
| 3.6.2. INVESTIGACIÓN DE CAMPO | 38 |
| 3.6.3. INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA | 38 |
| 3.7. POBLACIÓN Y MUESTRA | 38 |
| 3.9. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN..... | 40 |
| CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN..... | 42 |
| 4.1. IDENTIFICAR LAS ÁREAS Y ACTIVIDADES QUE SE ACOGIERON A LA MODALIDAD DE TELETRABAJO DURANTE LA PANDEMIA COVID 19 EN EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN TOSAGUA DEL 2021. | 42 |
| 4.2. APLICAR INSTRUMENTOS QUE PERMITAN DIAGNOSTICAR LA EFICIENCIA Y EFICACIA DEL TELETRABAJO EN LOS SERVIDORES PÚBLICOS EN EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN TOSAGUA DEL 2021 | 44 |
| 4.3. PROPONER ESTRATEGIAS Y ACTIVIDADES QUE PERMITAN UNA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EFICIENTE Y EFICAZ EN LOS SERVIDORES PÚBLICOS FRENTE AL TELETRABAJO..... | 67 |
| CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... | 70 |
| CONCLUSIONES | 70 |
| RECOMENDACIONES..... | 72 |
| BIBLIOGRAFÍA | 73 |
| ANEXOS..... | 82 |

CONTENIDO DE TABLAS

| | |
|---|----|
| Tabla 1. Diferencia entre eficiencia y eficacia | 13 |
| Tabla 2. Cálculo de eficiencia y eficacia..... | 14 |
| Tabla 3. Grupo de interés y expectativa de eficiencia y eficacia | 15 |
| Tabla 4. Características del Teletrabajo..... | 24 |
| Tabla 5. Beneficios del teletrabajo en el Ecuador | 29 |
| Tabla 6. Leyes a favor del teletrabajo | 30 |
| Tabla 7. Atención correcta | 44 |
| Tabla 8. Valoración del servicio | 45 |
| Tabla 9. Tiempo del trámite | 46 |
| Tabla 10. Medios de comunicación | 47 |
| Tabla 11. Resolución de problemas | 48 |
| Tabla 12. Fuerza laboral | 49 |
| Tabla 13. Atención y servicios | 50 |
| Tabla 14. Acceso a la información..... | 51 |
| Tabla 15. Información de los servicios | 52 |
| Tabla 16. Optimización de recursos | 53 |
| Tabla 17. Énfasis en los resultados..... | 54 |
| Tabla 18. Alcanzan objetivos | 55 |
| Tabla 19. Optimización de los recursos | 56 |
| Tabla 20. Eficacia a los subordinados..... | 57 |
| Tabla 21. Registros actualizados..... | 58 |
| Tabla 22. Satisfacción con el trámite..... | 59 |
| Tabla 23. Información oportuna..... | 60 |
| Tabla 24. Atención en el teletrabajo | 61 |
| Tabla 25. Servicios complementarios..... | 62 |
| Tabla 26. Actividades en el teletrabajo..... | 63 |
| Tabla 27. Políticas internas..... | 64 |
| Tabla 28. Impacto de la propuesta | 85 |

CONTENIDO DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1. Modalidades del teletrabajo | 20 |
| Figura 2. Evolución del teletrabajo | 22 |
| Figura 3. Objetivos del teletrabajo..... | 23 |
| Figura 4. Prácticas para el teletrabajo | 25 |

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo evaluar la eficiencia y eficacia del teletrabajo durante la pandemia COVID-19 en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Tosagua del 2021. La estrategia metodológica responde a la investigación de campo, descriptiva y documental, sistematizada con los métodos deductivo e inductivo, mediante las técnicas encuesta y entrevista. Los resultados mostraron inconformidad en los usuarios, debido a desorganización y problemas operativos ocasionados por el teletrabajo, tales como carencia de reglas y normas que regulen la modalidad online, demora en el sistema tecnológico y escasa capacitación profesional. A manera de conclusión, un plan de acciones con estrategias de gestión administrativa fortalecerá la calidad y los funcionarios ejecutarán los recursos públicos de conformidad con las buenas prácticas de la administración pública.

PALABRAS CLAVES

Eficiencia, eficacia, teletrabajo, servicios.

ABSTRACT

The objective of this research was to evaluate the efficiency and effectiveness of teleworking during the COVID-19 pandemic in the Municipal Autonomous Decentralized Government in Tosagua canton in 2021. The methodological strategy responds to descriptive and documentary field research, systematized with deductive methods. and inductive, through survey and interview techniques. The results showed nonconformity in the users, due to disorganization and operational problems caused by teleworking, such as lack of rules and regulations that regulate the online modality, delay in the technological system and poor professional training. In conclusion, an action plan with administrative management strategies will strengthen quality and officials will execute public resources in accordance with good practices of public administration.

KEY WORDS

Efficiency, effectiveness, teleworking, services.

CAPÍTULO I. ANTECEDENTES

1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Actualmente en esta época globalizada el área de talento humano en toda entidad, tanto pública como privada está expuesto a cometer errores lo cual demanda de un control rígido de todos los procesos y políticas que asume una entidad determinada dentro de un tiempo definido y es aquí donde es necesario la evaluación de la eficiencia y eficacia, que actual como una herramienta de control que permite evaluar cada una de los procesos realizados dentro del área.

En el mundo y en el Ecuador obligó a que todas las instituciones públicas y privada a apoyarse a la era digital, la cual debieron desarrollar y utilizar diversas plataformas digitales para apertura sus servicios y mantener a flote las actividades empresarias, en donde los funcionarios realizaron teletrabajo con el fin de mantenerse operativos buscando cuidar la salud y la seguridad en el ambiente laboral.

En el artículo 325 de la Constitución de la República establece que el Estado garantiza el derecho al trabajo y reconoce todas las modalidades de trabajo en relación de dependencia o autónomas, con inclusión de labores de auto sustento y cuidado humano; y como actores sociales productivos, a todas las trabajadoras y trabajadores. En uso de las atribuciones conferidas por la Constitución del Ecuador, y lo dispuesto en el artículo 23.1 del Código del Trabajo, mediante Resolución No. MDT-2016-0041, publicada en el Segundo Registro Oficial Suplemento No. 906, del 20 de diciembre de 2016.

Se expidió la Autorización para la Implementación del Plan Piloto de Teletrabajo en el Ministerio del Trabajo y en ejercicio de la atribución reconocida en el literal a) del artículo 51 de la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP), expide la Norma Técnica para regular el teletrabajo en el sector público, según Acuerdo Ministerial N° 90, en donde define al teletrabajo como la prestación de servicios de carácter no presencial en jornadas ordinarias o especiales de trabajo, a través

de la cual la o el servidor público realiza sus actividades fuera de las instalaciones de la institución pública para la que labora, siempre que las necesidades y naturaleza del servicio lo permitan, haciendo uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), tanto para su gestión como para su administración y control.

El teletrabajo fue adoptado como una de las medidas para reactivar la económica de las diferentes empresas, sin embargo, esta acción en muchos casos ha sido una forma de explotación a la carga laboral, debido al aumento del horario de trabajo, demanda excesiva de tiempos utilizando el computador, los problemas de conexión generadas por el internet, la invasión de la vida familiar y personal, el delimitado número de equipos de computación para la realización de las diferentes labores y miembros de la familia, las misma que puede llevar el mismo horario, aumento del desgaste de los mismos y entre otras ámbitos es el tiempo de los padres dedicados a los estudios y asistencia de sus hijos frente a sus clases virtuales. Estos son unos de los aspectos que se pudo conocer, la falta de preparación en esta era del teletrabajo, en donde afecta dentro del ámbito personal y profesional (Burbano *et al.*, 2020).

Entre los impactos negativos que ocasionado el teletrabajo ha sido los excesivos horarios de trabajo y el desorden de días laborales, la carencia de la retención del talento humano, la disminución de jornada laboral, afectando a los beneficios hacia al colaborados, los despidos recurrentes, los reajustes en perfiles, entre otros (CEPAL, 2020).

Las entidades estatales no estaban preparados ante la emergencia suscitada por el coronavirus SARS-CoV-2 (COVID-19), y el Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) Municipal del cantón Tosagua no fue la excepción, ya que no se encontraba preparada para enfrentar el teletrabajo ante la pandemia, de manera que debió improvisar y gestionar el recurso humano en el desarrollo de las actividades administrativas que necesitaban de atención a los usuarios, siendo un factor determinante la tecnología, ya que el principal inconveniente es que no contaba con un plan de implementación y soporte remoto del trabajo en casa, por lo que afecto a la eficiencia y eficacia de las actividades y servicios que

realiza el municipio.

Con base en el planteamiento anterior, se formula la siguiente interrogante:

¿De qué manera la modalidad teletrabajo durante la pandemia COVID-19 afecta la eficiencia y la eficacia de los servidores públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Tosagua?

1.2. JUSTIFICACIÓN

De forma práctica, el presente trabajo tiene el objetivo de evaluar la modalidad teletrabajo en relación a la eficiencia y eficacia laboral durante la pandemia COVID-19 en los servidores públicos del GAD Municipal del cantón Tosagua, en donde se pretende conocer si esta nueva modalidad, optimiza la competitividad, el conocimiento tecnológico y la política gubernamental.

Teóricamente, de acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2016), el teletrabajo tiene varios beneficios: “para los empleados, un mejor equilibrio entre la vida personal y profesional; para los empleadores, un aumento de la productividad, y para los gobiernos la posibilidad de promover oportunidades de empleo incluyentes”, pero cabe destacar que también se consideran aspectos negativos que pueden afectar la salud del empleado.

Bajo este punto de vista social, la pandemia actual por COVID-19 exige el cambio de las relaciones personales, se debe de evaluar la eficiencia y la eficacia que han tenido los servidores públicos, y así considerar esta forma de trabajo no solo por la emergencia sanitaria, sino como una forma de aportar beneficios sociales y laborales para la sociedad.

En este contexto, a nivel económico la investigación se justifica toda vez que, se evidencian los beneficios que aporta el Teletrabajo a las empresas y los empleados del GAD Municipal de Tosagua y a los servidores públicos de forma general, como ejemplo un aumento de productividad de la empresa, una mayor

competitividad e innovación; considerando que para el colaborador se obtiene mayor beneficio con la disminución de tiempo de movilidad y desplazamiento, mejorar la calidad de vida. La información que se proporciona respecto de la eficiencia y eficacia en la modalidad de teletrabajo durante la Pandemia COVID-19 contribuye en la toma de decisiones sobre si debe seguir siendo aplicada en ciertos departamentos o por lo contrario pasará a la modalidad presencial.

Legalmente se justifica porque el funcionario debe y está en la obligación de cumplir la normativa vigente relacionada con esa forma de trabajo y acatar las disposiciones emanadas de los reglamentos internos de cada institución gubernamental. Al mismo tiempo, cumplir con su trabajo de una forma eficiente brindando una atención de calidad y calidez. La Ley Orgánica de Servicio Público, en su contenido hace referencia a que el funcionario tiene la obligación de cumplir con la jornada de trabajo, en un marco de respeto hacia sus jefes superiores y compañeros. Adicionalmente, puede hacer uso de su derecho a negarse a cumplir órdenes que vayan en perjuicio propio y de la institución.

Socialmente se justifica porque el funcionario público está en la obligación de cumplir a cabalidad sus funciones para lo cual fue contratado, así como también facilitar el derecho que tiene la ciudadanía para obtener los servicios públicos de una manera adecuada y sobre todo de calidad, finalmente los funcionarios deben utilizar los recursos públicos en conformidad con las buenas prácticas de la administración pública.

1.3. OBJETIVO

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Evaluar la eficiencia y eficacia del teletrabajo durante la pandemia COVID-19 en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Tosagua del 2021.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar las áreas y actividades que se acogieron a la modalidad de teletrabajo durante la pandemia COVID-19 en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Tosagua del 2021.
- Aplicar instrumentos que permitan diagnosticar la eficiencia y eficacia del teletrabajo en los servidores públicos en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Tosagua del 2021.
- Proponer estrategias y actividades que permitan una gestión administrativa eficiente y eficaz en los servidores públicos frente al teletrabajo.

1.4. IDEA A DEFENDER

La modalidad teletrabajo durante la pandemia COVID-19 incide en la eficiencia y eficacia de los servidores públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Tosagua?

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1. DEFINICIÓN DE LA EFICIENCIA Y EFICACIA

Dos premisas relevantes para la correcta gestión y funcionamiento de la Administración, son la definición de la eficiencia y eficacia, ya que estableciendo su razón de ser y la aplicación necesaria para alcanzar los objetivos que espera lograr una empresa (Padilla, 2018). La eficiencia y la eficacia son aspectos importantes para el correcto desempeño de la administración, por lo que, por medio de ellos, se formulan las metas y objetivos que se quiere alcanzar en un determinado tiempo.

Mokate (2001), expresa que “algo es eficaz si logra lo que debía hacer. La eficiencia es el grado en que se cumplen los objetivos de una iniciativa al menor costo posible. Por lo tanto, para ser eficiente, una iniciativa tiene que ser eficaz” (p. 6). Aun así, Calvo *et al.* (2018) indica que las definiciones pueden variar acorde como se estudie la eficiencia y eficacia, siendo relevante que se tome en cuenta o se defina desde el aspecto administrativo, ya que de aquí puede orientarse a la consecución de las metas u objetivos, la capacidad del talento humano y la gestión de los recursos.

Las definiciones de la eficiencia y eficacia han sido variadas, acorde al ámbito de estudio o su aplicación, por lo que de manera actualizada el autor Koontz *et al.* (2012) indica que la eficacia y eficiencia deben ir juntas, en donde están deben permitir alcanzar los objetivos propuestos con la menor cantidad de recursos posibles.

2.2.1. EFICIENCIA

Se reconoce como la eficiencia como el uso o gestión de los recursos, en la cual puede medirse o evaluarse acorde a los indicadores como gestión del inventario, el tiempo de entrega, compras bajo Convenios y Alianzas, Costo de calidad, H-

H (Horas Hombre) en proceso, Tiempo como optimización de proceso productivo.

De acuerdo a Martínez y Pico (2013), manifiestan que la eficiencia desde la parte producción, es combinar diferentes aspectos de las fases productivas, en donde se busca alcanzar o maximizar mejores resultados, pero con los mismos costos o disminuyéndolos, sin que el producto final pierda su calidad. Es decir, que si diferentes equipos de trabajo, utilizan una cantidad de insumos para la elaboración de bienes o servicios, en donde estos relacionen la productividad y los recursos disponibles para producir estos bienes y servicios, el equipo más eficiente será aquel que pueda producir mayor cantidad de bienes o servicios, con un número menor de insumos que sea posible, indicando que pueden obtener una elevada productividad en relación a la cantidad de insumos o recursos que dispone (Rojas *et al.*, 2017).

Para la definición de la eficiencia se establece una relación de los diferentes esfuerzos que se realicen en los procesos para los resultados que se esperan alcanzar. Es decir, que ente más se alcance las metas propuestas, mayor será la eficiencia. Es por ello que, al obtener los grandes resultados con el menor gastos o minimizando los recursos y esfuerzos, se podrá hablar de un aumento en la eficiencia. Existen dos factores para determinar o medir la eficiencia en las empresas, como son el tiempo y los costos.

Así entonces, la eficiencia además de redundar en las utilidades de una empresa, también contribuye a la superación del personal, desarrollo y progreso del individuo, de la empresa y su entorno. Del análisis de este indicador, se desprende que no puede ser considerado ninguno de ellos de forma independiente, ya que cada uno brinda una medición parcial de los resultados (García *et al.*, 2019).

Es por ello que deben ser considerados como un sistema al medir la gestión de la organización. En el estudio, el uso de los recursos, representa la subdimensión de la dimensión eficiencia, y sus indicadores son definidos desde la perspectiva meramente económica entre conservación de clientes o consecución de nuevos,

la mejora en la calidad, costos y tiempos de repuestas, contribuye efectivamente a mejorar los resultados basados en la gestión de procura de materiales.

2.2.2. EFICIENCIA EN EL SERVICIO PÚBLICO

De acuerdo con Escorcía *et al.* (2015) la eficiencia en el sector público debe ser mayormente organizada, ya que el estado establece objetivos que deben cumplirse en un tiempo determinado, de manera que estos se cumplan sin desviación alguna.

De acuerdo con la Comisión Económica en América Latina y el Caribe (CEPAL) es necesario que el sector público deba obtener metas con el menor problema en el mercado, es decir, con una menor cantidad de personal, la menor carga tributaria y la menor cantidad de absorción de recursos posibles (CEPAL, 2015).

En el sector público la eficiencia en la administración de sus recursos se basa en el cumplimiento de los objetivos propuestos por el estado, en donde se espera que sea alta la calidad y la eficiencia de los servidores públicos, debido a la asignación de los recursos proporcionados, así como sean adecuadamente administrados y utilizados, sin que estos lleven una desviación de sus tareas administrativas.

2.2.3. INDICADORES DE EFICIENCIA

Los indicadores son utilizados como una herramienta esencial para el monitoreo de los planes estratégicos, la ejecución de proyectos, entre otros. Estos indicadores favorecen al control correcto de las diferentes actividades a realizar, con el objetivo de que las tareas y actividades se ejecuten acorde a los intereses de la entidad.

Son medidas que describen cuán bien se están desarrollando los objetivos de una institución, a qué costo y con qué nivel de calidad. Es preciso establecer el número indispensable de indicadores para facilitar la operatividad de los procesos de evaluación del desempeño.

Es la actitud y la capacidad para desempeñar una labor empleando el menor gasto de recursos o los menores esfuerzos con el fin de obtener mejores resultados (Cano, 2018).

El indicador de eficiencia puede obtenerse a través de un indicador de gastos y resultados, expresados en cantidades físicas como de valor. Es decir, que de manera generalizada este indicador se puede representar en la siguiente fórmula.

$$le = \frac{R}{G}$$

Donde:

Le= indicador de eficiencia

R= resultado

G= Gasto

En cuanto a la evaluación de eficiencia (la proporción que refleja una comparación entre los resultados logrados y los costos sufragados para el cumplimiento de las metas), los autores proponen los siguientes indicadores:

- Costo por servicio o programa proporcionado;
- Costos generales en relación con los costos totales del servicio o programa;
- Productos por empleado;
- Costo por cliente atendido;
- Ausentismo del empleado y tasas de recambio de personal;
- Tasas de terminación de programas;
- Frecuencia de avería de los sistemas;
- Puntualidad de la prestación de servicios (Godínez, 2013).

2.2. EFICACIA

La eficacia tiene en cuenta el peso de lo que se realiza, ya sea de un producto o servicio que se brinda. No es suficiente que se produzca el 100% de efectividad de un producto o servicio fijo, ya sea en la calidad y cantidad, sino que es

importante que estos sean adecuados, es decir, que permita satisfacer al cliente o captar la atención del mercado. El desarrollo adecuado de la eficacia se trata de buscar e interpretar las condiciones dentro de las cuales opera la organización y establece lo que es correcto hacer con miras a adecuar su actuación a las condiciones del entorno.

Pacheco *et al.* (2016), indica que la eficacia es la capacidad que tiene la administración para gestionar los recursos adecuadamente en relación a las condiciones del entorno. Estos autores, menciona que el control y seguimiento constante del entorno permite conocer y obtener información durante el trabajo diario, y en particular, para brindar esa información al equipo de planeación en cada paso consecutivo.

Para Blanco y Peralta (2015), mencionan que la eficacia se establece como la relación existente entre los bienes y servicios, así como el nivel de satisfacción del cliente y de la empresa. Es por ello que, la eficacia hace relación a la calidad del bien o servicio ofertado, la obtención de las metas u objetivos empresariales, la satisfacción del cliente, entre otros aspectos. Como ejemplo, cuando la gestión está fallando en la eficacia, las acciones correctivas estarán orientadas a mejorar la calidad del producto, la satisfacción del cliente y la empresa.

2.2.1. EFICACIA DEL SERVICIO PÚBLICO

De acuerdo con Galea *et al.* (2016) hace referencia que la eficacia involucra que las reglas y la base legal que conforma la empresa tenga que tener fortaleza y demostrar obligación ante los demás, así como debe ser aplicada y cumplidas de acuerdo a los procesos adoptados por la empresa; es por ello que las normas elaboradas tienen que ser acatadas, sin que este cumplimiento debe ser obligado por un juez, caso contrario de no ser así, estas reglas deben sea aplicado por un juez o la máxima actividad para que sea considerada como eficaz.

De acuerdo a lo determinado por la Constitución de la República del Ecuador en el ejercicio de la eficacia de los servidores públicos, indica que es una obligación

que debe cumplir el personal, la cual se encuentra respaldada legalmente en los principios de calidad y un correcto funcionamiento en las diferentes instituciones existentes; es por ello que para la gestión de los recursos públicos asignados deben ser manejados adecuadamente, a través del cumplimiento de los objetivos propuesto.

2.2.2. INDICADORES DE EFICACIA

La eficacia puede ser medida por varios indicadores y factores, entre los cuales puede determinarse por el Nivel de Servicio (NS), el Índice de Satisfacción del Cliente (ISC) y la Fiabilidad del Sistema (FS). En donde el indicador de nivel de servicio se puede obtener por el grado de satisfacción por cada producto o servicio deseado, así como la definición de los atributos esenciales, en donde estas decisiones corresponden por la máxima autoridad o jefe inmediato. Parte de definir cómo estará diseñada la calidad del servicio a partir de cada una de sus dimensiones esenciales (Noda, 2016).

En el caso del índice de satisfacción del cliente este es medido en base a la percepción de los atributos esenciales o los clientes de acuerdo al desempeño del servicio ofertado, en donde según Noda (2016), puede llegar a presentar tres escenarios diferentes, los cuales son los siguientes.

- La superación de las expectativas.
- En cumplimiento de la misma.
- Que el desempeño no sea el esperado, sin embargo, si se logra conseguir un desempeño superior o por lo menos igual al esperado por el cliente, se obtendrá como consecuencia la promoción gratuita del servicio y la posibilidad de que regrese el cliente.

Para la obtención de un nivel de satisfacción esperada es necesario que se garantice ciertos recursos y condiciones que sean percibibles en el tiempo y que consoliden el correcto funcionamiento del servicio, en donde se tenga la capacidad en que el sistema sea fiable, es decir, funciones sin fallo o errores.

Torres (2017), menciona que los indicadores de eficacia se relacionan con la realización de las actividades o trabajos, así como la capacidad para realizar sus funciones, sin embargo, no se toman en cuenta los recursos asignados para realizar sus labores. El indicador de eficacia mide el logro de los resultados propuestos, muestran si se hicieron las cosas que se debían hacer y los aspectos correctos del proceso eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con las razones que indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos.

$$Eficacia = \frac{\text{Resultado alcanzado}}{\text{Resultado esperado}} * 100$$

Para llevar a cabo esta evaluación de eficacia, se requiere que las organizaciones cuenten con indicadores. Sugieren los siguientes en caso de que la organización no los tenga:

- Cumplimiento de las metas;
- Número de clientes atendidos;
- Calidad de los servicios/productos;
- Acceso a los servicios y uso de los mismos;
- Generación y utilización de conocimientos;
- Cambios en la calidad de vida;
- Demanda de servicios o productos;
- Repetición de los programas de la organización por parte de los interesados directos;
- Indicadores de crecimiento para cobertura de programas, servicios, clientes y fondos (Godínez, 2013).

2.3. LA EVALUACIÓN DE LA EFICACIA Y EFICIENCIA DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS

Existen diferentes aspectos y factores para conceptualizar la eficacia y eficiencia, así como existen diversos ámbitos para evaluarlos, es por ello que, desde el punto de vista de los servidores públicos, la eficiencia y eficacia están

relacionados al cumplimiento de sus actividades y tareas acorde a las expectativas y resultados. Por lo que, para poder medir cada uno de estos términos es necesario conocer sus diferencia y definición clara.

Es importante indicar que las entidades que conforman el sector público, son espacios en donde tiene gran afluencia de personas de diferentes grados sociales y académicos, es por esto que cuando se trate de medir la eficiencia y eficacia es necesario tener en cuenta estas diferencias. Por lo tanto, no es lo mismo evaluar a un profesional que por ende tiene un alto grado de sentido de eficiencia y eficacia, que a un colaborador de la institución. Sin embargo, cada uno de ellos está en la obligación de realizar su mejor trabajo.

La conceptualización sobre efectividad, eficacia y eficiencia tiene puntos de vista divergentes; sin embargo, aunque estos términos se usan cotidianamente en múltiples ámbitos, no existe una conceptualización única conocida y aceptada por igual por los diferentes profesionales (Ortiz *et al.*, 2020).

Existen varios aspectos que diferencia la eficacia de la eficiencia, las cuales son aceptadas, sin embargo, carece de un acuerdo frente a estas diferencias, en donde, de manera generalizada ambos conceptos son complementarios, su principal diferencia es que la eficacia se centra en el alcance y logro de resultados, mientras la eficiencia en la utilización de recursos.

Tabla 1. Diferencia entre eficiencia y eficacia

| EFICIENCIA | EFICACIA |
|------------------------------------|--|
| Énfasis en los medios | Énfasis en los resultados |
| Hacer las cosas de manera correcta | Hacer las cosas correctas |
| Resolver problemas | Alcanzar objetivos |
| Salvaguardar los recursos | Optimizar la utilización de los recursos |
| Cumplir tareas y obligaciones | Obtener resultados |
| Entrenar a los subordinados | Proporcionar eficacia a los subordinados |

Fuente. Datos tomados de Rojas *et.*, (2018)

Generalmente se emplean las siguientes fórmulas y calificaciones para realizar las evaluaciones:

Tabla 2. Cálculo de eficiencia y eficacia

| Eficacia | | | Eficiencia | | | Efectividad | Calificación efectividad | |
|--|----------------------|--------|-----------------------------------|-------------------------|--------|---|--------------------------|------------------------|
| RA / RE | | | $(RA / CA * TA) / (RE / CE * TE)$ | | | $(\text{Puntaje eficacia} + \text{Puntaje eficiencia}) / 2 / \text{Máximo puntaje}$ | | |
| Rango | Calificación | Puntos | Rango | Calificación | Puntos | | Rango | Calificación |
| 0 – 20% | Ineficaz | 0 | 0 < - <80% | Ineficiente | 1 | La efectividad se expresa en porcentaje (%) | 0 < - <80% | Inefectivo |
| 21 – 40% | | 1 | | | | | | |
| 41 – 60% | | 2 | 80 < - <100% | Moderadamente Eficiente | 3 | | 80 < - <100 | Moderadamente Efectivo |
| 61 – 80% | | 3 | | | | | | |
| 81 - 90% | Moderadamente Eficaz | 4 | | | | | | |
| > 91% | Muy eficaz | 5 | = 100 | Muy eficiente | 5 | | = 100 | Muy efectivo |
| Nota: máximo puntaje = 5. | | | | | | | | |
| Donde: R = Resultado, E = Esperado, C = Costo, A = Alcanzado, T = Tiempo | | | | | | | | |

Fuente. Datos tomados de Grupo-PyA (2016)

2.3.1. NECESIDADES Y GUPOS DE INTERÉS DE LA EFICACIA Y EFICIENCIA

Por su parte, Richard L. Daft señala que Eficiencia se refiere a la cantidad de recursos utilizados para alcanzar las metas de la organización. Se basa en la cantidad de materias primas, dinero y empleados necesarios para lograr cierto nivel de producción. Eficacia es un término más amplio, que significa el grado en el que una organización alcanza sus metas. Coincide con Drucker al afirmar que, para lograr ser efectivas, las organizaciones necesitan metas claras y enfocadas, así como estrategias apropiadas.

Siguiendo con Daft, propone que, al establecer metas y buscar la eficiencia y eficacia, los administradores equilibran las necesidades e intereses de grupos de interés (Godínez, 2013).

Tabla 3. Grupo de interés y expectativa de eficiencia y eficacia

| Grupos de interés | Expectativas |
|---------------------------|--|
| Acreeedores | Sujeto de crédito. Responsabilidad fiscal. |
| Administración | Eficiencia Eficacia |
| Cientes | Bienes y servicios de calidad Servicios Valor |
| Comunidad | Buen ciudadano corporativo Contribución a los asuntos de la comunidad |
| Empleados | Satisfacción Pago Supervisión |
| Gobierno | Obediencia a leyes y regulaciones Competencia justa |
| Propietarios y accionista | Recuperación financiera |
| Proveedores | Operaciones satisfactorias Ingresos de compras |
| Sindicato | Pago al trabajador Prestaciones |

Fuente. Datos tomados de Godínez (2013)

Por otra parte, Daft refiere tres enfoques tradicionales de la efectividad, que incluyen a diferentes partes de la organización y miden indicadores en función de los insumos, la producción o actividades internas:

a) Indicadores de metas.

- Rentabilidad. Ganancia después de gastos.
- Participación en el mercado.
- Crecimiento.
- Responsabilidad social
- Calidad del producto o servicio.

b) Indicadores basados en recursos.

- Posición de negociación. Habilidad para obtener recursos valiosos del entorno. Habilidades de los tomadores de decisiones para percibir e interpretar el entorno.

- Habilidad de utilización de recursos tangibles e intangibles (conocimientos, cultura corporativa).
 - Habilidad de la organización para responder a los cambios del entorno.
- c) Indicadores de proceso interno.
- Cultura corporativa sólida y adaptable.
 - Eficiencia operativa.
 - Comunicación horizontal y vertical sin distorsiones.
 - Crecimiento y desarrollo de los empleados

2.4. SERVICIO PÚBLICO

Matías (2015), hace referencia que el servicio público es la labor que ejecuta un equipo de personas con el objetivo de satisfacer una necesidad de interés general. Es por ello que, Rozas y Hantke (2015), indica que los servicios públicos se originan como un aspecto propio del Estado moderno del Derecho Administrativo, la rama del Derecho público que delega en estudiar la organización y puestos de las instituciones del Estado, en especial, aquellas relativas al poder ejecutivo.

De acuerdo a la Ley Orgánica del Servidor Público (LOSEP, 2020), en referencia al artículo 2, determina que el servicio público y la administración tiene como objetivo en enfatizar el crecimiento personal, profesional y técnico del talento humano público, ya que se puede obtener un mejoramiento permanente de la productividad, eficiencia y eficacia de las actividades estatales y sus entidades. Acorde al Código Orgánico Administrativo (2017), menciona en sus artículos 44 y 45 los siguientes preceptos. Dentro de la administración pública comprende todas las entidades del sector público acorde lo establece la Constitución de la República.

El servicio público es considerado como un medio en donde las entidades que conforman el estado buscan satisfacer las necesidades y requerimientos de la ciudadanía, por lo que la administración pública se encarga de evaluar y

planificar el cumplimiento efectivo de dicho elemento en conjunto con los diferentes códigos y normas que se hayan establecido.

2.4.1. CARACTERÍSTICA DEL SERVICIO PÚBLICO

Para Villa *et al.* (2017), las características más importantes del servicio público se mencionan las siguientes:

- Satisfacer las necesidades primordiales de la sociedad.
- La base legal debe garantizar que se satisfagan la necesidad de los intereses de la sociedad.
- Actividad realizada por el Estado o por los particulares a través de concesión.
- Actividad técnica enfocada a un objetivo.

Según como lo indica Falcón (2020), las características de los Servicios Públicos son:

- Para el cumplimiento de las necesidades debe realizarse las actividades de manera adecuada.
- Los servicios que presten deben estar basados en aspectos que contemple actividades legales y sociales.
- Prestar servicios de calidad y buscar la mejora continua sin necesidad de esperar un lucro por la prestación del mismo.
- Adecuado funcionamiento de los diferentes servicios, con el objetivo de que se satisfagan las necesidades de la sociedad.
- Se debe optimizar los recursos, de manera que se obtengan bienes y servicios de calidad con la menor gastos o costo posible.

2.5. SERVIDOR PÚBLICO

Está conformado por personal humano, el mismo que debe tener una capacidad operativa, administrativa para la ejecución correcta dentro de un cargo público para cumplir los intereses de la población; protegiendo los intereses

institucionales. Al tratar de definir al servidor público, según Parra (2005), “es una persona natural, que presta servicios personales a una entidad del Estado, con el propósito de recibir una remuneración” (p.6).

Por tanto, en la Constitución de la República del Ecuador (2008), determina en su artículo 229 que: serán servidoras o servidores públicos todas las personas que en cualquier forma o a cualquier título trabajen, presten servicios o ejerzan un cargo, función o dignidad dentro del sector público”. Además, cabe mencionar que sus derechos son irrevocables, es decir que no puede desistir de ellos bajo ningún concepto.

De lo mencionado, se deduce que, los servidores públicos son personas humanas que ejercen derechos y contraen obligaciones a título personal contratadas por el Estado, las mismas que prestan sus servicios personales, lícitos bajo remuneración y tienen los mismos derechos que otros, por lo que tienen relación de dependencia y subordinación, es decir, que una entidad estatal pone horarios de trabajo a igual que todos los funcionarios y realizan sus actividades administrativas (Velaña, 2019).

2.6. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE EFICIENCIA Y EFICACIA DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS

De acuerdo a la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño (Ministerio de Trabajo, 2018), tiene por objeto establecer las políticas, metodologías, instructivos de carácter técnico y operativo, que permitan a las instituciones del Estado sujetas al ámbito de la LOSEP, medir y estimular la gestión de la entidad, de los procesos internos y sus servidores mediante la fijación de objetivos, metas e indicadores cuantitativos y cualitativos de gestión encaminados a impulsar la consecución de los fines y propósitos institucionales, el desarrollo de los servidores públicos y el mejoramiento continuo de la calidad del servicio público.

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

- Indicadores de gestión operativa de cada unidad o proceso interno;
- Niveles de eficiencia del desempeño individual;
- Niveles de satisfacción de usuarios externos;
- Niveles de satisfacción de usuarios internos; y,
- Cumplimiento de normas internas.

2.7. MODALIDADES DEL TRABAJO

Alrededor del mundo existen diversas modalidades de trabajo en el cual son aplicadas acorde las necesidades de las organizaciones y sus recursos disponibles, muchas de estas modalidades han permitido el crecimiento empresarial de estos, existirán muchas más e irán cambiando acorde a las necesidades del mercado y la aparición de las nuevas tecnologías, entre ellas mencionamos las siguientes (Salcedo, 2016).



Figura 1. Modalidades del teletrabajo
Fuente. Salcedo (2016)

2.7.1. HISTORIA DEL TELETRABAJO

En América Latina el teletrabajo tiene gran aceptación, pues mediante un estudio determinó que, antes del coronavirus, Brasil era uno de los países con mayor cantidad de empleados trabajando desde sus casas, con 12, millones de teletrabajo, seguido por México con 2.6 millones, Argentina con 2 millones y Chile con 500 mil.

El teletrabajo ha mantenido un gran impacto pues mediante análisis constituye un choque entre dos mundos: el de la tecnología, permitiendo a muchas personas poder trabajar desde donde sea, siempre y cuando haya una conexión a internet, y el de las regulaciones laborales, en el siglo XIX ni se imaginaban el gran avance con el que se cuenta en la actualidad (Martinez, 2020).

El teletrabajo como tal, ha existido desde hace mucho tiempo y se ha desarrollado en diferentes países dependiendo del tipo de trabajo que se tenga, no es algo nuevo ni tan reciente; ya que hay actividades que permiten a una

persona desarrollar sin mayor problema desde casa. No siempre esas actividades fueron propiamente vistas como teletrabajo, pero con la pandemia que el mundo entero vive, fue tomando otra dirección y aumentó el nivel de importancia que anteriormente no se le daba (Martinez, 2020).

Para las personas con algún tipo de limitación o con capacidades especiales el teletrabajo ha sido una buena opción pues en base al teletrabajo permitió que estas personas hayan trabajado de una manera casi normal ya que no se podían trasladar a otros lugares, además también ha permitido brindar la oportunidad a personas que viven en otros países, provincias o ciudades distintas. En la actualidad el teletrabajo tiene acceso a un Big Data de toda la compañía tanto de clientes, proveedores, personal, procesos entre otros (Martinez, 2020). Mediante esta modalidad también se pueden realizar reuniones virtuales y transferir información, permitiendo tomar decisiones de manera rápida y proactiva y así los líderes puedan tomar decisiones inmediatas, maximizando así, la efectividad dentro de los procesos productivos.

Todo lo que permite desarrollar adecuadamente las actividades de trabajo desde casa, se resume en la tecnología; el mundo entero va cambiando y el teletrabajo es una forma más de adaptación. Globalmente las personas se vieron obligadas a hacer uso de todo lo que está a su alcance por una pandemia que les cambió la vida, y a pesar de que se deben analizar distintos puntos para detectar qué tan fructuoso o no es, lo cierto es que no hay limitación alguna para que todos podamos desarrollar cualquier actividad desde los hogares.

2.7.2. EVOLUCIÓN DEL TELETRABAJO

Anteriormente se hablaba de una oficina en el hogar, con la tecnología avanzada que se posee ha permitido que se pueda trabajar fuera de la empresa.

Posteriormente se pasó al concepto de la oficina móvil, pues los teléfonos celulares, Tablet, laptops permitieron que el teletrabajo no mantenga esa rigurosidad que debe ser sólo del hogar, si no desde cualquier lugar donde haya conexión a internet o a una red de datos.

Y la última etapa de esta evolución es la oficina virtual, comprende el en base al concepto anterior en base a la aparición de los teléfonos inteligentes y a la vez la capacidad de tener la información en la nube. Actualmente todo lo necesario para poder realizar teletrabajo se encuentra en las palmas de las manos (Burbano *et al.*, 2020).



Figura 2. Evolución del teletrabajo

2.7.3. OBJETIVOS DEL TELETRABAJO

Según Osio (2010), existen diferentes objetivos en el teletrabajo, sin embargo, indica que entre los principales se encuentra el de los trabajadores, los socioeconómicos y los empresariales, en donde estos están involucrados esta nueva modalidad. De acuerdo a la consideración de los objetivos principales, se puede mencionar como funciona cada uno de ellos.

| Socioeconómico | Empresariales | Trabajadores |
|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Distribución de la población, donde las personas no deben trasladarse a otros lugares para obtener una mejor calidad de vida. • La inserción laboral de las personas con discapacidad. • Desarrollo de nuevas industrias y economías. • Creación de nuevas pequeñas y medias empresas. | <ul style="list-style-type: none"> • Empresas más flexibles y ágiles para desarrollar y generar nuevas actividades. • Los propietarios asumen menos riesgos y costos. • Flexibilidad en la selección del personal. • Empresas más competitivas. | <ul style="list-style-type: none"> • Mejor calidad de vida, reduciendo gastos • Vida en familia en donde están más tiempo en casa. • Autonomía en el trabajo |

Figura 3. Objetivos del teletrabajo
Fuente. Datos tomados de Osio (2010)

2.7.4. TELETRABAJO Y SUS CARACTERÍSTICAS

Esta “nueva” modalidad laboral permite a las instituciones y empresas de hoy ofrecerle a su recurso humano una opción para disminuir sus horas de traslado a cambio de entregas puntuales de sus proyectos, le facilita trabajar en horarios más flexibles, pues no se utiliza control de horas, más que la entrega de resultados y lo más importante, le permite al trabajador realizar sus actividades desde cualquier lugar. existen cuatro características fundamentales de la modalidad de teletrabajo:

- Es realizada a distancia, por lo tanto, no requiere de la presencia física del funcionario en la oficina.
- Utiliza las diversas tecnologías de información y comunicación.
- Existe una gran flexibilidad en el horario laboral del funcionario.
- La rendición de cuentas es mediante la evaluación por resultados (Oviedo & Vásquez, 2014).

Debido a su naturaleza, el teletrabajo tiene características que le permiten identificarse como una modalidad en específico, dentro del campo laboral, de acuerdo con Amat *et al.* (2020) el teletrabajo es realizado en un 84% en el hogar, muchas veces se utilizan otros espacios cómo se observó anteriormente, por lo que tiene las siguientes características.

Tabla 4. Características del Teletrabajo

| CARACTERÍSTICAS | DESCRIPCIÓN |
|---------------------------|---|
| PART-TIME O FULL TIME | En función de la cantidad de tiempo que se trabaja fuera del domicilio de la empresa. |
| LOCALIZACIÓN FIJA O MÓVIL | En función de si el lugar de trabajo fuera de la empresa es siempre el mismo o va cambiando. |
| HORARIO FIJO O VARIABLE | En función de si los días y horario de trabajo son fijos o van variando en función de las necesidades. |
| INTERACCIÓN ALTA O BAJA | En función de si la colaboración con otros empleados de la empresa es elevado reducida. |
| SINCRONÍA O ASINCRONÍA | En función de si las tareas que se desarrollan se hacen simultáneamente con otros trabajadores (videoconferencias, por ejemplo) o no. |
| AUTONOMÍA ALTA O BAJA | En función de si el trabajador puede decidir dónde, cuándo y cómo teletrabajar. |

Fuente. Fundación Científica y Tecnológica, (2020)

Es importante tener en cuenta que el teletrabajo es una modalidad que puede aportar diversas funciones en una empresa, sobre todo en la disminución de costos para la organización. Hoy en día, con la pandemia por COVID-19, el uso de esta modalidad de trabajo, no solo implica innovar y aprovechar los beneficios que las TIC tienen para ofrecer, sino también aprovechar los recursos y realizar ciertas actividades desde fuera de la oficina, optimizando el espacio físico de la empresa.

2.7.5. MEJORES PRÁCTICAS EN EL TELETRABAJO

Es necesario que, para el establecimiento de un modelo o estilo adecuado de teletrabajo en una entidad, es importante conocer que esta nueva modalidad está fundamentada en el establecimiento de la relación en la confianza, en donde el control queda como en un segundo plano.

Es por ello que, el contar con una comunicación asertiva y efectiva ocasiona una cultura de corresponsabilidad que genera un factor determinante positivo en la organización, así como la calidad de vida y desarrollo del teletrabajador.

Para poder implementar y fortalecer un adecuado programa de teletrabajo, es necesario que se tenga en cuenta los siguientes aspectos (Ulate, 2020).

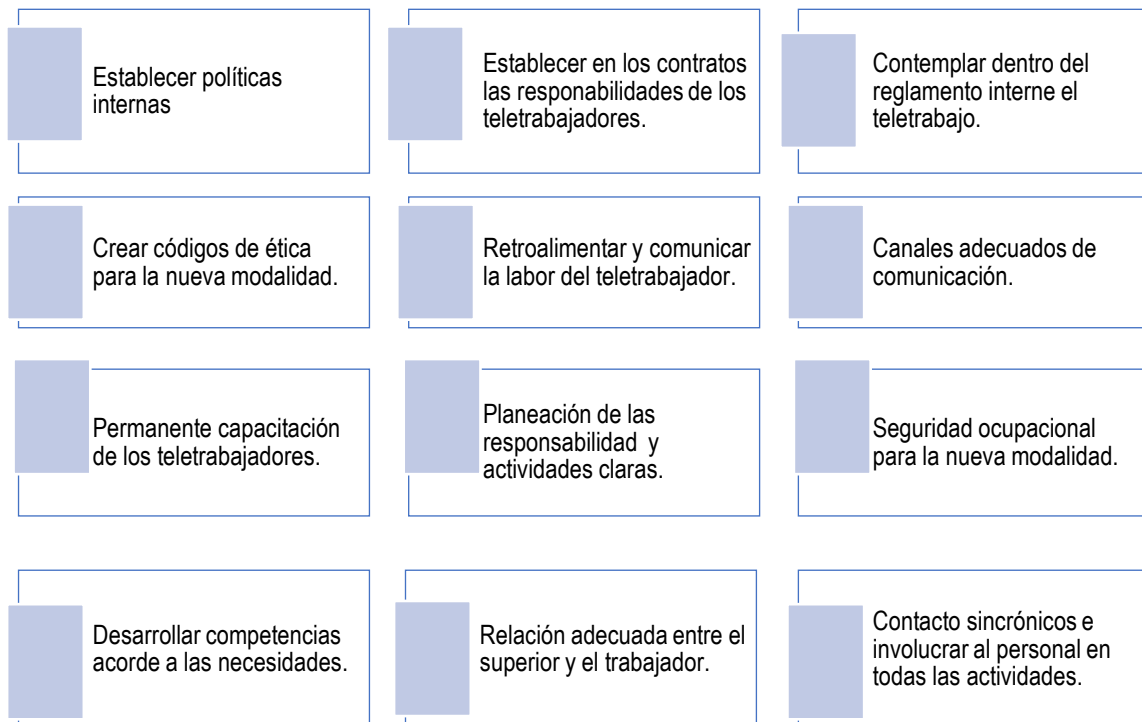


Figura 4. Prácticas para el teletrabajo

2.7.6. VENTAJAS Y DESVENTAJAS EN EL TELETRABAJO

Las ventajas y desventajas que han aparecido con el inicio y permanencia de la pandemia, pueden ser innumerables; pero se puede trabajar en el mejoramiento de las mismas.

Ventajas

El teletrabajo puede ser ejecutado siempre y cuando exista condiciones que permita mejorar esta modalidad, entre ellas está el brindar más recursos correspondientes a la infraestructura tecnológica, así como mayor supervisión en la realización de las actividades de los empleados. Lo mencionado anteriormente, no suele pasar en todas las organizaciones, por lo que por lo menos sería adecuado que exista el apoyo incondicional para toda la fuerza laboral, ya que ellos son y serán la razón de ser de las mismas (Vélez, 2013).

En los trabajadores:

- Independencia para la organización de actividades, administración de los periodos de tiempos debido a la autonomía del trabajo, la planificación, en donde se logró la conciliación entre las labores y la familia.
- Se puede establecer una planificación y combinación entre las actividades cotidianas y el espacio familiar.
- Reducción de las largas distancias de los lugares de trabajo, así como se evita el tráfico, sobre todo en grandes ciudades.
- La modalidad de teletrabajo brinda la facilidad de integración de personas con capacidades especiales o que padezcan de alguna dificultad física para trasladarse de un lugar a otro.

En las empresas:

- La disminución de problemas o conflictos laborales entre colaboradores.
- Aumento de la rentabilidad y la productividad de la organización, a través del seguimiento de procesos que permita la consecución de objetivos y resultados.
- Existe la capacidad de cambiar los horarios, de manera que sean más flexible y con mutuo acuerdo.
- Reducción del ausentismo laboral.
- Capacidad de expandirse a lo largo del territorio.

Desventajas

Entre las desventajas más relevantes son de carácter impersonal y aquellas personas que utilizan esta modalidad, los mismos que han tenido que adaptarse de forma inmediata.

Unas de las desventajas que también se puede indicar que esta modalidad puede provocar la impresión de insatisfacción laboral, la carencia de interacción sociales y las posibles molestias permanentes que puede padecer los trabajadores al desarrollar sus actividades laborales en casa.

La carencia de productividad puede ser otra desventaja, ya que se encuentra relacionado con la atención de los hijos en el hogar, así como la carencia de espacios para poder realizar de manera correcta las actividades laborales.

Otra desventaja es el escaso control del horario laboral, debido a que existen muchas personas que llegan largas horas de trabajo sin que estas reciban alguna supervisión alguna (Culqui & González, 2016).

En los trabajadores:

- Carencia del sitio adecuado para el desarrollo de sus labores.
- Obtener o aumentar el grado de sedentarismo.
- El incremento de los problemas dentro del entorno familiar.
- Carencia de límites en la carga laboral, incluyendo fines de semana.

En las empresas:

- Pérdida de liderazgo, que puede conllevar a una ventaja de aportar una mayor versatilidad dentro de la empresa en la toma de las decisiones.
- Puede provocar problemas o inconvenientes de las políticas de confidencialidad, las cuales los teletrabajadores deben aceptar las normas de la empresa.
- El trabajador puede identificarse mucho menos con la empresa.

2.7.7. MECANISMO PARA LA APLICACIÓN DEL TELETRABAJO

Para la empresa el teletrabajo no es considerado una actividad que solo se realiza en caso, ya que tiene una gran capacidad para ser aplicada en distinto lugares, acorde a la necesidad y desenvolvimiento que tenga la organización, en las cuales se puede encontrar tres mecanismos como son, el trabajo móvil, los centros de telecomunicación y las labores en el hogar.

- **Trabajo móvil:** este hace referencia cuando los colaboradores tienen que movilizarse frecuentemente a diversos sitios por las diferentes actividades que deben realizar para obtener las metas y objetivos propuestos.

- **Centros de Telecomunicación:** conocido como oficina a larga distancia, consiste en una oficina con capacidad física, instalación técnica y tecnológica para desarrollar telecomunicaciones
- **Teletrabajo en el hogar:** esta modalidad hace referencia en que el trabajador hace su lugar de trabajo su domicilio, bajo un contrato se estipulan las tareas, logros o procesos específicos que deberá cumplir (Morales & Pérez, 2020).

2.8. TELETRABAJO EN EL ECUADOR

El teletrabajo en el Ecuador se encuentra conceptualizado como la prestación de servicios personales y lícitos bajo la relación de dependencia, de manera distancia y continua, en horarios y jornadas de trabajos especiales, fuera de las instalaciones empresariales. El Ministerio del Trabajo en el Ecuador recalca existen diferentes ventajas que brinda el teletrabajo, los cuales se describen a continuación

Tabla 5. Beneficios del teletrabajo en el Ecuador

| GRUPO DE INTERÉS | BENEFICIO |
|------------------------------------|--|
| Teletrabajador | <ul style="list-style-type: none"> · Mejora el ambiente personal. · Incrementa la productividad y calidad de las actividades laborales. · Aumenta el grado de responsabilidad. · Optimiza la flexibilidad laboral. · Disminuye el estrés y los costos de movilización. · Facilita la convivencia entre la vida familiar y las responsabilidades laborales. · Mayor tiempo para cuidar y controlar la salud del teletrabajador |
| Organizaciones públicas y privadas | <ul style="list-style-type: none"> · Reducción del espacio físico y costos de arrendamiento. · Eliminación de los gastos por concepto de transporte, alimentación y uniformes. · Resultados positivos por logro de metas e indicadores de gestión. · Ahorro en los recursos económicos en la planta física. · Disminución de permisos especiales por calamidad doméstica. · Personal más productivo y comprometido. |
| Sociedad | <ul style="list-style-type: none"> · Disminución en el tráfico vehicular urbano. · Reducción de gases contaminantes. · Mejora de los tiempos de movilización. · Incremento de las oportunidades laborales para grupos prioritarios y personas con discapacidad. · Aumento un vínculo familiar sólido y estable |

Fuente. Ministerio del Trabajo Ecuador, (2020)

El teletrabajo fue desarrollo para aquellos colaboradores de la empresa no pueden ofertar sus servicios de forma presencial constantemente, de manera que deben tener las siguientes características:

- Mujeres que pasan por un tiempo de lactancia o maternidad.
- Personas con capacidades especiales.
- Colaboradores con enfermedades terminales.
- Adultos mayores.

Además, que dentro de estas características puede tomarse en cuenta a los trabajadores que vivan en lugar muy lejanos, en donde cada empresa es libre de

seleccionar a sus trabajadores de acuerdo a su necesidad y las actividades del negocio.

Actualmente en el Ecuador no existe información veraz y contundente de la aplicación de la modalidad del teletrabajo, sin embargo, las actividades con mayor relación a esta modalidad son en el ámbito de las telefonías, como por ejemplo la empresa de telefonía Movistar, en el 12 de marzo del 2019 ha generado un total de 800 plazas laborales mediante la modalidad de teletrabajo (Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, 2020).

2.8.1. LEYES A FAVOR DEL TELETRABAJO EN EL ECUADOR

En el Ecuador, el uso de esta modalidad para el crecimiento empresarial es voluntaria tras un acuerdo entre las partes intervinientes. Los trabajadores que se adapten a esta modalidad deberán tener las mismas obligaciones y derechos que los empleados de planta. Dentro de la parte pública como privada, las leyes, organismos y reglamentos que fomentan el teletrabajo en el Ecuador se muestra a continuación.

Tabla 6. Leyes a favor del teletrabajo

| DESCRIPCIÓN | ARTÍCULO | DETALLE |
|--|----------------------------------|---|
| Ministerio del trabajo Acuerdo No. MDT-2016-19 | Artículos 1-14 | Normas encargadas de regular y controlar el teletrabajo en el sector privado |
| Código Civil | Artículos 1856 Artículos 1947 | Normas de contrato y sus modalidades, tipos de servicios a prestar y responsabilidades. |
| Código del Trabajo | Artículos 8 | Convenio y responsables del trabajo según sus modalidades |

Fuente. Adaptado del Ministerio del Trabajo Ecuador, (2020)

Unas de las medidas adoptadas por el Ministerio de Trabajo fue la modalidad del teletrabajo, dando a la empresa medidas flexible para las organizaciones, por lo que al comienzo de la pandemia se admitió el estado de emergencia, en el que consistía en el confinamiento de la población, cancelando la jornada presencial

de trabajo. Es decir, que la aplicación de esta modalidad fue la única opción para que las actividades no se detuvieran del todo, y una medida para resguardar la seguridad de la ciudadanía.

El uso de la modalidad de teletrabajo puede originar diferentes beneficios sociales, personales, económicos, entre otros.

En esta modalidad hay evidencias que existe que la aplicación del teletrabajo puede originar efectos negativos para los trabajadores que desconozca el uso de herramientas tecnológicas, la carencia de infraestructura tecnológica idóneas, así como la conectividad, o sencillamente la forma de organizar y equilibrar lo personal, sin embargo, la productividad, las condiciones laborales o ambas se pueden ver deterioradas para muchos trabajadores (Vega & Lluglla, 2020).

La utilización de esta medida sirvió de una estrategia de salvavidas para reactivar de cierta manera la economía del Ecuador y causó que el confinamiento fuera más llevadero y se continúe con la operativa del país. Mediante el decreto del estado de emergencia sanitaria y de excepción, el ministro de Trabajo promulgó el Acuerdo Ministerial MDT-2020-0076 que permite regular el teletrabajo. El texto de la norma no fue aplicado como tal en el Ecuador, porque de manera técnica se tuvo fue un trabajo remoto o semipresencial

2.8.2. LEY ORGÁNICA DE SERVICIO PÚBLICO, LOSEP

En el caso de Ecuador, en el año 2010, se expide el Reglamento General para la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP); en la cual, en el artículo. 219, correspondiente al Capítulo VII (Subsistema de Evaluación del Desempeño) dice que los resultados de la medición se analizaran desde cuatro perspectivas (cuadro de mando): La institucional que toma en cuenta los objetivos y metas; la de la ciudadanía que percibe la calidad de los servicios recibidos; la de los procesos internos que aborda la productividad, uso de recursos y calidad necesarios para producir los servicios; y, la del talento humano que califica la calidad y resultados del liderazgo, uso óptimo del tiempo y el trabajo en equipo (Castro *et al.*, 2018).

La Ley Orgánica de Servicio Público entre sus primeros artículos ha determinado que el servicio público y la carrera administrativa tienen por objetivo propender al desarrollo profesional, técnico y personal de las y los servidores públicos, para lograr el permanente mejoramiento, eficiencia, eficacia, calidad, productividad del Estado y de sus instituciones, mediante la conformación, el funcionamiento y desarrollo de un sistema de gestión del talento humano sustentado en la igualdad de derechos, oportunidades y la no discriminación (LOSEP, 2010, art. 2).

Al sector público le rigen y amparan principios orientados al correcto funcionamiento de la administración pública pues el cumplimiento de sus planes es de interés público y, por ende, todo lo que se relacione con ello - más aún si se trata de sus servidores debe tomar como base el beneficio de los administrados (Villavicencio, 2020).

2.8.2.1. DEBERES, DERECHOS Y PROHIBICIONES

De acuerdo a la LOSEP expide en su título III del Régimen Interno de Administración del talento Humano, capítulo 1 los deberes, derechos y prohibiciones, desde los artículos 22 al 24.

Deberes

- Respetar y cumplir con la máxima ley del Ecuador, como es la Constitución, sus normas y más disposiciones para la operatividad del estado.
- Cumplimiento obligatorio de las funciones asignadas, con eficiencia y eficacia.
- Cumplimiento y respeto de las disposiciones de sus superiores.
- Informar inmediatamente de situaciones que puedan afectar a la institución.
- Ser evaluado continuamente en la ejecución de sus actividades.

Derechos

- Estabilidad laboral.

- Recibir un sueldo justo, en relación a sus responsabilidades y funciones.
- Gozar de las prestaciones establecidas en la ley y su jubilación.
- Ser indemnizado en caso de supresión de puesto, o salida voluntaria.
- Gozar de vacaciones, permisos y más de acuerdo a la ley.
- Ejercer sus funciones en un ambiente adecuado y seguro.
- Recibir capacitación continua para su crecimiento y desarrollo profesional.

Prohibiciones

- Abandonar su puesto de trabajo sin justificación alguna.
- Beneficiar a sus familiares.
- Obligar a la asistencia de actos públicos de encuentros políticos.
- Solicitar o recibir beneficios, regalos o cualquier cosa relacionada por dar u obtener privilegios.

CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO

3.1. UBICACIÓN

La presente investigación se realizó en el GAD Municipal del cantón Tosagua, ubicado en las calles María Teresa Palma y Vía a Bahía de la cabecera cantonal de la ciudad de Tosagua, perteneciente a la Provincia de Manabí que se localiza al centro-norte de la región litoral del Ecuador.

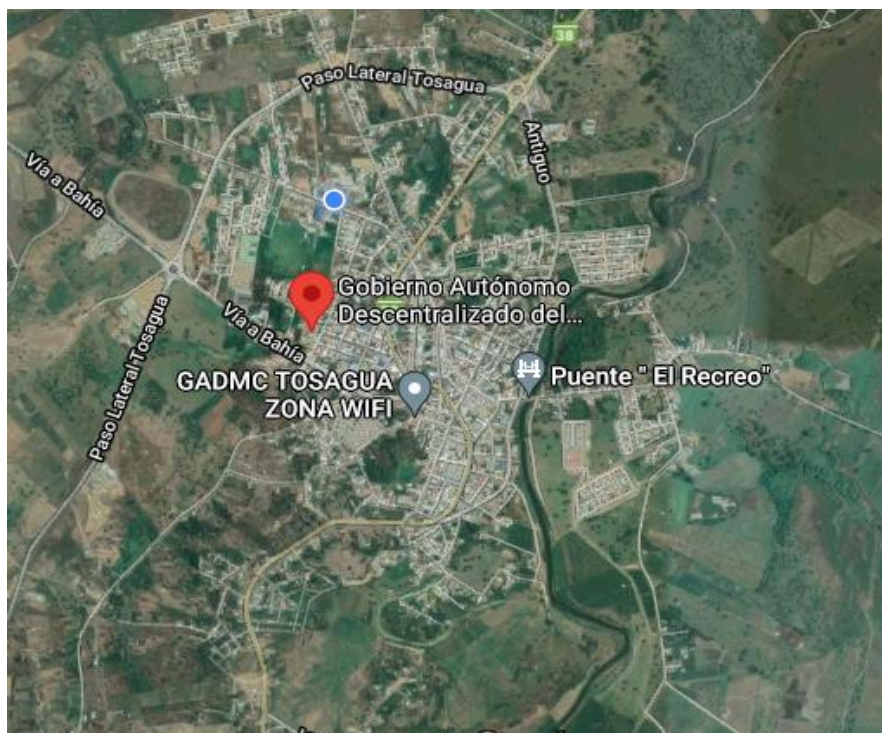


Figura 3. Mapa del Cantón Tosagua

Fuente. Datos tomados de Google Maps (2021)

3.2. DURACIÓN

La investigación se desarrolló en un periodo de cuatro meses, a partir de la aprobación de la Planificación del Trabajo de Integración Curricular, en la cual se realizaron las actividades establecidas de todas las fases concretadas, además dentro del proceso de investigación, se aplicaron los instrumentos necesarios para poder cumplir con los objetivos planteados.

3.3. VARIABLES EN ESTUDIO

Para esta investigación se identificaron dos variables a medir:

La variable independiente: eficiencia y eficacia.

La variable dependiente: El teletrabajo.

3.4. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

3.4.1. MÉTODOS

3.4.1.1. MÉTODO INDUCTIVO

El método inductivo es un proceso de investigación en el que se pone en práctica el pensamiento inductivo, en el cual parte de una verdad en la que se obtiene una conclusión que no se garantiza (Neill & Cortez, 2018, pág. 22).

Considerando el tema propuesto para esta investigación, se estudiaron los conceptos básicos de cada variable por separado lo que permitió, posteriormente, la construcción de un razonamiento general.

Este método se utilizó mediante la observación y la investigación de campo en el que comprende herramientas como la encuesta y la entrevista, la cual permitió conocer los motivos, naturaleza y efectos del objeto de la investigación, analizando la eficacia de la gestión administrativa, y así seleccionar las causas más importantes y proponer estrategias de mejora para la problemática.

3.4.1.2. MÉTODO DEDUCTIVO

Este método consiste en obtener una conclusión fundamentada en una serie de proposiciones que se creen que son verdaderas, por lo que la utilización de este método es aplicar de lo general a lo particular (Neill & Cortez, 2018, pág. 21). Teniendo en cuenta los aspectos que involucran ambas variables (teletrabajo y eficiencia y eficacia), fue indispensable estudiarlos desde puntos de vistas generales para llegar a conceptos particulares que de un enfoque sobre leyes y

teorías anteriormente creadas. Además, el método deductivo facilitó llegar a una conclusión respecto a la eficacia de la gestión administrativa de la dirección técnica operativa, con base a la argumentación teórica implícita en la investigación bibliográfica.

3.5. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

3.5.1. ENTREVISTA

La entrevista es una técnica que se elabora a partir de preguntas abiertas que permite mantener una conversación entre el entrevistado y entrevistador, en donde su finalidad es conocer el punto de vista o la experiencia de una determinada persona o grupo acerca de un tema específico (Neill & Cortez, 2018).

En esta técnica, el investigador prepara con anticipación la ficha, estructurándola él mismo por medio de preguntas fijas y ordenadas que permiten que se dé la unificación de criterios (Trujillo, 2019). Para esta investigación, fue necesario la aplicación de una entrevista al director de Talento Humano en la modalidad teletrabajo, en la cual se logró el aporte profesional e imparcial del encargado de esta dirección.

Asimismo, se creó un conjunto de preguntas técnicamente estructuradas, ya que con las mismas el equipo investigador realizó una entrevista de forma directa y personalizada al director de Talento Humano del GAD Municipal del cantón Tosagua, de esta manera se obtuvo toda información necesaria de la eficiencia y la eficacia del teletrabajo durante la pandemia COVID-19, además los datos adquiridos ayudaron a la complementación del trabajo investigativo.

3.5.2. ENCUESTA

La encuesta fue una técnica necesaria para la recopilación de información sobre la modalidad de teletrabajo, desde el punto de vista de los servidores públicos.

La encuesta es una técnica elaborada con preguntas cerradas, en donde la persona tiene como respuesta una o varias opciones colocadas a cada una de las preguntas formuladas (Neill & Cortez, 2018).

Se realizó una encuesta, conformada de preguntas técnicas y estructuradas, las mismas que se estuvieron a disposición de los usuarios, con la finalidad de conocer sus experiencias con el servicio y así poder determinar cuáles son las fortalezas y debilidades que tiene el GAD Municipal del cantón Tosagua, sobre la eficiencia y la eficacia del teletrabajo durante la pandemia COVID-19, puesto que, al conocer las falencias que afectan los departamentos se pudo establecer acciones de mejora, las cuales beneficiarán tanto al municipio como a sus servidores.

3.6. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

3.6.1. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA

Consiste en explorar, revisar y analizar libros, revistas científicas, publicaciones y demás textos escritos por la comunidad científica en formato impreso o material en línea (Escudero & Cortez, 2018). Concretamente, para esta investigación fue indispensable el uso de información científica para el conocimiento de ambas variables. La búsqueda, recopilación y la organización de la información relacionada al tema de investigación se extrajo de fuentes como: libros, datos de páginas y documentos web, archivos de estudios realizados que permitieron obtener una visión general del problema que se analizó (Tamayo, 2018).

Por medio de la investigación bibliográfica se obtuvieron argumentos científicos, que proporcionaron conocimientos de investigaciones ya existentes a través de una amplia búsqueda de información en documentos sobre conceptos, definiciones y temas generales, extraídas de las diferentes fuentes como: revistas y artículos científicos, sitios web, entre otros, precisos para la elaboración del proyecto.

3.6.2. INVESTIGACIÓN DE CAMPO

La investigación de campo también se la conoce como investigación in situ, debido a que se la lleva a cabo en el mismo terreno donde acontece o se encuentra el objeto de estudio (Escudero & Cortez, 2018).

Fue importante para la obtención de información de campo sobre el tema de estudio, ya que proporcionó datos reales y oportunos para el cumplimiento de los objetivos.

Este tipo de investigación permitió estar en contacto de forma directa con el objeto de estudio, en la misma que se pudo observar y extraer las características esenciales de las debilidades y fortalezas que están afectando a la eficiencia y la eficacia del teletrabajo durante la pandemia COVID-19 del GAD Municipal del cantón Tosagua.

3.6.3. INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA

Como su nombre lo indica, este tipo de investigación está enfocado a describir la realidad de determinados sucesos, objetos, individuos, grupos o comunidades a los cuales se espera estudiar (Escudero & Cortez, 2018). Teniendo en cuenta que el teletrabajo es una modalidad laboral que no había sido aplicada en el GAD Municipal Tosagua, por lo tanto, este tipo de investigación, permitió describir los resultados encontrados.

3.7. POBLACIÓN Y MUESTRA

La población, también conocida como universo, es un término común en los proyectos de investigación, y comprende la totalidad de sujetos u objetos a los cuales se va a estudiar, Neill y Cortez (2018), señalan que su selección se da de acuerdo a la función de las características de la información a obtener y del problema estudiado. Debido a los diversos tamaños de la población, en muchos casos, es necesario la selección de una parte de ella.

Para Arias (2017), la población es el conjunto finito o infinito de elementos con

características similares entre sí, para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. A diferencia que la muestra es la parte de la población seleccionada, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio.

En vista de que, en el GAD Municipal del cantón Tosagua, existe una población considerable, fue necesario calcular la muestra correspondiente para la aplicación de la encuesta con la finalidad de obtener información sobre el teletrabajo durante la pandemia por COVID-19. Cabe mencionar, que en el GAD del cantón Tosagua tiene un Población Económicamente Activa de alrededor de 25,000 personas, por tal motivo se aplicó la fórmula de la muestra:

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

Donde:

n = Muestra= ?,

N = Población = 25,000,

Z = 95 %= 1.96 valor para desviación estándar,

P= 0,5 probabilidad de éxito,

Q= 0,5 probabilidad de fracaso,

e=0,09 (9%) error.

$$n = \frac{(0.5)(0.5)(1.96)^2(25000)}{(25000 - 1)(0.09)^2 + (1.96)^2(0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{(0.25)(3.8416)(25000)}{(24999)(0.0081) + (3.8416)(0.25)} = \frac{24,010}{(202.49) + (0.9604)}$$

$$n = \frac{384.16}{203.45} = 118$$

La muestra obtenida son 118 usuarios que utilizaron los servicios del GAD Municipal del cantón Tosagua, quienes participaron en el proceso de investigación.

3.9. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

Para la ejecución de esta investigación fue necesario la realización de las siguientes actividades:

FASE I. Identificar las áreas y actividades que se acogieron a la modalidad de teletrabajo durante la pandemia COVID-19 en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Tosagua del 2021.

Entrevista al director de talento humano del GAD cantonal de Tosagua

- ✓ Identificación de las áreas que se acogieron a la modalidad de teletrabajo.
- ✓ Actividades que se realizaron en las áreas que se acogieron a la modalidad de teletrabajo.

Para lograr esta fase I, se conoció a través de la realización de una entrevista abierta con el jefe de Departamento del Talento Humano del GAD Municipal del cantón Tosagua, en donde se conoció los por menores de la situación del teletrabajo en la entidad.

FASE II. Diagnosticar la eficiencia y eficacia del servidor público en la modalidad del teletrabajo en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Tosagua del 2021.

- ✓ Diseño de instrumento de recopilación de información de campo.
- ✓ Aplicación de encuestas a los usuarios del GAD Municipal del cantón Tosagua.
- ✓ Tabulación y análisis de los resultados de los instrumentos de campo.

Para el cumplimiento de la fase II se aplicó la respectiva encuesta a los usuarios que utilizan los servicios del GAD Municipal del cantón Tosagua, que permitieron conocer la situación de la eficiencia y eficacia del teletrabajo.

FASE III. Proponer estrategias con actividades que propendan a la mejora del teletrabajo e los servidores públicos del Gobierno Autónomo

Descentralizado Municipal del cantón Tosagua.

- ✓ Diseño de un plan de mejora para el teletrabajo en los servidores públicos del GAD Municipal del cantón Tosagua para la mejora de la eficiencia y eficacia.
- ✓ Sociabilización del plan de mejora con los involucrados.

En la fase III, se cumplió a través de los resultados obtenidos se realizó una propuesta con las respectivas estrategias para mejorar la situación del teletrabajo en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Tosagua.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Este trabajo de investigación pretendió conocer la eficiencia y eficacia de los servidores públicos del GAD Municipal del cantón Tosagua, reportando los siguientes resultados a continuación.

4.1. IDENTIFICAR LAS ÁREAS Y ACTIVIDADES QUE SE ACOGIERON A LA MODALIDAD DE TELETRABAJO DURANTE LA PANDEMIA COVID-19 EN EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN TOSAGUA DEL 2021

Se realizó una entrevista al director del Departamento de Talento Humano del GAD Municipal del cantón Tosagua, en el cual indicó que todas las áreas administrativas de la institución se vieron obligadas adoptar la modalidad del teletrabajo debido a la pandemia ocasionada por el COVID-19.

Sin embargo, las áreas operativas, como los desechos sólidos, recolección, pluvial, entre otros, estuvieron laborando presencialmente, a causa de que estos servicios son básicos para el bienestar de los ciudadanos, pero siempre adoptando las medidas de bioseguridad para precautelar la salud del personal.

Cada jefe departamental era responsable de su área de trabajo, el cual orientaba y coordinaba las funciones de su personal a cargo, los mismos que debían remitir informes semanales de las actividades realizadas y gestionadas, en donde el superior evalúa la eficiencia y eficacia con la que realizaban los diferentes trámites.

Todas las actividades que se realizaron en la institución, estuvieron orientadas al servicio y satisfacción ciudadana, el cual evalúa su cumplimiento a través del Plan Operativo Anual (POA), cuyo objetivo es la planificación de las actividades operaciones que realiza para el mejoramiento y crecimiento del cantón.

La implementación del teletrabajo fue un cambio abrupto que no permitió la planificación ni la transición adecuada, ya que no se cuenta con las herramientas

y tecnologías necesarias para esta transformación. A los servidores públicos que no tenían un computador y escáner en sus hogares, el municipio tenía la obligación de proporcionarle uno para que contribuya con la gestión interna de la institución.

La institución necesita fortalecer la innovación tecnológica, en donde se pueda gestionar los diferentes servicios y trámites en línea y apoyados de un sistema tecnológico, ya que actualmente la recaudación y otro tipo de procesos se ejecutan de forma presencial en la institución, de manera que en la pandemia los servicios externos fueron complicado de atender, por lo que se trataron de gestionar a través de plataformas y redes sociales conocidas, sin embargo, no se llegó a toda la ciudadanía por la falta de comunicación.

La pandemia y la implementación del trabajo trajo consigo aspectos positivos, entre ellos está que la institución necesita innovar sus procesos y servicios a través del uso y desarrollo de las TICs, para así ser más modernos y estar preparados ante cualquier contingencia.

Según Aguirre *et al.* (2022) indicaron que el teletrabajo fue una medida de ayuda a todas las organizaciones a nivel mundial ante la situación de la pandemia, sin embargo, es necesario que, en base a esta experiencia, las instituciones deben organizar, planificar y regular la modalidad del teletrabajo, ya sea para su aplicación en el presente o en el futuro. De manera que, se logre la optimización de recursos, obteniendo resultados positivos que incremente el crecimiento organizacional y la sostenibilidad de la misma.

De acuerdo con Escoto *et al.* (2021) es necesario llevar un control adecuado de las jornadas de trabajo y que estas sean respetadas por ambas partes, además elaborar una guía con las responsabilidades, restricciones y sanciones previstas en la normatividad vigente y en el reglamento interior de trabajo de la empresa.

4.2. APLICAR INSTRUMENTOS QUE PERMITAN DIAGNOSTICAR LA EFICIENCIA Y EFICACIA DEL TELETRABAJO EN LOS SERVIDORES PÚBLICOS EN EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN TOSAGUA DEL 2021

Eficacia profesional

- La atención brindada por los servidores públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Tosagua está centrada en hacer correctamente las cosas

Tabla 7. Atención correcta

| Alternativa | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------------------|------------|-------------|
| Siempre | 37 | 31% |
| Casi Siempre | 75 | 64% |
| Ocasionalmente | 6 | 5% |
| Casi Nunca | 0 | 0% |
| Nunca | 0 | 0% |
| Total | 118 | 100% |

Fuente. Usuarios del GAD de Tosagua

De acuerdo a los usuarios encuestados, respondieron en su mayoría que casi siempre la atención brindada por los servidores públicos del GAD del cantón Tosagua está centrada en hacer correctamente las cosas, representado por el 64%, mientras que el 31% considera que siempre y por último el 5% indicaron que ocasionalmente. La atención física al público buscaba solucionar ágilmente los trámites o dudas de los usuarios, sin embargo, con la pandemia fue más difícil mantener una gestión adecuada por la falta de medios de comunicación.

Gaviria y Delgado (2020), indica que los servicios gubernamentales deben orientarse a la resolución de problemas, de manera eficiente y oportuna, gestionando eficientemente sus servicios ante cualquier dificultad y mantener una buena relación con los ciudadanos.

- **En la institución se valora el impacto del servicio que presta el servidor público**

Tabla 8. Valoración del servicio

| Alternativa | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------------------|------------|-------------|
| Siempre | 0 | 0% |
| Casi Siempre | 27 | 23% |
| Ocasionalmente | 68 | 58% |
| Casi Nunca | 23 | 19% |
| Nunca | 0 | 0% |
| Total | 118 | 100% |

Fuente. Usuarios del GAD de Tosagua

De acuerdo a los usuarios encuestados, respondieron en su mayoría que ocasionalmente en la institución se valora el impacto del servicio que presta el servidor público, representado por el 58%, a diferencia del 23% que indicaron que es casi siempre y el 19% que es casi nunca. Los usuarios consideran que no existe una valoración de la atención por parte de los servidores públicos, así como indica Ruíz y Delgado (2020), que los ciudadanos deben ser quienes a través de encuestas valoren la calidad de los servicios, en donde se considere, la empatía, seguridad, repuestas, entre otros.

- **El tiempo del trámite realizado mediante el teletrabajo en época de pandemia fue diligente**

Tabla 9. Tiempo del trámite

| Alternativa | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------------------|------------|-------------|
| Siempre | 0 | 0% |
| Casi Siempre | 55 | 47% |
| Ocasionalmente | 52 | 44% |
| Casi Nunca | 11 | 9% |
| Nunca | 0 | 0% |
| Total | 118 | 100% |

Fuente. Usuarios del GAD de Tosagua

De acuerdo a los usuarios encuestados, respondieron en su mayoría que casi siempre el tiempo del trámite realizado mediante el teletrabajo en época de pandemia fue diligente, representado por el 47%, mientras que el 44% consideran que es ocasionalmente y el 9% indicaron que casi nunca. El teletrabajo en pandemia fue un poco más demorado debido a la falta de comunicación y el establecimiento de los procesos en la modalidad online.

De acuerdo a Quispe y Quispe (2021), el sector público debe implementar e innovar la modalidad laboral, en donde deben estar preparados con los usos de plataformas, redes y servicios digitales, que permita mantener activo todos los servicios antes cualquier contingencia de acuerdo a la situación.

- **La institución pone énfasis en los medios de comunicación como mecanismo de comunicar con objetividad**

Tabla 10. Medios de comunicación

| Alternativa | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------------------|------------|-------------|
| Siempre | 0 | 0% |
| Casi Siempre | 0 | 0% |
| Ocasionalmente | 78 | 66% |
| Casi Nunca | 40 | 34% |
| Nunca | 0 | 0% |
| Total | 118 | 100% |

Fuente. Usuarios del GAD de Tosagua

De acuerdo a los usuarios encuestados, respondieron en su mayoría que ocasionalmente la institución pone énfasis en los medios de comunicación como mecanismo de comunicar con objetividad, representados por el 66%, mientras que el 34% indicaron que casi nunca. La comunicación en tiempo de pandemia y con la adopción del teletrabajo no fue tan eficiente, ya que los usuarios no conocían los medios y procesos para realizar los diferentes trámites y acceder a los servicios municipales.

Monsiváis (2019), indicó que la comunicación y la tecnología se ha convertido en dos herramientas aliadas para brindar una buena atención de los servicios, en donde deben informar a la ciudadanía a través de diversos canales la gestión y procesos de los trámites.

- **Se orienta en resolución de problemas**

Tabla 11. Resolución de problemas

| Alternativa | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------------------|------------|-------------|
| Siempre | 0 | 0% |
| Casi Siempre | 0 | 0% |
| Ocasionalmente | 78 | 66% |
| Casi Nunca | 40 | 34% |
| Nunca | 0 | 0% |
| Total | 118 | 100% |

Fuente. Usuarios del GAD de Tosagua

De acuerdo a los usuarios encuestados, respondieron en su mayoría que ocasionalmente la institución orienta en resolución de problemas, representado por el 66%, mientras que, el 34% indicaron que casi nunca. La condición del teletrabajo y la pandemia no permitió que existiera una gestión adecuada para la resolución de problemas con las áreas que integran los diferentes trámites, debido a la situación de emergencia.

Macías y Romero (2021), mencionan que, debido a la alta rotación, la ejecución de procesos empíricos, la carencia de nivelación de la carga laboral, entre otras; ocasionan que los servidores públicos no resuelvan adecuadamente los problemas.

- **Se cuenta con una fuerza laboral capaz de aceptar el cambio y motivados a desarrollarse continuamente**

Tabla 12. Fuerza laboral

| Alternativa | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------------------|------------|-------------|
| Siempre | 0 | 0% |
| Casi Siempre | 78 | 66% |
| Ocasionalmente | 40 | 34% |
| Casi Nunca | 0 | 0% |
| Nunca | 0 | 0% |
| Total | 118 | 100% |

Fuente. Usuarios del GAD de Tosagua

De acuerdo a los usuarios encuestados, respondieron en su mayoría que casi siempre se cuenta con una fuerza laboral capaz de aceptar el cambio y motivados a desarrollarse continuamente, representada por el 66%, mientras que el 34% indicaron que ocasionalmente. La pandemia ocasionó innumerables problemas, entre ellos la tristeza y desmotivación, por lo que el proceso de cambio tan abrupto fue difícil para la mayoría de los servidores, al acoplarse a la nueva situación.

Para Ulate (2020), indica que los trabajadores sufrieron diferentes trastornos que no se supieron tratar, es por ello que el teletrabajo no fue tan eficiente y eficaz, por los innumerables problemas que trajo la pandemia, como fue la ansiedad, la falta de motivación, estrés, tristeza, entre otros.

- **La atención y servicio ofrecidos le permitieron resolver problemas**

Tabla 13. Atención y servicios

| Alternativa | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------------------|------------|-------------|
| Siempre | 0 | 0% |
| Casi Siempre | 0 | 0% |
| Ocasionalmente | 78 | 66% |
| Casi Nunca | 40 | 34% |
| Nunca | 0 | 0% |
| Total | 118 | 100% |

Fuente. Usuarios del GAD de Tosagua

De acuerdo a los usuarios encuestados, respondieron en su mayoría que ocasionalmente la atención y servicio ofrecidos le permitieron resolver problemas, representados por el 66%, mientras que el 34% indicaron que casi nunca. La situación del teletrabajo provocó que no se estableciera medios de comunicación con los responsables de los diferentes trámites, ocasionando que los procesos sean más demorados.

Para Tacoronte *et al.* (2014) que la resolución de problemas sea adecuada en el teletrabajo es necesario tener normas éticas y de calidad adecuadas para un control eficiente de los trabajadores.

Eficiencia profesional

- **El acceso a la información en el teletrabajo se dio de manera clara**

Tabla 14. Acceso a la información

| Alternativa | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------------------|------------|-------------|
| Siempre | 0 | 0% |
| Casi Siempre | 0 | 0% |
| Ocasionalmente | 78 | 66% |
| Casi Nunca | 40 | 34% |
| Nunca | 0 | 0% |
| Total | 118 | 100% |

Fuente. Usuarios del GAD de Tosagua

De acuerdo a los usuarios encuestados, respondieron en su mayoría que ocasionalmente el acceso a la información en el teletrabajo se dio de manera clara, representado por el 66%, mientras que el 34% indicaron que casi nunca. La información no fluyó de manera adecuada, ya que era más difícil el contacto con los servidores responsable de los trámites.

Para Varguillas y Bravo (2020), manifiesta que el teletrabajo es una modalidad que debe ser adecuadamente estructurada, en donde se consiga y alcance los objetivos establecidos, aumentando la calidad del servicio prestado.

- **La información sobre los servicios que prestó la institución en épocas de teletrabajo estuvo al alcance de toda la ciudadanía**

Tabla 15. Información de los servicios

| Alternativa | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------------------|------------|-------------|
| Siempre | 0 | 0% |
| Casi Siempre | 0 | 0% |
| Ocasionalmente | 78 | 66% |
| Casi Nunca | 40 | 34% |
| Nunca | 0 | 0% |
| Total | 118 | 100% |

Fuente. Usuarios del GAD de Tosagua

De acuerdo a los usuarios encuestados, respondieron en su mayoría que ocasionalmente la información sobre los servicios que prestó la institución en épocas de teletrabajo estuvo al alcance de toda la ciudadanía, representado por el 66%, mientras que el 34% indicaron que casi nunca. Debido a la escasez de canales de comunicación, provocaron que el acceso a la información sea limitado, así como la carencia del acceso a la tecnología por parte de la ciudadanía.

Peralta *et al.* (2020) manifiesta que en el teletrabajo es una forma de prestación de servicios, en donde es necesario el uso exclusivo de los diferentes medios tecnológicos.

- **El personal administrativo desarrolla sus labores optimizando la utilización de los recursos**

Tabla 16. Optimización de recursos

| Alternativa | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------------------|------------|-------------|
| Siempre | 0 | 0% |
| Casi Siempre | 78 | 66% |
| Ocasionalmente | 40 | 34% |
| Casi Nunca | 0 | 0% |
| Nunca | 0 | 0% |
| Total | 118 | 100% |

Fuente. Usuarios del GAD de Tosagua

De acuerdo a los usuarios encuestados, respondieron en su mayoría que casi siempre el personal administrativo desarrolla sus labores optimizando la utilización de los recursos, representado por el 66%, mientras que el 34% indicaron que ocasionalmente. Los servidores públicos trataron de orientar a los usuarios a través de los diferentes recursos disponibles, sin embargo, la falta de apoyo tecnológico fue una debilidad a la hora de gestionar rápidamente los trámites.

Según García (2021), la presentación de la pandemia obligó a la planificación del teletrabajo emergente de forma inmediata y sin planificación, de manera que no hubo una asignación adecuada de los recursos a los trabajadores.

- **Se hace énfasis en los resultados**

Tabla 17. Énfasis en los resultados

| Alternativa | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------------------|------------|-------------|
| Siempre | 0 | 0% |
| Casi Siempre | 78 | 66% |
| Ocasionalmente | 40 | 34% |
| Casi Nunca | 0 | 0% |
| Nunca | 0 | 0% |
| Total | 118 | 100% |

Fuente. Usuarios del GAD de Tosagua

De acuerdo a los usuarios encuestados, respondieron en su mayoría que casi siempre se hace énfasis en los resultados, representado por el 66%, mientras que el 34% indicaron que ocasionalmente. La situación de la pandemia y el teletrabajo fue completa en los servicios municipales, ya que se trataba precautelar la salud de los ciudadanos, tratando de organizar la parte operativa, sin que se priorizara la evaluación de los resultados.

De acuerdo a Cedeño y Jara (2019), indicaron que los servicios públicos, debe estar siempre orientados al ciudadano, cuyo fin debe ser la satisfacción y el cumplimiento de resultados de calidad, considerando los tipos y características del poblador y de las condiciones geográficas de la misma.

- **Se alcanzan objetivos**

Tabla 18. Alcanzan objetivos

| Alternativa | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------------------|------------|-------------|
| Siempre | 0 | 0% |
| Casi Siempre | 37 | 36% |
| Ocasionalmente | 75 | 64% |
| Casi Nunca | 0 | 0% |
| Nunca | 0 | 0% |
| Total | 118 | 100% |

Fuente. Usuarios del GAD de Tosagua

De acuerdo a los usuarios encuestados, respondieron en su mayoría que ocasionalmente se alcanzan objetivos, representado por el 64%, mientras que el 36% indicaron que casi siempre. Los usuarios manifestaron que la situación de emergencia dificultó el alcance de los objetivos, ya que la operatividad no estaba organizada y planificada.

Según Benjumea *et al.* (2016) la correcta planificación del teletrabajo aporta al logro de los objetivos, a través del aporte de los procesos de innovación organizacional, calidad de vida, incremento de la productividad, entre otros.

- **Se trabaja en la optimización en la utilización de los recursos**

Tabla 19. Optimización de los recursos

| Alternativa | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------------------|------------|-------------|
| Siempre | 0 | 0% |
| Casi Siempre | 37 | 36% |
| Ocasionalmente | 75 | 64% |
| Casi Nunca | 0 | 0% |
| Nunca | 0 | 0% |
| Total | 118 | 100% |

Fuente. Usuarios del GAD de Tosagua

De acuerdo a los usuarios encuestados, respondieron en su mayoría que ocasionalmente se trabaja en la optimización en la utilización de los recursos, representado por el 64%, mientras que el 36% indicaron que casi siempre. Los usuarios observaron que en la situación de emergencia se priorizó la salud, sin embargo, no se optimizó los recursos para que la operatividad de la institución puede atender adecuadamente las demandas ciudadanas.

Para Camacho (2021), el teletrabajo fue una oportunidad ante la situación de pandemia, porque las TICs han sido muy útiles para este propósito, sin embargo, ha sido incipiente, limitada y con muchas falencias.

- **Se ha proporcionado eficacia a los subordinados**

Tabla 20. Eficacia a los subordinados

| Alternativa | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------------------|------------|-------------|
| Siempre | 0 | % |
| Casi Siempre | 37 | 36% |
| Ocasionalmente | 75 | 64% |
| Casi Nunca | 0 | 0% |
| Nunca | 0 | 0% |
| Total | 118 | 100% |

Fuente. Usuarios del GAD de Tosagua

De acuerdo a los usuarios encuestados, respondieron en su mayoría que ocasionalmente se ha proporcionado eficacia a los subordinados, representado por el 64%, mientras que el 36% indicaron que casi siempre. Ante la situación de emergencia el personal no se encontraba capacitado ni preparado para la atención de los servicios públicos ocasionado que los procesos no se agilicen. Según Gendler y Andonegui (2021), manifestaron que la eficacia en el personal es que dirige al personal a la obtención de resultados positivos de sus actividades, el cual debe tener claro sus funciones, las mismas que se deleguen de acuerdo a sus habilidades.

Satisfacción del usuario/a

- **La institución mantiene registros administrativos completos, actualizados y almacenados de manera segura**

Tabla 21. Registros actualizados

| Alternativa | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------------------|------------|-------------|
| Siempre | 78 | 66% |
| Casi Siempre | 40 | 34% |
| Ocasionalmente | 0 | 0% |
| Casi Nunca | 0 | 0% |
| Nunca | 0 | 0% |
| Total | 118 | 100% |

Fuente. Usuarios del GAD de Tosagua

De acuerdo a los usuarios encuestados, respondieron en su mayoría que siempre la institución mantiene registros administrativos completos, actualizados y almacenados de manera segura representado por el 66%, mientras que el 34% indicaron que casi siempre.

Para Armijos *et al.* (2018) mencionan que la importancia de mantener registros actualizados y detallados, facilita a la toma de decisiones, organización, planificación e incrementa la competitividad de acuerdo en el sector que opere.

- **Se sintió satisfecho/a con la respuesta y agilidad de su trámite**

Tabla 22. Satisfacción con el trámite

| Alternativa | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------------------|------------|-------------|
| Siempre | 0 | 0% |
| Casi Siempre | 78 | 66% |
| Ocasionalmente | 40 | 34% |
| Casi Nunca | 0 | 0% |
| Nunca | 0 | 0% |
| Total | 118 | 100% |

Fuente. Usuarios del GAD de Tosagua

De acuerdo a los usuarios encuestados, respondieron en su mayoría que casi siempre se sintió satisfecho/a con la respuesta y agilidad de su trámite, representado por el 66%, mientras que el 34% indicaron que ocasionalmente. A pesar de los inconvenientes de la pandemia con el teletrabajo, los usuarios lograron obtener una respuesta en sus trámites.

Según Borda (2021), la satisfacción del cliente es fundamental para su fidelización, aportado crecimiento y desarrollo a las organizaciones.

- **La recepción de la información fue oportuna para continuar con el trámite requerido**

Tabla 23. Información oportuna

| Alternativa | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------------------|------------|-------------|
| Siempre | 0 | 0% |
| Casi Siempre | 78 | 66% |
| Ocasionalmente | 40 | 34% |
| Casi Nunca | 0 | 0% |
| Nunca | 0 | 0% |
| Total | 118 | 100% |

Fuente. Usuarios del GAD de Tosagua

De acuerdo a los usuarios encuestados, respondieron en su mayoría que casi siempre la recepción de la información fue oportuna para continuar con el trámite requerido, representado por el 66%, mientras que el 34% indicaron que ocasionalmente. Al no haber atención presencial, provocó que no siempre la información sea aceptada por falta de desconocimiento y de comunicación de los procesos.

Vera *et al.* (2022) indicaron que los procesos deben ser claros y detallados, siendo necesarios canales de comunicación adecuados para evitar errores o problemas durante el proceso.

- **Durante la pandemia se sintió satisfecho/a con respecto a la atención ofrecida en la modalidad de teletrabajo**

Tabla 24. Atención en el teletrabajo

| Alternativa | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------------------|------------|-------------|
| Siempre | 0 | 0% |
| Casi Siempre | 78 | 66% |
| Ocasionalmente | 40 | 34% |
| Casi Nunca | 0 | 0% |
| Nunca | 0 | 0% |
| Total | 118 | 100% |

Fuente. Usuarios del GAD de Tosagua

De acuerdo a los usuarios encuestados, respondieron en su mayoría que casi siempre durante la pandemia se sintió satisfecho/a con respecto a la atención ofrecida en la modalidad de teletrabajo, representado por el 66%, mientras que el 34% indicaron que ocasionalmente. Los usuarios indicaron que priorizaron ciertos trámites para continuar con la reactivación económica, sin embargo, careció de una adecuada organización.

De manera que, para Montero *et al.* (2020) la satisfacción en el trabajo es realizarlo de manera programada y planificada, en donde los recursos se optimicen correctamente, para agilizar los procesos que se manejen.

Infraestructura, equipamiento y servicios complementarios

- **El GAD del cantón Tosagua cuenta con servicios que complementan la atención en la modalidad de teletrabajo**

Tabla 25. Servicios complementarios

| Alternativa | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------------------|------------|-------------|
| Siempre | 0 | 0% |
| Casi Siempre | 78 | 66% |
| Ocasionalmente | 40 | 34% |
| Casi Nunca | 0 | 0% |
| Nunca | 0 | 0% |
| Total | 118 | 100% |

Fuente. Usuarios del GAD de Tosagua

De acuerdo a los usuarios encuestados, respondieron en su mayoría que casi siempre el GAD del cantón Tosagua cuenta con servicios que complementan la atención en la modalidad de teletrabajo, representado por el 66%, mientras que el 34% indicaron que ocasionalmente. Entre ellos mencionan, las redes sociales fueron un aliado para comunicarse con cierto público que tenían acceso a ellas. Giniger (2020), indica que un gran aliado en el trabajo es la innovación tecnológica, en donde es necesario de herramientas y plataformas que permita ser fácilmente manipuladas tanto para trabajadores como el público en general.

Teletrabajo

- **Las Áreas/Departamentos que pueden llevar a cabo sus actividades laborales a través de teletrabajo**

Tabla 26. Actividades en el teletrabajo

| Alternativa | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------------------|------------|-------------|
| Siempre | 0 | 0% |
| Casi Siempre | 40 | 34% |
| Ocasionalmente | 78 | 66% |
| Casi Nunca | 0 | 0% |
| Nunca | 0 | 0% |
| Total | 118 | 100% |

Fuente. Usuarios del GAD de Tosagua

De acuerdo a los usuarios encuestados, respondieron en su mayoría que ocasionalmente las Áreas/Departamentos que pueden llevar a cabo sus actividades laborales a través de teletrabajo, representado por el 66%, mientras que el 34% indicaron que casi siempre. Los usuarios indicaron que los servidores públicos no están capacitados para ejercer sus funciones de la modalidad del teletrabajo.

García (2020), manifiesta que para la adopción adecuada del teletrabajo debe existir una capacitación previa, así como organización de los recursos y actividades hacer gestionada, para la obtención de resultados positivos.

- **Se establecieron políticas internas para la modalidad teletrabajo.**

Tabla 27. Políticas internas

| Alternativa | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------------------|------------|-------------|
| Siempre | 0 | 0% |
| Casi Siempre | 0 | 0% |
| Ocasionalmente | 0 | 0% |
| Casi Nunca | 40 | 34% |
| Nunca | 78 | 66% |
| Total | 118 | 100% |

Fuente. Usuarios del GAD de Tosagua

De acuerdo a los usuarios encuestados, respondieron en su mayoría que nunca se establecieron políticas internas para la modalidad teletrabajo, representado por el 66%, mientras que el 34% indicaron que casi nunca. A causa de la situación de emergencia, el municipio adopto las medidas internacionales para manejar la pandemia, sin embargo, no se crearon políticas que conozca el público para la gestión de sus servicios.

Para Guzmán y Abreo (2017), mencionaron que las políticas en una institución son esencial, porque permite establecer y controlar el funcionamiento de sus procesos para la consecución de sus objetivos.

DISCUSIÓN

El 2020, fue un año crítico para el mundo, a causa de la pandemia originada por el COVID-19, provocando innumerables problemas en los diferentes aspectos de la vida, entre ellos, resalta la salud, seguido del decaimiento de la economía, los mercados, la operatividad de las entidades públicas y privadas.

El GAD del cantón Tosagua es una institución pública que no ajena a esta situación, debido a que no se encontraba preparada para enfrentar esta situación, ya que, en sus reglamentos y políticas, no están consideradas la modalidad del teletrabajo; ejerciendo esta acción de manera empírica e improvisada para mantener operativa a la institución.

El surgimiento del teletrabajo no es una modalidad nueva que surgió por la pandemia, San Juan (2020), indica que en América Latina no existe un marco jurídico legal que regule y se aplique dentro de las organizaciones, a diferencia de Europa, que posee un acuerdo tripartito sobre el teletrabajo desde el 2002.

Es por ello que, la escasa innovación en temas laborales y gestión de recursos humanos, provocó que esta modalidad originará nuevos problemas y oportunidades, que se han ido resolviendo pero a pasos muy lentos, a causa principalmente de la carencia tecnológica, por lo que, Velásquez y Vera (2018), afirman que existe resistencia tanto de entidades públicas como privadas, debido a que los directivos no están capacitados para dirigir y controlar al personal sino se encuentran en las áreas físicas de las empresas, además de la carencia de capacitaciones del teletrabajo, la gestión de los recursos tecnológicos y de la organización, generando un miedo al cambio.

La eficiencia y eficacia busca que los trabajadores realicen un mayor cantidad de actividades para obtener resultados significativos y satisfactorio, que pueden ser medidos a través de diferentes indicadores, los mismos que son escasos o no aplica el GAD del cantón Tosagua, de manera que en la pandemia se median estos indicadores por medio de informes que presentaban los servidores, sin que

existan parámetros que permitan validar la calidad y cantidad del trabajo realizado, así como la satisfacción interna y externa de la institución.

Castillo (2010), indica que el teletrabajo es una opción de eficiencia y eficacia, ya que esta modalidad si es planificada y ejecutada correctamente, genera múltiples beneficios como lo son el ahorro de recursos físicos, disminución de la contaminación, estimulación de la aplicación de las TICs, inclusión a personas menos favorecida, generar alto índices de responsabilidad y compromiso, crecimiento del mercado, entre otras; que van a permitir el crecimiento de una organización. Así mismo, señala que el teletrabajo es un proceso estrictamente transparente y altamente productivo, en donde debe existir un compromiso entre las partes intervinientes, fundamentado, en la responsabilidad y la confianza; cuyos resultados puedan medibles, en tiempo y productividad.

La pandemia provocó complicaciones para la operatividad del GAD del cantón Tosagua, de manera que tuvieron que asumir de forma inmediata esta modalidad para no tener una mayor afectación en la parte administrativa de la institución, sin embargo, no cuentan con las herramientas y plataformas tecnológicas adecuadas que permitan una eficiente comunicación con la ciudadanía, generando atrasos y demoras en los diferentes trámites y procesos gestionados por los usuarios.

Ascencio y Velarde (2021), afirma que ante la emergencia se aplicaron diferentes modelos de gobernanzas, los cuales se sujetaban acorde los modelos y recursos disponibles, aunque el poco dominio generó problemas como la disminución del rendimiento del personal, a causa de la carencia de herramienta tecnológicas, así como de control que permita dar seguimiento al trabajo remoto.

Sin duda alguna, la modalidad del teletrabajo es una oportunidad para todas las organizaciones y en este caso para las entidades estatales, aunque esta representa un reto, al ser un proceso de modernización y adaptación, por lo que Taype *et al.* (2022) indica que ante un mundo tan globalizado es necesario que se cree un marco regulatorio, que permita planificar y estructurar adecuadamente.

4.3. PROPONER ESTRATEGIAS Y ACTIVIDADES QUE PERMITAN UNA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EFICIENTE Y EFICAZ EN LOS SERVIDORES PÚBLICOS FRENTE AL TELETRABAJO.

Una vez aplicados los instrumentos de recolección de datos donde se constató desorganización y problemas operativos en los servidores públicos derivados del teletrabajo, sumado a la escasa capacitación, carencia de políticas que lo regulen y demora en el sistema tecnológico se propone estrategias con la finalidad de que se mitigue los problemas detectados y se fortalezca la calidad desde un ambiente laboral más comprometido con la sociedad. Con base en lo planteado y de acuerdo con lo indicado por Ulate (2020), se diseña el plan para una gestión administrativa y eficaz desempeño de los servidores en modalidad teletrabajo, teniendo como punto clave la optimización de recursos para resultados positivos de crecimiento y sostenimiento.

4.3.1. PROPUESTA

INTRODUCCIÓN

El teletrabajo ha existido hace mucho tiempo, el cual es aplicado en diversos lugares del mundo de manera exitosa, pero para que se logre correctamente con eficacia y eficiencia, es necesario tener una adecuada planificación y programación de todas las operaciones que se vayan a realizar, siendo importante la capacitación y el compromiso constante de los servidores públicos para cumplir con los objetivos institucionales.

El GAD Municipal del cantón Tosagua, no posee estrategias ni actividades para implementar la modalidad del teletrabajo, ya que la adopción de ella se dio por la situación de la emergencia ante la pandemia del COVID-19. Por lo tanto, debido a la situación, se originó de manera empírica, afectando a los servicios administrativos externos, a causa de la ausencia física de los servidores públicos. La presente propuesta está basada en diseñar estrategias con actividades que permita adoptar el teletrabajo en la institución, de manera que

se realice de forma organizada y de acuerdo con funciones que se consideren necesario.

JUSTIFICACIÓN

La presente propuesta de mejora se ha planteado para el GAD del cantón Tosagua que tiene como objetivo de mejorar y desarrollar servidores públicos más comprometidos en las responsabilidades de sus funciones correspondientes, al mismo tiempo, en optimizar las falencias detectadas en la investigación, Por ende, al mejorar su eficiencia y eficacia del teletrabajo en todas las áreas de la institución ayudará a la obtención determinante para lograr los resultados esperados. Es así, que el capital humano funciona de forma emotiva para dar lo mejor de sí cada día.

OBJETIVO DE LA PROPUESTA

-Proponer estrategias y actividades que ayuden a fortalecer una gestión administrativa eficiente y eficaz de los servidores públicos frente a la modalidad del teletrabajo del GAD del Cantón Tosagua.

IMPACTO DE LA PROPUESTA CON SUS ACTIVIDADES

Tabla 28. Impacto de la propuesta

| PROBLEMAS | ACTIVIDADES DE MEJORA |
|--|--|
| 1. Desorganización y problemas operativos en los servidores públicos por el teletrabajo. | Con respecto a lo planteado por Ulate (2020), una posible solución de mejora ante la falencia detectada en el GAD de Tosagua sería: -Mejorar planificación de las responsabilidades dentro de las distintas áreas de trabajo. -Del mismo modo, ofrecer capacitaciones sobre herramientas de tecnológicas a los servidores públicos sobre la nueva modalidad en el teletrabajo, todo esto ayudará significativamente en los planes y proyectos institucionales. |
| 2. Poca capacitación sobre la modalidad del teletrabajo. | Martínez (2020) propone las siguientes actividades para mejorar la modalidad online entre ellas: -Realizar reuniones virtuales y transferir información, permitiendo tomar decisiones de manera rápida y proactiva. - Efectuar capacitaciones constantes cada tres meses a todo el personal sobre el teletrabajo. -Seminarios sobre las últimas tendencias profesionales. |

| | |
|--|---|
| <p>3. -Carencia de reglas y normas que regulen el teletrabajo, en la distribución de la carga laboral.</p> | <p>Autores como Vega y Lluglla (2020) indican que una actividad fundamental sería diseñar políticas más flexibles para la modalidad de teletrabajo que esté acorde a las necesidades de los profesionales. -Socializar las nuevas normas que planteen las instituciones para esta nueva modalidad de teletrabajo.</p> |
| <p>4. Demora en sistema tecnológico.</p> | <p>Morales & Pérez (2020) mencionan que unas de las alternativas de mejora serian: Actualizar los equipos tecnológicos con sistemas óptimos para el cumplimiento de tareas, logros o procesos específicos en la institución. -Que las autoridades implemente más plataformas efectivas para que todos realicen sus funciones desde sus hogares ante el teletrabajo.</p> |

Fuente. Elaboración propia con respaldo de autores

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Con base en la metodología aplicada y obteniendo información detallada del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Tosagua, se conoció la eficiencia y eficacia en la modalidad de teletrabajo por parte de los servidores públicos de la institución, es por ello que, se obtuvieron las siguientes conclusiones.

- El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Tosagua ante la situación de emergencia de la pandemia originada por el COVID-19, aplicó la modalidad de teletrabajo en todas las direcciones de la institución, con excepción de la dirección de Servicios Públicos, con funciones que fueron esenciales para el funcionamiento adecuado del cantón. Entre las actividades en la modalidad de trabajo fueron las administrativas, financieras, asistencia al usuario mantenimiento de los sistemas informáticos y los reportes de datos de salud de los colaboradores ante la situación de emergencia.
- Ante la situación de emergencia los jefes de áreas trataron de organizar el trabajo con su equipo, en donde no se utilizó instrumentos planificados ni valorados para mediar la productividad y calidad del trabajo de los servidores, sino que se evaluó su eficiencia y eficacia a través de informes semanales presentados por los colaboradores, sin embargo, la ciudadanía no estuvo satisfecha, ya que no mantenía una adecuada comunicación, ni oportuno despacho de sus procesos, por lo que no hubo una respuesta oportuna ante la situación de emergencia, concluyendo, que no se laboró con eficiencia y eficacia ante los diversos trámites administrativos que realizaba la ciudadanía.
- La elaboración de la propuesta, se realizó a partir de los resultados de las encuestas a la ciudadanía y a la entrevista al director del Talento Humano

del GAD del cantón Tosagua, en donde se determinó que la institución no posee políticas internas para regular el teletrabajo, debido a que nunca lo habían aplicado antes, razón por la cual se procedió a elaborar estrategias y actividades que permitan una gestión administrativa eficiente y eficaz en los servidores públicos frente al teletrabajo.

RECOMENDACIONES

- La modalidad de teletrabajo no puede emplearse de manera improvisada y desorganizada, es por ello que, se recomienda que en las instituciones estatales adopten esta modalidad como parte de sus contratos de trabajos, en donde existan reglas, políticas y directrices adecuadas para su ejecución, realizando un diagnóstico previo de las necesidades y áreas que pueda adoptar esta modalidad, cuyo objetivo debe ser la optimización de los recursos, y mejorar los servicios prestados por la institución.
- La institución necesita seguir reinventándose, a las necesidades del mercado y ante las diferentes situaciones emergentes, a través de prácticas adecuadas que permita mantener conectados a la humanidad, siendo un apoyo esencial la tecnología.
- Es importante que se siga investigando y mejorando el talento humano, en donde este sea considerada como la base fundamental para el mantenimiento de las operaciones de una organización, brindando capacitaciones continuas y adecuadas acorde a la necesidad del mercado actual y futuras.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguirre, J., Rocha, J., Rodríguez, M., & Ogaz, M. (2022). Teletrabajo como estrategia para la recuperación económica dentro de las empresas, retos para su implementación. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(3), 3037-3052. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i3.2439
- Amat, X., Martínez, p., Martínez, P., Álvarez, M., Lloret, P., González, O., . . . Raventós, E. (2020). *Teletrabajo: Vivir y trabajar mejor*. PROFIT. <https://doi.org/www.profiteditorial.com/libro/teletrabajo/>
- Armijos, V., Enderica, O., Palomeque, E., & Bermeo, J. (2018). Los Sistemas de Información en el Sector Público en el Ecuador: Estudio de Caso la Autoridad Portuaria de Puerto Bolívar. *Revista Ciencia Unemi*, 11(26), 25-37. <https://doi.org/www.redalyc.org/journal/5826/582661257003/html/>
- Ascencios, K., & Velarde, C. (2021). Caso de gestión pública: trabajo remoto y pandemia en el ministerio. *Saber Servir: Revista de la Escuela Nacional de Administración Pública*, 5(1), 6-25. <https://doi.org/doi.org/10.54774/ss.2021.05.01>
- Benjumea, M., Villa, E., & Valencia, J. (2016). Beneficios e impactos del teletrabajo en el talento humano. *Revista CEA*, 2(4), 59-73. <https://doi.org/10.22430/24223182.172>
- Blanco, A., & Peralta, P. (2015). Competitividad y estructura organizacional de las pymes, del sector alimentos en Barranquilla. Desde una perspectiva conceptual. *Desarrollo Gerencial*, 7(2), 170-187. <https://doi.org/10.17081/dege.7.2.1187>
- Borda, L. (2021). Satisfacción, calidad y fidelización de los servicios públicos. *Yotantsipanko*, 1(1), 28-31. <https://doi.org/10.54288/yotantsipanko.v1i1.5>
- Burbano, V., Valdivieso, M., & Burbano, A. (2020). Teletrabajo académico afectado por el coronavirus: una mirada desde un grupo focal de profesores universitarios. *Revista Espacios*, 41(42), 335-348. <https://doi.org/10.48082/espacios-a20v41n42p29>

- Calvo, J., Pelegrín, A., & Gil, M. (2018). Enfoques teóricos para la evaluación de la eficiencia y eficacia en el primer nivel de atención médica de los servicios de salud del sector público. *Retos de la Dirección*, 12(1), 96-118. https://doi.org/scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2306-91552018000100006&lng=es&tlng=es
- Camacho, J. (2021). El teletrabajo, la utilidad digital por la pandemia del COVID-19. *Revista Latinoamericana de Derecho Social*, 22(32), 125-155. <https://doi.org/10.22201/ij.24487899e.2021.32.15312>
- Cano, G. (2018). Las TICs en las empresas: evolución de la tecnología y cambio estructural en las organizaciones. *Dominio de las Ciencias*, 4(1), 499-510. <https://doi.org/dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6313252>
- Castillo, E. (2010). Teletrabajo, una opción de productividad y eficiencia real para las organizaciones. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 31(1), 1-5. <https://doi.org/www.redalyc.org/articulo.oa?id=194214587001>
- Cedeño, J., & Jara, I. (2019). Los servicios públicos domiciliarios en Ecuador. *Recopilación y análisis de documentos relacionados*, 14(1), 144-158. <https://doi.org/10.32645/13906925.724>
- CEPAL. (2020). *El trabajo en tiempos de pandemia: Desafíos frente a la enfermedad por coronavirus (COVID-19)*. Coyuntura Laboral en América Latina y el Caribe.
- Código Orgánico Administrativo. (2017). La administración Pública. Obtenido de <http://www.cpccs.gob.ec/wpcontent/uploads/2017/07/CodOrgAdm.pdf>
- Culqui, A., & González, A. (2016). El Teletrabajo: Una Innovadora Forma de Organización del Trabajo, una Herramienta de Inclusión Laboral y su Regulación Jurídica en el Perú. *Revista Derecho & Sociedad*, 6(46), 95-109. <https://doi.org/www.revistalideres.ec/tag/teletrabajo>
- Ecuador. Leyes y Decretos. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Quito.
- Escorcía, R., Visbal, D., & Agudelo, J. (2015). Eficiencia en las instituciones educativas públicas de la ciudad de Santa Marta (Colombia) mediante

- "Análisis Envolvente de Datos. *Revista chilena de ingeniería*, 23(4), 579-593. <https://doi.org/10.4067/S0718-33052015000400009>
- Escoto, A., Padrón, M., & Román, R. (2021). La complejidad de la crisis por Covid-19 y la fragilidad del mercado de trabajo mexicano. Las brechas entre hombres y mujeres en la ocupación, la desocupación y la disponibilidad para trabajar. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, 66(242), 373-417. <https://doi.org/10.22201/fcpys.2448492xe.2021.242.79055>
- Escudero, C., & Cortez, L. (2018). *Técnicas y métodos cualitativos para la investigación científica*. Editorial UTMACH. <https://doi.org/repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/12501/1/Tecnicas-y-MetodoscualitativosParaInvestigacionCientifica.pdf>
- Falcón, V. (2020). El Balanced Scorecard como herramienta de gestión. *Revista Científica ECOCIENCIA*, 1(1), 24. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3521792>
- Fundación Científica y Tecnológica. (2020). *Estudio de las condiciones de trabajo, normativa vigente y aspectos científico técnicos relevantes del Teletrabajo en empresas chilenas afiliadas al Organismo Administrador de la Ley 16.744 para el desarrollo de modelo de implementación de Teletrabajo*. Laboratorio de Ergonomía. <https://doi.org/libros.uchile.cl/files/presses/1/monographs/1093/submission/proof//files/assets/common/downloads/Gu.pdf?uni=3ef0014e10b12753eb5d7e8de966bcc5>
- Galea, L., Mena, C., & Menéndez, R. (2016). Eficacia, eficiencia y efectividad en la resolución de conflictos transigibles de niñez y adolescencia en el Ecuador. *Revista de derecho UMED*, 18(6), 14-26. <https://doi.org/revistas.uned.es/index.php/RDUNED/article/view/16890>
- García, E. (2020). Desempeño del teletrabajador en el sector construcción en tiempos de Covid-19. *593 Digital Publisher CEIT*, 5(5), 312-324. <https://doi.org/10.33386/593dp.2020.5-1.356>
- García, J., Cazallo, A., Barragan, C., Mercado, M., Olarte, L., & Meza, V. (2019). Indicadores de Eficacia y Eficiencia en la gestión de procura de materiales

- en empresas del sector construcción del Departamento del Atlántico, Colombia. *Revista Espacios*, 40(22), 16-21.
<https://doi.org/www.revistaespacios.com/a19v40n22/a19v40n22p16>
- García, M. (2021). Modalidad teletrabajo en tiempos de pandemia COVID- 19 en Ecuador. *Revista de Ciencias Sociales*, 27(3), 168-180.
<https://doi.org/www.redalyc.org/journal/280/28068276015/html/>
- Gaviria, R., & Delgado, J. (2020). Mejora de los servicios públicos en el fortalecimiento de la gestión municipal. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 1241-1255. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.151
- Gendler, M., & Andonegui, F. (2021). El COVID-19 y las regulaciones digitales en Argentina. *Controversias Y Concurrencias Latinoamericanas*, 12(22), 175-202. <https://doi.org/ojs.sociologia-alias.org/index.php/CyC/article/view/249>
- Giniger, N. (2020). Teletrabajo. Modalidad de Trabajo en Pandemia. *Observatorio Latinoamericano y Caribeño*, 4(1), 24-39.
<https://doi.org/publicaciones.sociales.uba.ar/index.php/observatoriolatinoamericano/article/view/5451/5707>
- Godínez, M. (2013). *Eficiencia y Eficacia en las organizaciones de la sociedad civil*. ANFECA.
<https://doi.org/www.researchgate.net/publication/265939912>
- Guzmán, A., & Abreo, C. (2017). Las habilidades del teletrabajador para la competitividad. *Forum Empresarial*, 12(2), 5-30.
<https://doi.org/www.redalyc.org/pdf/631/63154910002.pdf>
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial*. Mc Graw Hill.
https://doi.org/frh.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/22766/mod_resource/content/1/Administracion_una_perspectiva_global_y_empresarial_Koontz.pdf
- Ley Orgánica del Servicio Público. (2020). Servidoras y servidores públicos. Obtenido de <http://www.calidadsalud.gob.ec/wp-content/uploads/2021/08/Ley-Org%C3%A1nica-del-Servicio-P%C3%BAblico.pdf>

- Macías, S., & Romero, E. (2021). Análisis de la gestión organizacional de la Coordinación Provincial de Prestaciones de Salud del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social Manabí. *Dominio de las Ciencias*, 7(2), 3-25. <https://doi.org/10.23857/dc.v7i2.1779>
- Martínez, C., & Pico, J. (2013). Eficiencia y productividad en el comercio del sector manufacturero entre Venezuela y Mercosur. *Revista Venezolana de Gerencia*, 18(62), 265-290. <https://doi.org/www.redalyc.org/articulo.oa?id=29026923008>
- Martinez, E. (2020). ¿Cómo ha Afectado el COVID19 al Reclutamiento en las Empresas? *Revista empresarial & Laboral*. <https://doi.org/revistaempresarial.com/gestion-humana/contratacion/como-ha-afectado-el-covid19-al-reclutamiento-en-las-empresas/>
- Matias, S. (2015). Los servicios públicos domiciliarios en Colombia: su prestación, regulación y control. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, 3(63), 163-194. <https://doi.org/www.redalyc.org/articulo.oa?id=357542721006>
- Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información. (2020). El Teletrabajo en Ecuador aumenta gracias al trabajo de los sectores público y privado. Obtenido de <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/el-teletrabajo-en-ecuador-aumenta-gracias-al-trabajo-de-los-sectores-publico-y-privado/>
- Ministerio de Trabajo. (10 de Abril de 2018). Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño. Acuerdo Ministerial 41.
- Mokate, K. (2001). *Eficacia, eficiencia, equidad y sostenibilidad: ¿Qué queremos decir?* Banco Interamericano de Desarrollo.
- Monsiváis, A. (2019). La calidad percibida de los servicios públicos locales y la confianza institucional en México. *Región y Sociedad*, 3(1), 2-28. <https://doi.org/10.22198/rys2019/31/120>

- Montero, B., Vasconcelos, K., & Arias, G. (2020). Teletrabajo: fortaleciendo el trabajo en tiempos de pandemia por COVID-19. *Revista de Comunicación y Salud*, 2(1), 109-125. [https://doi.org/10.35669/rcys.2020.10\(2\).109-125](https://doi.org/10.35669/rcys.2020.10(2).109-125)
- Morales, D., & Pérez, F. (2020). Teletrabajo como estrategia de competitividad y desarrollo para las empresas en el Ecuador. *Revista Eruditus*, 1(2), 53-70. <https://doi.org/10.35290/re.v1n2.2020.318>
- Morales, D., & Pérez, F. (2020). Teletrabajo como estrategia de competitividad y desarrollo para las empresas en el Ecuador. *Revista Eruditus*, 1(2), 53-70. <https://doi.org/10.35290/re.v1n2.2020.318>
- Neill, D., & Cortez, L. (2018). *Procesos y fundamentos de la investigación científica*. Editorial UTMACH. <https://doi.org/repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/12498/1/Procesos-y-FundamentosDeLainvestiacionCientifica.pdf>
- Nieves, M., Sánchez, M., Mora, N., & González, E. (2022). El teletrabajo como una nueva tendencia de mercado laboral y su adaptación al código de trabajo. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(3), 3552-3568. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i3.2483
- Noda, M. (2016). Modelo y procedimiento para la medición y mejora de la satisfacción del cliente en entidades turísticas. [Tesis de grado]. Cuba: Universidad Central "Marta Abreu" de la Villas Villas Clara.
- Organización Internacional del Trabajo. (2016). *Las dificultades y oportunidades del teletrabajo para los trabajadores y empleadores en los sectores de servicios de tecnología de la información y las comunicaciones (TIC) y financieros*. OIT.
- Osio, L. (2010). El Teletrabajo: Una opción en la era digital. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 3(5), 93-109. <https://doi.org/www.redalyc.org/pdf/2190/219014912006.pdf>
- Oviedo, A., & Vásquez, N. (2014). El teletrabajo: una estrategia de motivación. *Revista Nacional de Administración*, 5(2), 41-56. <https://doi.org/10.22458/rna.v5i2.744>

- Pacheco, J., Castañeda, W., & Caicedo, C. (2016). *Indicadores integrales de gestión*. McGraw-Hill Interamericana.
<https://doi.org/www.worldcat.org/title/indicadores-integrales-de-gestion/oclc/62271923>
- Padilla, P. (2018). Los principios de eficacia y eficiencia en la actuación del empleado público y su conexión con la evaluación del desempeño. *Revista Aranzadi Doctrinal*, 10(1), 18-30.
<https://doi.org/dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6722222>
- Parra, W. (2005). *Empleo Público, Gerencia Pública y Gerencia Administrativa*. Ediciones Jurídicas Gustavo Ibañez.
- Peiró, J., & Soler, A. (2020). El impulso al teletrabajo durante el COVID-19 y los retos que plantea. *IvieLAB*, 1, 1-10. <https://doi.org/www.ivie.es/wp-content/uploads/2020/05/11.Covid19IvieExpress.El-impulso-al-teletrabajo-durante-el-COVID-19-y-los-retos-que-plantea.pdf>
- Peralta, A., Bilous, A., Flores, C., & Bombón, C. (2020). El impacto del teletrabajo y la administración de empresas. *Recimundo*, 4(1), 326-335.
[https://doi.org/10.26820/recimundo/4.\(1\).enero.2020.326-335](https://doi.org/10.26820/recimundo/4.(1).enero.2020.326-335)
- Quispe, A., & Quispe, G. (2021). Teletrabajo en las entidades públicas, una necesidad y prioridad en la actualidad. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(3), 3513-3533. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i3.547
- Rodríguez, A. (2016). Métodos de investigación cualitativa y cuantitativa en lingüística aplicada: el estudio de la motivación y las actitudes en el aula de idiomas. *Revista electrónica de estudios hispánicos*, 2(20), 25-48.
<https://doi.org/10.24197/ogigia.20.2016.25-48>
- Rojas, M., Jaimes, L., & Valencia, M. (2018). Efectividad, eficacia y eficiencia en equipos de trabajo. *Revista Espacios*, 39(6), 11.
<https://doi.org/www.revistaespacios.com/a18v39n06/a18v39n06p11.pdf>
- Rozas, P., & Hantke, M. (2015). *Gestión pública y servicios públicos: notas sobre el concepto tradicional de servicio público*. CEPAL.
<https://doi.org/hdl.handle.net/11362/6366>

- Ruíz, R., & Delgado, J. (2020). Calidad del servicio público en el desarrollo de las municipalidades en la región SanMartín. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 1318-1332. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.158
- Salcedo, J. (2016). *Sociología y Antropología*. Universidad Continental.
- San Juan, C. (2020). *Estudio comparado de la legislación sobre Teletrabajo en los países de América Latina y el Caribe*. BIDISS.
- Tacoronte, D., Falcón, H., & Cabrera, S. (2014). El teletrabajo y la mejora de la movilidad en las ciudades. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 20(1), 41-46. <https://doi.org/www.redalyc.org/articulo.oa?id=274129585006>
- Taype, O., Rodriguez, O., & Reategui, N. (2022). La nueva gestión pública: Retos y perspectivas en tiempos de pandemia de COVID-19. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(2), 2488-2516. https://doi.org/doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i2.2038
- Torres, Y. (2017). *Indicadores para la evaluación del desempeño empresarial en entidades del territorio holguinero*. Cuba: Universidad de Holguín Holguín.
- Ulate, R. (2020). Teletrabajo y su impacto en la productividad empresarial y la satisfacción laboral de los colaboradores: tendencias recientes. *Tecnología en Marcha*, 33(1), 23-31. <https://doi.org/10.18845/tm.v33i7.5477>
- Ulate, R. (2020). Teletrabajo y su Impacto en la Productividad Empresarial y la Satisfacción Laboral de los Colaboradores: Tendencias Recientes. *Revista Tecnología En Marcha*, 33(7), 23-31. <https://doi.org/10.18845/tm.v33i7.5477>
- Varguillas, C., & Bravo, C. (2020). Virtualidad como herramienta de apoyo a la presencialidad: Análisis desde la mirada estudiantil. *Revista de Ciencias Sociales*, 16(1), 219-232. <https://doi.org/10.31876/rcs.v26i1.31321>

- Vega, V., & Lluglla, D. (2020). El Balanced Scorecard como herramienta de gestión organizacional. *Revista Científica ECOCIENCIA*, 6(2), 1-24. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3521792>
- Velaña, B. (2019). La afectación del derecho al trabajo de los servidores públicos ocasionado por los contratos ocasionales en el Ecuador. *Revista UTA*, 1(22), 20-23. <https://doi.org/10.31164/bcoyu.22.2019.720>
- Velásquez, C., & Vera, M. (2018). Teletrabajo: Una Revisión Teórica sobre sus Ventajas y Desventajas. *Investigativo*, 10(1), 41-53. <https://doi.org/doi.org/10.31095/investigatio.2018.10.5>
- Vélez, J. (2013). El Teletrabajo una forma de inclusión de las personas en situación de discapacidad al mundo laboral y la gestión de sus riesgos laborales. *Revista CES Derecho*, 4(1), 29-45. <https://doi.org/dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4863661>
- Vera, R., Flores, E., & Sierra, J. (2022). La gestión pública y la calidad de servicio en la Universidad Tecnológica de los Andes. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(3), 367-385. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i3.2234
- Villa, H., Cando, A., Alcoser, F., & Ramos, R. (2017). Estudio de los servicios públicos en la ciudad de Riobamba y la satisfacción de los usuarios. *3C Empresas*, 6(4), 55-71. <https://doi.org/10.17993/3cemp.2017.060432.55-71>
- Villavicencio, L. (2020). Régimen laboral de las empresas públicas ecuatorianas. *Revista de la Facultad de Jurisprudencia*(7), 366-404. <https://doi.org/10.26807/rfj.v7i7.255>

ANEXOS

ANEXO Nº 1. Propuesta de Mejora



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ
MANUEL FÉLIX LÓPEZ**

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

PROPUESTA DE MEJORA

**EFICIENCIA Y EFICACIA DEL TELETRABAJO DURANTE LA
PANDEMIA COVID 19 EN EL GOBIERNO AUTÓNOMO
DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN TOSAGUA**

AUTORES:

**RAÚL MIJAIL MARTÍNEZ PARRA
YUSTHYN YAMILETH MERO ZAMBRANO**

CALCETA, SEPTIEMBRE DE 2022

INTRODUCCIÓN

El teletrabajo ha existido hace mucho tiempo, el cual es aplicado en diversos lugares del mundo de manera exitosa, pero para que se logre correctamente con eficacia y eficiencia, es necesario tener una adecuada planificación y programación de todas las operaciones que se vayan a realizar, siendo importante la capacitación y el compromiso constante de los servidores públicos para cumplir con los objetivos institucionales.

El GAD Municipal del cantón Tosagua, no posee estrategias ni actividades para implementar la modalidad del teletrabajo, ya que la adopción de ella se dio por la situación de la emergencia ante la pandemia del COVID-19. Por lo tanto, debido a la situación, se originó de manera empírica, afectando a los servicios administrativos externos, a causa de la ausencia física de los servidores públicos. La presente propuesta está basada en diseñar estrategias con actividades que permita adoptar el teletrabajo en la institución, de manera que se realice de forma organizada y de acuerdo con funciones que se consideren necesario.

RESPONSABLE

- Director de Talento Humano, el cual deberá realizar un diagnóstico de las áreas y actividades que pueden aplicar eficiente y eficazmente el teletrabajo, para así optimizar los recursos de la institución.

RECURSOS NECESARIOS

-Para la implementación de esta propuesta es necesario tener en cuenta los siguientes recursos.

-Humanos: Estarán conformado por los servidores públicos que trabajan en el GAD Municipal del cantón Tosagua.

-Económicos: Es necesario que se destine un rubro para la capacitación del personal para la adopción adecuada del teletrabajo.

-Tecnológicos: Se debe dotar de equipo tecnológico, así como de programas online que permita agilizar los servicios de la institución.

JUSTIFICACIÓN

La presente propuesta de mejora se ha planteado para el GAD del cantón Tosagua que tiene como objetivo, mejorar desarrollar servidores públicos más comprometidos en las responsabilidades de sus funciones correspondientes, al mismo tiempo, en optimizar las falencias detectadas en la investigación, Por ende, al mejorar su eficiencia y eficacia del teletrabajo en todas las áreas de la institución ayudará a la obtención determinante para lograr los resultados esperados. Es así, que el capital humano funciona de forma emotiva para dar lo mejor de sí cada día.

OBJETIVO DE LA PROPUESTA

-Proponer estrategias y actividades que ayuden a fortalecer una gestión administrativa eficiente y eficaz de los servidores públicos frente a la modalidad del teletrabajo del GAD del Cantón Tosagua.

IMPACTO DE LA PROPUESTA CON SUS ACTIVIDADES

Tabla 28. Impacto de la propuesta

| PROBLEMAS | ACTIVIDADES DE MEJORA |
|--|--|
| 1. Desorganización y problemas operativos en los servidores públicos por el teletrabajo. | Con respecto a lo planteado por Ulate (2020), una posible solución de mejora ante la falencia detectada en el GAD de Tosagua sería: -Mejorar planificación de las responsabilidades dentro de las distintas áreas de trabajo. -Del mismo modo, ofrecer capacitaciones sobre herramientas de tecnológicas a los servidores públicos sobre la nueva modalidad en el teletrabajo, todo esto ayudará significativamente en los planes y proyectos institucionales. |
| 2. Poca capacitación sobre la modalidad del teletrabajo. | Martínez (2020) propone las siguientes actividades para mejorar la modalidad online entre ellas: |

| | |
|---|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> -Realizar reuniones virtuales y transferir información, permitiendo tomar decisiones de manera rápida y proactiva. - Efectuar capacitaciones constantes cada tres meses a todo el personal sobre el teletrabajo. -Seminarios sobre las últimas tendencias profesionales. |
| 3. -Carencia de reglas y normas que regulen el teletrabajo, en la distribución de la carga laboral. | <p>Autores como Vega y Lluglla (2020) indican que una actividad fundamental sería diseñar políticas más flexibles para la modalidad de teletrabajo que esté acorde a las necesidades de los profesionales.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Socializar las nuevas normas que planteen las instituciones para esta nueva modalidad de teletrabajo. |
| 4. Demora en sistema tecnológico. | <p>Morales & Pérez (2020) mencionan que unas de las alternativas de mejora serían: Actualizar los equipos tecnológicos con sistemas óptimos para el cumplimiento de tareas, logros o procesos específicos en la institución.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Que las autoridades implemente más plataformas efectivas para que todos realicen sus funciones desde sus hogares ante el teletrabajo. |

Fuente. Elaboración propia con respaldo de autores

ANEXO Nº 2. Encuesta a los usuarios del GAD de Tosagua



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ “MANUEL FÉLIX LÓPEZ”

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

ENCUESTA

Autores: Raúl Mijail Martínez Parra y Yusthyn Yamileth Mero Zambrano.

Objetivo General: Evaluar la eficiencia y la eficacia del teletrabajo durante la pandemia COVID-19 en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Tosagua del 2021.

INSTRUCCIONES:

El cuestionario es armónico y los datos que se obtengan serán confidenciales. Está dirigido a los usuarios del GAD Municipal Tosagua, para diagnosticar la situación actual del teletrabajo en las Áreas/Departamentos. Los ítems contienen 5 alternativas de respuesta, usted deberá valorar el nivel de ocurrencia señalando el número de la escala que mejor refleje su opinión:

| Nunca | Casi nunca | Ocasionalmente | Casi siempre | Siempre |
|-------|------------|----------------|--------------|---------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Respetuosamente, se solicita responder con objetividad y sinceridad, para que los resultados sean útiles al momento de tabular los resultados.

| PREPOSICIONES | VALORACIÓN | | | | |
|----------------------|------------|---|---|---|---|
| | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Eficacia profesional | | | | | |

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| 1.- La atención brindada por los servidores públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Tosagua está centrada en hacer correctamente las cosas. | | | | | |
| 2.- En la institución se valora el impacto del servicio que presta el servidor público. | | | | | |
| 3.- El tiempo del trámite realizado mediante el teletrabajo en época de pandemia fue diligente. | | | | | |
| 4.-La institución pone énfasis en los medios de comunicación como mecanismo de comunicar con objetividad. | | | | | |
| 5.- Se orienta en resolución de problemas | | | | | |
| 6.8- Se cuenta con una fuerza laboral capaz de aceptar el cambio y motivados a desarrollarse continuamente. | | | | | |
| 7.- La atención y servicio ofrecidos le permitieron resolver problemas | | | | | |
| Eficiencia profesional | | | | | |
| 8.- El acceso a la información en el teletrabajo se dio de manera clara. | | | | | |
| 9.-La información sobre los servicios que prestó la institución en épocas de teletrabajo estuvo al alcance de toda la ciudadanía. | | | | | |
| 10.-El personal administrativo desarrolla sus labores optimizando la utilización de los recursos | | | | | |
| 11.-Se hace énfasis en los resultados | | | | | |
| 12.-Se alcanzan objetivos | | | | | |
| 13.-Se trabaja en la optimización en la utilización de los recursos | | | | | |
| 14.-Se ha proporcionado eficacia a los subordinados | | | | | |
| Satisfacción del usuario/a | | | | | |
| 15.-La institución mantiene registros administrativos completos, actualizados y almacenados de manera segura | | | | | |
| 16.-Se sintió satisfecho/a con la respuesta y agilidad de su trámite | | | | | |
| 17.-La recepción de la información fue oportuna para continuar con el trámite requerido | | | | | |
| 18.-Durante la pandemia se sintió satisfecho/a con respecto a la atención ofrecida en la modalidad de teletrabajo | | | | | |
| Infraestructura, equipamiento y servicios complementarios | | | | | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| 19.-El GAD del cantón Tosagua cuenta con servicios que complementan la atención en la modalidad de teletrabajo | | | | | |
| Teletrabajo | | | | | |
| 20.-Las Áreas/Departamentos que pueden llevar a cabo sus actividades laborales a través de teletrabajo | | | | | |
| 21.-Se establecieron políticas internas para la modalidad teletrabajo. | | | | | |

Anexo N° 3. Entrevista al GAD de Tosagua**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ
“MANUEL FÉLIX LÓPEZ”****CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA****ENTREVISTA****Entrevista dirigida al director de Talento Humano del GAD Municipal del
cantón Tosagua**

El objetivo de esta investigación es evaluar la eficiencia y eficacia del teletrabajo durante la pandemia COVID-19 para conocer el rendimiento laboral de los servidores públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Tosagua. Su colaboración es muy necesaria para diagnosticar la situación actual de los servidores públicos que realizan teletrabajo

SECCIÓN 1.- EFICACIA Y EFICIENCIA PROFESIONAL

1. ¿De qué manera los jefes departamentales coordinaban y daban seguimiento a las actividades de los servidores en teletrabajo?
2. ¿Bajo qué indicadores se evaluó la eficiencia y eficacia en el desempeño laboral de los servidores públicos en el teletrabajo?
3. ¿Cuál es su apreciación respecto al impacto de eficiencia y eficacia en la modalidad de teletrabajo en su institución?
4. ¿Dada la necesidad de la modalidad teletrabajo, ¿se capacitó a los servidores públicos en temas relacionado al uso de las TICs?
5. ¿Cuál fue la afectación en cuanto a la operatividad y eficiencia de las actividades del municipio?
6. ¿Qué aspectos considera usted que se debe fortalecer y mejorar en el teletrabajo para que se opere con eficiencia y eficacia?

7. ¿Cuáles fueron las áreas o actividades que mantuvieron la modalidad de teletrabajo?
8. ¿Bajo qué condiciones se envió los servidores a modalidad teletrabajo?
9. ¿Cuáles fueron los principales problemas o inconvenientes para adoptar la modalidad de teletrabajo?
10. ¿Han visto la posibilidad de mantener ciertas actividades o áreas en teletrabajo?

Anexo N° 4. Entrevista al director del Departamento de Talento Humano



Anexo N° 5. Encuesta a los usuarios del GAD de Tosagua

