



1859

**UNL**

Universidad  
Nacional  
de Loja

# Universidad Nacional de Loja

Facultad Jurídica Social y Administrativa

Carrera de Administración Pública

**Incorporación de la mujer en cargos de nivel jerárquico superior el en  
Gobierno Autónomo Descentralizado de Loja en el periodo 2019-2023.**

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

AUTOR:

Sofia Guissella Reyes Granda

DIRECTORA:

Dra. Johvana Aguirre Mendoza

Loja – Ecuador

2023



### **Autoría**

Yo, **Sofia Guissella Reyes Granda**, declaro ser autora del presente Trabajo de Integración Curricular y eximo a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos de posibles reclamos y acciones legales, por el contenido del mismo. Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja la publicación de mi trabajo de integración curricular en el Repositorio Digital Institucional - Biblioteca Virtual.

**Firma:**

**Cédula de Identidad:** 1105600140

**Fecha:** 18 de agosto del 2023

**Correo electrónico:** [sofia.reyes@unl.edu.ec](mailto:sofia.reyes@unl.edu.ec)

**Teléfono o celular:** 0980584133

**Carta de autorización del trabajo de integración curricular por parte de la autora para la consulta de producción parcial o total, y publicación electrónica de texto completo.**

Yo, **Sofia Guissella Reyes Granda**, declaro ser autora del Trabajo de Integración Curricular denominado: **Incorporación de la mujer en cargos de nivel jerárquico superior en el Gobierno Autónomo Descentralizado de Loja en el periodo 2019-2023**, como requisito para optar el título de **Licenciada en Administración Pública**, autorizo al sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que, con fines académicos, muestre la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido en el Repositorio Institucional.

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el Repositorio Institucional, en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad.

La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia del trabajo de integración curricular que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los diecisiete días del mes de agosto del dos mil veintitrés.

Firma:

**Autora:** Sofia Guissella Reyes Granda

**Cédula:** 1105600140

**Dirección:** Barrio San Cayetano Bajo calle Lening Grado y Marcella

**Correo electrónico:** [sofia.reyes@unl.edu.ec](mailto:sofia.reyes@unl.edu.ec)

**Celular:** 0980584133

**DATOS COMPLEMENTARIOS**

**Directora de Trabajo de Integración Curricular:**

Dra. Johvana Aguirre Mendoza, Mg. Sc

## **Dedicatoria**

Dedico este trabajo de investigación de manera principal a Dios y la Virgencita del Cisne que han guiado mi camino diariamente para cumplir una de mis más anheladas metas, iluminándome cada día de mi vida.

A mis padres Luz Macrina Granda Cartuche y Julio Cesar Reyes Granda quienes a más de ser mis mejores amigos han sido mi soporte y mi fortaleza en todo este tiempo, han caminado junto a mí en todo este proceso, me han guiado con sabiduría y constancia en cada una de las etapas de mi vida.

A mi tía Roció Granda quien ha sido mi segunda madre y a pesar de la distancia siempre me ha brindado la mano y supo darme un consejo y ánimos para seguir adelante. A mis hermanos Leyna y Henry Reyes y sobre todo a mi abuelita Zoila María Cartuche Quezada que me cuida desde el cielo y con sus bendiciones me ha protegido y ha guiado mi camino.

*Sofia Guissella Reyes Granda*

## **Agradecimiento**

Agradezco primeramente a la Universidad Nacional de Loja, a la facultad Jurídica Social y Administrativa, y sobre todo a la carrera de Administración Pública por todo el apoyo y la oportunidad de aprender y realizar mis estudios en esta honorable institución que confió en mis capacidades y habilidades.

A su planta docente, quienes a través de este tiempo impartieron sus conocimientos y sabiduría para guiarme y cumplir una de las metas propuestas en mi vida, haciendo de esta carrera mi segundo hogar, mi segunda familia.

De manera especial quiero agradecer a mi directora la Dra. Johvana Aguirre Mendoza que a través de sus conocimientos y su experiencia me ha guiado para la realización y elaboración del Trabajo de Integración Curricular, y con su paciencia y sabiduría me ha motivado a lograr una nueva meta para mi vida vida.

Finalmente agradezco al Gobierno Autónomo Descentralizado de Loja y a los funcionarios que laboran en cada departamento y me brindaron toda la información para realizar el trabajo respectivo.

*Sofia Guissella Reyes Granda*

## Tabla de contenido

Certificación de Tesis (Director) .....	ii
Autoría .....	iii
Carta de autorización . .....	iv
Dedicatoria .....	v
Agradecimiento.....	vi
Tabla de contenido .....	vii
<b>Índice de Tablas</b> .....	x
<b>Índice de Figuras</b> .....	x
<b>Índice de Anexos</b> .....	x
1.Titulo.....	1
2.Resumen.....	2
2.1 Abstract.....	3
3.Introducción .....	4
4.Marcoteórico .....	5
4.1 Antecedentes .....	5
4.2 Bases teóricas.....	6
<b>4.2.1 Teoría de la segregación laboral</b> .....	6
<b>4.2.2 Teoría de los rasgos de liderazgo</b> .....	7
4.3 Marco normativo.....	9
4.4 Marco Institucional .....	12
<b>4.4.1 Historia del Gobierno Autónomo Descentralizado de Loja</b> .....	12
<b>4.4.2 Misión y Visión</b> .....	13
<b>4.4.3 Estructura orgánica</b> .....	13
	vii

4.4.4	<i>División política</i> .....	15
4.4.5	<i>Departamentos Municipales</i> .....	15
<b>4.5</b>	<b>Marco conceptual</b> .....	15
4.5.1	<i>Incorporación de la mujer en el mundo laboral</i> .....	15
4.5.2	<i>Rol de la mujer ecuatoriana en la democracia</i> .....	16
4.5.3	<i>Inclusión de la fuerza laboral femenina</i> .....	17
4.5.4	<i>Discriminación de la mujer en el ámbito laboral</i> .....	18
4.5.5	<i>Participación de la mujer en el ámbito laboral</i> .....	18
4.5.6	<i>Importancia de la participación de la mujer</i> .....	19
4.5.7	<i>Liderazgo de las mujeres en el sector público</i> .....	19
4.5.8	<i>Democratización en el sistema político para la igualdad de género</i> .....	20
4.5.9	<i>Escala de Likert</i> .....	20
4.5.10	<i>Cargos de jerarquía superior</i> .....	21
4.5.11	<i>Cargos de jerarquía superior en municipios</i> .....	22
4.5.12	<i>Percepción</i> .....	23
4.5.13	<i>Percepción del desempeño</i> .....	24
5.	Metodología .....	25
<b>5.1</b>	<b>Enfoque</b> .....	25
<b>5.2</b>	<b>Diseño</b> .....	25
<b>5.3</b>	<b>Tipo de investigación</b> .....	25
<b>5.4</b>	<b>Población</b> .....	25
<b>5.5</b>	<b>Métodos</b> .....	27
<b>5.6</b>	<b>Técnicas</b> .....	27
6.	Resultados .....	28



<b>6.1 Objetivo 1:</b> Identificar los cargos de nivel jerárquicos superior de toma de decisiones que las mujeres han desempeñado en el Gobierno Autónomo Descentralizado Loja, periodo 2019-2023. ....	28
<b>6.2 Objetivo 2:</b> Determinar la percepción del desempeño de la mujer en cargos de nivel jerárquico superior en el Gobierno Autónomo Descentralizado de Loja, periodo 2019-2023. ....	33
<b>Objetivo 3:</b> Elaborar una propuesta de integración de la mujer en los cargos de nivel jerárquicos superior el en Gobierno Autónomo Descentralizado de Loja.....	35
<b>6.4 Objetivo general:</b> Diagnosticar el nivel de participación de las mujeres en cargos de nivel jerárquico superior el en Gobierno Autónomo Descentralizado de Loja en el periodo 2019-2023. ....	41
7.Discusión.....	41
<b>7.1 Objetivo 1:</b> Identificar los cargos de nivel jerárquicos superior de toma de decisiones que las mujeres han desempeñado en el Gobierno Autónomo Descentralizado Loja, periodo 2019-2023 .....	41
<b>7.2 Objetivo 2:</b> Determinar la percepción del desempeño de la mujer en cargos de nivel jerárquicos superior desempeñados por mujeres en el Gobierno Autónomo Descentralizado de Loja, periodo 2019-2023.....	42
<b>7.3 Objetivo 3:</b> Elaborar una propuesta de integración de la mujer en los cargos de nivel jerárquicos superior en el Gobierno Autónomo Descentralizado de Loja.....	43
<b>7.4 Objetivo General:</b> Diagnosticar el nivel de participación de las mujeres en cargos de nivel jerárquico superior el en Gobierno Autónomo Descentralizado de Loja en el periodo 2019-2023 .....	44
8.Conclusiones .....	45
9.Recomendaciones .....	46
10.Bibliografía .....	47
11.Anexos .....	50

## Índice de Tablas

Tabla 1. Normativa Legal .....	9
Tabla 2. Distribución de la muestra. ....	26
Tabla 3. Matriz de análisis de las entrevistas.....	29
Tabla 4. Departamentos jerárquicos ocupados por mujeres en el municipio. ....	32
Tabla 5. Resumen general de las encuestas aplicadas.....	34
Tabla 6. Matriz de estrategias. ....	38
Tabla 7. Cronograma de actividades.....	40

## Índice de Figuras

Figura 1. <i>Estructura orgánica del Municipio de Loja</i> .....	14
--	----

## Índice de Anexos

<b>Anexo 1.</b> Entrevista semiestructurada. ....	50
<b>Anexo 2.</b> Modelo de encuesta.....	51
<b>Anexo 3.</b> Oficio de aceptación del Municipio de Loja.....	54
<b>Anexo 4.</b> Nómina de mujeres ocupando cargos jerárquicos.....	55
<b>Anexo 5.</b> Departamento de comunicación.....	56
<b>Anexo 6.</b> Departamento del Casmul .....	57
<b>Anexo 7.</b> Departamento financiero.....	58
<b>Anexo 8.</b> Departamento de la Umapal.....	59
<b>Anexo 9.</b> Departamento de gestión económica.....	60
<b>Anexo 10.</b> Departamento administrativo.....	61
<b>Anexo 11.</b> Departamento de recursos humanos .....	62
<b>Anexo 12.</b> Departamento de matriculación vehicular .....	63
<b>Anexo 13.</b> Departamento de turismo .....	64

<b>Anexo 14.</b> Departamento de gestión territorial.....	65
<b>Anexo 15.</b> Entrevista en el Gobierno autónomo descentralizado de Loja.....	66
<b>Anexo 16.</b> Encuesta a empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado de Loja .....	66
<b>Anexo 17.</b> Certificado de revision al resumen de ingles .....	71

## **1. Título**

Incorporación de la mujer en cargos de nivel jerárquico superior el en Gobierno Autónomo Descentralizado de Loja en el periodo 2019-2023.

## 2. Resumen

La mujer a través de los tiempos se la ha considera discriminatoriamente como una persona con pocas capacidades para estar al mismo nivel que el hombre, actualmente la participación de la mujer en diferentes ámbitos laborales ha ido ganando terreno. Es así que la presente investigación pretende diagnosticar el nivel de participación de las mujeres en cargos de nivel jerárquico superior el en Gobierno Autónomo Descentralizado de Loja en el periodo 2019-2023. Así mismo identificar los cargos de nivel jerárquicos superior de toma de decisiones, la percepción del desempeño de la mujer en cargos de nivel jerárquico superior y también la elaboración de una propuesta de integración de la mujer en los cargos de nivel jerárquicos superior el en Gobierno Autónomo Descentralizado de Loja.

Para el desarrollo de este trabajo y el cumplimiento de cada objetivo se aplicó la metodología de investigación acción, y a su vez los métodos inductivo y deductivo en donde se obtuvo información de la página web del Gobierno Autónomo Descentralizado de Loja y personal que labora en esa institución, a más de eso se realizó una entrevista al director del departamento humano y también se realizó encuestas a los empleados de los departamentos donde han laborado mujeres como directoras departamentales del Gobierno Autónomo Descentralizado de Loja.

Los principales resultados alcanzados demuestran que la participación de la mujer es de un 50% dentro de los departamentos de jerarquía superior del Gobierno Autónomo Descentralizado de Loja y que la percepción sobre el desempeño que han tenido durante los últimos cuatro años como directoras departamentales es de 3.8 que se considera media alta, demostrando las capacidades, lo conocimientos, habilidades y la eficiencia que han tenido durante estos cuatro años en los departamentos del Gobierno Autónomo Descentralizado de Loja.

**Palabras claves:** Mujer, incorporación, cargos jerárquicos, género, percepción

## **2.1 Abstract**

Throughout the times, women have been considered discriminatorily as a person with few capabilities to be at the same level as men, currently the participation of women in different work areas has been gaining ground. Thus, this research aims to diagnose the level of participation of women in higher hierarchical positions in the Decentralized Autonomous Government of Loja in the period 2019-2023. Likewise, to identify the higher hierarchical decision-making positions, the perception of women's performance in higher hierarchical positions and also the elaboration of a proposal for the integration of women in higher hierarchical positions in the Decentralized Autonomous Government of Loja.

For the development of this work and the fulfillment of each objective, the methodology of action research was applied, as well as the inductive and deductive methods where information was obtained from the web page of the Decentralized Autonomous Government of Loja and personnel working in that institution, in addition to that, an interview was conducted with the director of the human department and also surveys were conducted with the employees of the departments where women have worked as departmental directors of the Decentralized Autonomous Government of Loja.

The main results obtained show that the participation of women is 50% within the higher hierarchy departments of the Decentralized Autonomous Government of Loja and that the perception of their performance during the last four years as departmental directors is 3.8, which is considered high average, demonstrating the capabilities, knowledge, skills and efficiency that they have had during these four years in the departments of the Decentralized Autonomous Government of Loja.

**Key words:** Women, incorporation, hierarchical positions, gender, perception.

### **3. Introducción**

La presente investigación titulada: Incorporación de la mujer en cargos de nivel jerárquico superior en el Gobierno Autónomo Descentralizado de Loja en el periodo 2019-2023, se ejecutó con el propósito de conocer si durante los últimos cuatro años la mujer ha estado ocupando un cargo de nivel jerárquico superior y a su vez han sido participes de cargos de toma de decisiones en el departamento que le fue asignado.

A pesar de los progresos, la incorporación de la mujer en cargos de toma de decisiones no sigue al mismo ritmo, situación que se ve reflejada en los sectores público, ya que en la mayoría de estas entidades son los hombres quienes ocupan los cargos de alta dirección, creando brechas de género y desigualdades, y sobre todo menospreciando las capacidades que tiene las mujeres para desenvolverse en cargos de toma de decisiones.

En los departamentos de jerarquía superior del municipio de Loja, las mujeres han estado han tenido una participación como directoras departamentales durante los últimos cuatro años, es así que, mediante una entrevista, revisión de la página web del municipio y encuestas, se pudo establecer la participación de las mujeres en cargos de toma de decisiones en departamentos de jerarquía superior.

La investigación en su estructura inicia por la selección del título; seguidamente de un resumen que hace un hincapié de los detalles del proceso que se ha realizado en este proyecto de integración curricular; la introducción donde se detalla de manera general lo que contiene la presente investigación; el marco teórico donde se desarrollan los principales temas, normativas y también las teorías que sustentan el proyecto e información relacionada sobre el municipio de Loja; la metodología en donde se conoce la población, el enfoque, diseño, tipo de investigación, los métodos y técnicas utilizadas; los resultados alcanzados en donde se da cumplimiento a cada objetivo; la discusión donde se contrasta la teoría con los resultados; conclusiones, recomendaciones y por último la bibliografía y anexos.

## 4. Marco teórico

### 4.1 Antecedentes

Con el paso del tiempo, y gracias a haber adquirido más conocimientos y competencias, la mujer ha incursionado en nuevos espacios que han aportado a la sociedad. Sin embargo, diversas condiciones económicas, sociales, políticas, raciales y hasta religiosas han obstaculizado su desarrollo profesional en muchos sectores de la producción, lo que ha generado una desventaja competitiva en el mercado laboral. (Kosanke, 2019)

La búsqueda de una participación equitativa entre mujeres y hombres sigue siendo una cuestión pendiente en la sociedad, a pesar de los esfuerzos realizados por las naciones en el último siglo. La revisión de la literatura y una evaluación crítica de los procesos relacionados con la implementación de políticas públicas orientadas a la equidad de género y al desarrollo profesional subrayan la necesidad de investigaciones más profundas. Estas investigaciones deben analizar con mayor detalle los avances logrados a raíz de la promulgación y la aplicación de las normativas diseñadas para alcanzar la igualdad, la paridad y una mayor participación de las mujeres en todos los niveles de la educación superior.

Eloy Alfaro Delgado, comenzó con lo cual hoy podría ser la política pública de género. Promulgó la obligatoriedad de la enseñanza de las chicas. Ha sido así como Aurelia Palmieri se ha convertido en la primera dama que ha podido aprender Medicina en la Universidad de Guayaquil, por medio de un decreto presidencial, del 1 de julio de 1895; ingresó con sobresaliente. En 1921, con una odisea bastante peculiar, Matilde Hidalgo se convierte en la primera dama graduada en Medicina, luego de haber intentado ingresar a la Universidad Central del Ecuador, donde el rector, con base en su “condición femenina”, le negó la matrícula debiendo ingresar a la Universidad de Cuenca; luego de una gigantesca batalla (por lo cual es bastante recordada en Ecuador) al final se gradúa en la Universidad Central, en Quito. Realizando valer sus derechos que por ley le correspondían. (Cevallos Zambrano et al., 2022)

La existencia de la dama en el campo público fue mínima. Sometida al hogar, su papel se vinculó continuamente a lo privado. La política, equivalente de lo público, ha sido un lugar clausurado para la entrada de las féminas. La dama y la política no van de la mano, ser una dama política es antitético de la feminidad (Fraisie y Perrot 2009, 134). Esta exclusión de la política no refiere únicamente al ingreso a ejercer el voto y a ser



escogida; entiende la representación de la dama en otros espacios públicos como cortes y gabinetes.(Alihar, 2018)

## **4.2 Bases teóricas**

### ***4.2.1 Teoría de la segregación laboral***

La segregación laboral se define como la inclinación hacia la concentración desigual de mujeres y hombres en diversas ocupaciones, actividades o sectores, así como en niveles jerárquicos específicos, generando una división dentro de la estructura laboral. Este fenómeno afecta particularmente a las mujeres, ya que se observa una sobre representación de estas en los estratos más bajos y medios de las jerarquías, lo que contribuye a salarios generalmente inferiores para esos grupos. La segregación laboral pone de manifiesto las limitaciones que enfrentan las mujeres para acceder a las élites profesionales en condiciones de igualdad con los hombres. (Paola Viviana Pila Guzmán, 2023)

Según Anker (1997) se pueden identificar dos formas de segregación en el ámbito laboral: horizontal y vertical. Ambas tienen un impacto significativo en la disparidad salarial entre géneros y en la asignación diferenciada del tiempo entre el trabajo de cuidado y el trabajo productivo; La segregación horizontal se refiere a la agrupación de individuos de un mismo género en sectores específicos de actividad. En términos generales, las mujeres tienden a concentrarse en campos asociados tradicionalmente con funciones femeninas, siguiendo la división sexual del trabajo, como los servicios y la atención al cuidado. (Paola Viviana Pila Guzmán, 2023)

En cambio, la segregación vertical examina la presencia de mujeres en distintos niveles jerárquicos dentro de una misma ocupación. Por lo general, la proporción de mujeres tiende a disminuir a medida que se avanza en la jerarquía organizacional, resultando en una presencia mínima en roles de poder. Este tipo de segregación implica una sobre representación de mujeres en niveles laborales inferiores y medios, con una participación más reducida en niveles superiores. (Paola Viviana Pila Guzmán, 2023)

Cárdenas (2014) también hablan de que la segregación en el ámbito laboral se manifiesta a través de la concentración de mujeres en ciertas ocupaciones y de hombres en otras, evidenciando una distribución desigual del empleo según el género. Se considera que esta diferenciación en la distribución ocupacional conlleva discriminación cuando impide a ciertos grupos desarrollarse profesionalmente en campos opuestos al patrón generado por la segregación ocupacional. En otras palabras, se habla de discriminación

si se obstaculiza la promoción de mujeres en sectores u ocupaciones consideradas 'masculinas' y de hombres en profesiones 'femeninas', limitando así la igualdad de oportunidades en el acceso y avance en determinados empleos. (María López Martínez, 2019)

A su vez algunas investigaciones resaltan la segregación horizontal u ocupacional, que se refiere a la tendencia de hombres y mujeres a desempeñar profesiones diferentes. Por otro lado, está la segregación vertical o jerárquica, que se relaciona con la distribución desigual de roles directivos, mayormente ocupados por hombres, lo que restringe las oportunidades de desarrollo profesional y acceso a cargos mejor remunerados para las mujeres. (María López Martínez, 2019)

#### ***4.2.2 Teoría de los rasgos de liderazgo***

La teoría de los rasgos de liderazgo desarrollada por Gordon Allport (1937) aborda la personalidad de los líderes al sostener que estos se distinguen por una serie de características específicas. Dichos rasgos comprenden aspectos como:

- **Inteligencia:** Los líderes deben ser inteligentes para poder comprender situaciones complejas y tomar decisiones acertadas.
- **Autoconfianza:** Los líderes deben tener confianza en sí mismos para poder inspirar a otros y motivarlos a seguirlos.
- **Carisma:** Los líderes deben ser carismáticos para poder atraer y cautivar a otros.
- **Empatía:** Los líderes deben ser empáticos para poder entender las necesidades y motivaciones de otros.
- **Capacidad de comunicación:** Los líderes deben ser buenos comunicadores para poder transmitir sus ideas y objetivos de manera efectiva.
- **Capacidad de resolución de problemas:** Los líderes deben ser capaces de resolver problemas de manera creativa y eficaz.
- **Capacidad de toma de decisiones:** Los líderes deben ser capaces de tomar decisiones difíciles de manera oportuna y responsable.

Allport argumentaba que estos rasgos eran relativamente estables a lo largo del tiempo, lo que permitía identificar a posibles líderes. No obstante, también reconocía la complejidad del liderazgo, que depende de factores diversos, incluyendo la situación y el contexto específico. (Rodríguez Torres, Marichal Guevara, & Meneses Martin, 2022)

La teoría de rasgos, presentada por Stogdill (1948), sostiene que los líderes poseen cualidades innatas como inteligencia, intuición, capacidad, previsión e integridad, que les permiten abordar situaciones urgentes y gestionar procesos e imprevistos de manera efectiva, la clave radica en maximizar el potencial de los colaboradores mediante la delegación, confianza, escucha y cuestionamiento. Se aboga por un proceso de refuerzo de la personalidad, capacitación y habilitación para desarrollar las habilidades necesarias para convertirse en líderes. (Diana Marcela Escandon-Barbosa, 2016)

En este contexto, Stogdill nos habla de tres estilos de liderazgo: democrático, autocrático y liberal, los cuales serán revisados a continuación.

El líder democrático destaca en el desempeño y las relaciones interpersonales. Busca la organización mediante la motivación y la gestión de personas y grupos para que utilicen su potencial en la consecución de los objetivos de la organización y personales. Este líder fomenta el bienestar del grupo, está receptivo a las opiniones de los seguidores, permite la participación en la toma de decisiones y confía en que sus seguidores están motivados para hacer lo correcto. Comparte el poder y fomenta la discusión de políticas y decisiones organizativas, tomando decisiones finales de manera colaborativa con la guía activa del líder en las actividades del grupo (Diana Marcela Escandon-Barbosa, 2016)

En contraste, el líder autocrático se distingue por poner un fuerte énfasis en el rendimiento y mostrar un escaso interés en las relaciones interpersonales. Este líder parte de la premisa de que las personas son inherentemente perezosas, irresponsables y poco confiables. Asimismo, sostiene que la planificación, organización, control y toma de decisiones deben ser responsabilidad exclusiva del líder, con una participación mínima de los demás, las políticas, dirección y actividades son deliberadamente determinadas por el líder sin considerar la opinión del grupo. La participación activa del líder en las actividades es limitada, ya que su papel se reduce a proporcionar las instrucciones necesarias para su ejecución. (Diana Marcela Escandon-Barbosa, 2016)

En otro enfoque, el líder de estilo liberal presenta una baja prioridad tanto en el rendimiento como en las relaciones interpersonales. Asume de que las personas son impredecibles e incontrolables, y la tarea principal del líder consiste en hacer lo necesario para sobrevivir, mantener un perfil bajo, evitar problemas y permitir que los individuos se desenvuelvan de manera independiente en la medida de lo posible. En este contexto, el líder no participa activamente en el grupo, otorga libertad a sus miembros para tomar decisiones y llevar a cabo acciones. Su rol se limita a proporcionar los recursos necesarios

para que los miembros realicen sus actividades, y en ningún momento busca entrometerse en sus quehaceres, interviniendo solo cuando se le solicita. (Diana Marcela Escandon-Barbosa, 2016)

### 4.3 Marco normativo

**Tabla 1.**

*Normativa Legal*

Ley/Normativa/Reglamento/ Constitución/Código	Artículo	Contenido
Constitución de la República del Ecuador	Art. 65.-	El Estado promoverá la representación paritaria de mujeres y hombres en los cargos de nominación o designación de la función pública, en sus instancias de dirección y decisión, y en los partidos y movimientos políticos. En las candidaturas a las elecciones pluripersonales se respetará su participación alternada y secuencial.
	Art. 70.-	El Estado formulará y ejecutará políticas para alcanzar la igualdad entre mujeres y hombres, a través del mecanismo especializado de acuerdo con la ley, e incorporará el enfoque de género en planes y programas, y brindará asistencia técnica para su obligatoria aplicación en el sector público.
	Art. 153.-	Quienes hayan ejercido la titularidad de los ministerios de Estado y las servidoras y servidores públicos de nivel jerárquico superior definidos por la ley, una vez hayan cesado en su cargo y durante los siguientes dos años, no podrán formar parte del directorio o del equipo de dirección, o ser representantes legales o ejercer la procuración de personas jurídicas privadas, nacionales o extranjeras, que celebren contrato con el Estado, bien sea para la ejecución de obras públicas, prestación de servicios públicos o explotación de recursos naturales, mediante concesión, asociación o cualquier otra modalidad contractual, ni ser funcionarias o funcionarios de instituciones financieras internacionales acreedoras del país.
	Art. 60.-	c) Convocar y presidir con voz y voto dirimente las sesiones del concejo municipal, para lo cual deberá proponer el orden del día de manera previa;

---

Código Orgánico de  
Organización Territorial  
(COOTAD)

Art. 359.-

Artículo 4.-

Reglamento Orgánico  
Funcional

d) Presentar proyectos de ordenanzas al concejo municipal en el ámbito de competencias del gobierno autónomo descentralizado municipal;

g) Elaborar el plan operativo anual y la correspondiente proforma presupuestaria institucional conforme al plan cantonal de desarrollo y de ordenamiento territorial, observando los procedimientos participativos señalados en este Código

El procurador síndico, el tesorero, los asesores y los directores de los gobiernos regional, provincial, metropolitano y municipal, son funcionarios de libre nombramiento y remoción designados por la máxima autoridad ejecutiva del respectivo nivel de gobierno. Estos funcionarios serán designados previa comprobación o demostración de sus capacidades en las áreas en que vayan a asesorar o a dirigir.

Los procesos del Municipio de Loja se definen y clasifican en gobernantes, agregadores de valor y habilitantes de asesoría y apoyo, cuya naturaleza y alcance es la siguiente:

2.1. Gobernantes. - Orientan la gestión Municipal a través de la formulación de objetivos y políticas con la expedición de normas, instrumentos y ordenanzas

2.2. Habilitantes de Asesoría. - Son aquellos que conforman el nivel de consulta a través de los cuales se generan, conducen, coordinan, ejecutan, controlan y evalúan los productos y servicios relativos a los procesos y subprocesos

2.3. Habilitantes de Apoyo. Son aquellos procesos que generan, conducen, coordinan, ejecutan, controlan y evalúan los productos y servicios relativos

2.4. Agregadores de Valor. - Son aquellos procesos sustantivos que generan, conducen, coordinan, ejecutan, controlan y evalúan los productos y servicios relativos a los procesos y subprocesos destinados a satisfacer las necesidades públicas de los habitantes.

El Municipio de Loja desarrolla su gestión a través de los siguientes niveles organizacionales y procesos: Nivel Político y de Decisión.

---

	Artículo 5.- -	<p>1. Procesos Gobernantes</p> <p>1.1 Gestión Normativa y Política de Territorio</p> <p>1.2 Gestión Estratégica Institucional Nivel de Gestión de Servicios</p> <p>2. Procesos Agregadores de Valor.</p>
	Art. 7.-	<p>En la aplicación de la presente Ley se considerarán los siguientes enfoques:</p> <p>Enfoque de género. - Permite comprender la construcción social y cultural de roles entre hombres y mujeres, que históricamente han sido fuente de inequidad, violencia y vulneración de derechos y que deben ser modificados a favor de roles y prácticas sociales que garanticen la plena igualdad de oportunidades entre personas diversas y de una vida libre de violencia.</p>
Ley para prevenir y erradicar la violencia contra las mujeres	Art. 8.-	<p>Para efectos de la aplicación de la presente Ley, además de los principios contemplados en la Constitución de la República, en los instrumentos internacionales de derechos humanos ratificados por el Ecuador, y demás normativa vigente, regirán los siguientes: Igualdad y no discriminación. - Se garantiza la igualdad y se prohíbe toda forma de discriminación. Ninguna mujer puede ser discriminada, ni sus derechos pueden ser menoscabados, de conformidad con la Constitución de la República, instrumentos internacionales y demás normativa vigente.</p>
	Art. 9.-	<p>Las mujeres: niñas, adolescentes, jóvenes, adultas y adultas mayores, en toda en su diversidad, tienen derecho al reconocimiento, goce, ejercicio y protección de todos los derechos humanos y libertades contemplados en la Constitución de la República, los instrumentos internacionales ratificados por el Estado y en la normativa vigente, que comprende, entre otros, los siguientes:</p> <p>A que se les reconozcan sus derechos laborales, garantice la igualdad salarial entre hombres y mujeres, sin ninguna discriminación y a evitar que, por causas de violencia, tengan que abandonar su espacio laboral.</p> <p>A tener igualdad de oportunidades en el acceso a las funciones públicas y a</p>

Ley Orgánica de servicio público, LOSEP	Art. 5.-	<p>participar en los asuntos públicos, incluyendo la toma de decisiones.</p> <p>Las instituciones públicas sujetas a esta Ley, garantizarán que los procesos de selección e incorporación al servicio público, promuevan políticas afirmativas de inclusión a grupos de atención prioritaria, la interculturalidad y, la presencia paritaria de hombres y mujeres en los cargos de nominación y designación</p>
Ley Orgánica de los Consejos Nacionales para la igualdad.	Art. 4.-	<p>Paridad de género: Es la participación proporcional de las mujeres y los hombres en las instancias, mecanismos e instrumentos definidos en la presente Ley; así como, en el control social de las instituciones del Estado para lo cual se adoptarán medidas de acción afirmativa que promuevan la participación real y efectiva de las mujeres en este ámbito.</p>

*Nota:* Información obtenida de la Constitución de la Republica del Ecuador, Código Orgánico de Organización Territorial, Reglamento Orgánico Funcional, Ley para Prevenir y Erradicar la violencia contra las mujeres, Ley Orgánica de Servicio Público, Ley Orgánica de los Consejos Nacionales para la igualdad.

#### **4.4 Marco Institucional**

##### ***4.4.1 Historia del Gobierno Autónomo Descentralizado de Loja***

El término "parroquia" es usado en el Ecuador para referirse a territorios dentro de la división administrativa municipal.

La ciudad y el cantón Loja, al igual que las demás localidades ecuatorianas, se rige por una municipalidad según lo previsto en la Constitución de la República. El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Loja, es una entidad de gobierno seccional que administra el cantón de forma autónoma al gobierno central. La municipalidad está organizada por la separación de poderes de carácter ejecutivo representado por el alcalde, y otro de carácter legislativo conformado por los miembros del concejo cantonal.(Torres, 2012)

La Municipalidad de Loja, se rige principalmente sobre la base de lo estipulado en los artículos 253 y 264 de la Constitución de la República del Ecuador y en el Condigo Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, que establece las funciones del Gobierno Autónomo Descentralizado Cantonal.(Torres, 2012)

#### ***4.4.2 Misión y Visión***

La misión del Gobierno Autónomo Descentralizado de Loja es: promover el desarrollo sustentable del cantón y sus parroquias y la mejora de la calidad de vida de sus habitantes, mediante la potenciación y consolidación de los procesos de participación ciudadana, inversión social, desarrollo económico, fortalecimiento institucional y rendición de cuentas.

La visión del Gobierno Autónomo Descentralizado de Loja se alinea con la visión del desarrollo del cantón Loja que determina:

El cantón Loja poseedor de una alta biodiversidad, recursos hídricos y riqueza cultural hacia el año 2022, se constituirá en un referente regional nacional y binacional del desarrollo cultural y turístico, inscrito en un sistema ordenado de territorios complementarios, con equidad social y conservación de recursos naturales.

El desarrollo humano será la prioridad en la gestión de los gobernantes. Sus habitantes contarán con servicios básicos, educación y salud de calidad; vialidad continua y organizada; gozaran d oportunidades para desarrollar actividades económicas diversificadas, en ramas como el turismo, tecnología especializada, agricultura y ganadería limpia y pequeña industria, que les permitirá satisfacer sus necesidades básicas y de autorrealización basados en todas sus formas.

Basados en la solidaridad, se reconocerá, valorara y fomentará la interculturalidad, la equidad de género y generacional, con habitantes organizados, comprometidos y participativos en el fomento de un régimen de desarrollo que garantice un buen vivir. (Loja, 2019)

#### ***4.4.3 Estructura orgánica***

El territorio de cada cantón comprende parroquias urbanas cuyo conjunto constituye una ciudad, y parroquias rurales.

Cada Municipio constituye una persona jurídica de derecho público, con patrimonio propio y con capacidad para realizar los actos jurídicos que fueren necesarios para el cumplimiento de sus fines, en la forma y condiciones que determinan la Constitución y la ley"(Loja, 2022)

La organización administrativa de cada municipalidad estará de acuerdo con las necesidades peculiares que deba satisfacer, la importancia de los servicios públicos a prestarse y responderá a una estructura que permita atender todas y cada una de las funciones que a ella competen, para el mejor cumplimiento de los fines municipales.



La estructura orgánica y funcional contemplará los siguientes niveles de actividad:

a) Directivo; Le compete tomar las decisiones, impartir las instrucciones para que ellas se cumplan, coordinar en forma general las actividades y supervigilar el eficiente cumplimiento de las mismas

b) Asesor; Le corresponde prestar asistencia técnica a los niveles directivo y operativo en cuestiones de planeación, programación y proyección de las actividades municipales, en materias legales y en asuntos de organización administrativa.

c) Operativo; Le compete la ejecución de las distintas funciones en cada uno de los ramos propios de la actividad municipal.(Loja, 2022)

**Figura 1.**

*Estructura orgánica del Municipio de Loja*



Nota. Información tomada de la página web del Municipio de Loja

#### ***4.4.4 División política.***

Territorialmente, la ciudad de Loja está organizada en seis parroquias urbanas, El Sagrario, Sucre, El Valle, San Sebastián, Punzara, Carigán; mientras que existen 13 parroquias rurales con las que complementa el área total del Cantón Loja; Chantaco, Chuquiribamba, El Cisne, Gualiel, Jimbilla, Malacatos, Quinara, San Lucas, San Pedro de Vilcabamba, Santiago, Taquil, Vilcabamba, Yangana.

#### ***4.4.5 Departamentos Municipales***

Adquisiciones, Alcaldía, Archivo Central, Auditoría Interna Avalúos y Catastros, Biblioteca, Biblioteca Braile, Bienes y Patrimonio, Bodega, Bolsa Global. Bomberos, Cabildo, Centro de Apoyo Social Municipal de Loja (CASMUL), Concejo Cantonal de la niñez y la Adolescencia (CCNA), Concejo cantonal de seguridad ciudadana Loja CCSCCL, Centro Histórico, Ciudad, Coactivas, Comité de operaciones de emergencias (COE Cantonal), Comisaria de Higiene, Comisaria de Ornato, Contabilidad, Contraloría, Coordinación Deportiva, Coordinación General, Dirección Administrativa, Distrito Norte, Distrito Sur, Educación Cultura, Festival Internacional de artes vivas de Loja (FIAVL), Gestión y Desarrollo Empresa Pública Municipal de Loja (GEDESEP), Gestión Ambiental, Gestión Social, Higiene, Información del Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI), Inclusión Económica, Información General, Informática, Jurídico, Matriculación Vehicular, Obras Públicas, Parque Industrial, Parroquias, Planificación, Policía Municipal, Preguntas y Respuestas, Presupuesto, Promoción Popular, Prospectiva y Proyectos, Radio Municipal, Recaudaciones, Regeneración Urbana, Registro de la Propiedad, Regulación y Control Urbano, Relaciones Públicas, Rentas Municipales, Terminal Terrestre, Tránsito y Transporte, Turismo, Unidad Municipal de agua potable y alcantarillado de Loja (Umapal), Información de Empresa Municipal de vivienda (VIVEM).(Loja, 2022)

### **4.5 Marco conceptual**

#### ***4.5.1 Incorporación de la mujer en el mundo laboral***

Para entender la situación actual de la mujer en el ámbito laboral es necesario dar un salto hacia atrás en la historia, retrotraernos hacia los inicios de la incorporación de ésta al trabajo Y destacar los roles a los que está sometida como mujer y como esposa, así como el modelo de familia que viene incorporándose con estos. (Herrerias, 2021,5)

Estos estereotipos están condicionados por la sociedad y cultura vigentes de cada momento y lugar por lo que podemos observar una evolución a lo largo de los siglos. En un primer momento se identifica a la mujer con el género inferior para después ser considerada “ángel del hogar” hasta que, con la lucha feminista y los diferentes cambios sociales, surge en el Siglo XX la mujer independiente y fuerte que se ensalza a día de hoy. (Herrerias, 2021,5)

En el mercado laboral, se evidencia la desigualdad y el incremento de las desventajas que enfrentan las mujeres. El impacto desigual de las crisis en las mujeres, se relaciona con las tareas domésticas y de cuidado, las condiciones de inestabilidad laboral, la reducción de ingresos y la pérdida de sus plazas de trabajo en sectores que abastecen al consumo interno de los hogares. Las mujeres al disponer de menos recursos económicos y ser quienes proveen los productos para el autoconsumo y producción alimentaria, son más vulnerables a la especulación de los precios de los alimentos.(Vizueté, 2021,90)

#### ***4.5.2 Rol de la mujer ecuatoriana en la democracia***

Las mujeres en el siglo XX eran desvalorizadas ya que existía la concepción de ellas únicamente como esposas, hijas y madres; esto generaba en la población la mentalidad de que el hombre es superior en todo sentido. Así, la desigualdad que el Ecuador pasaba en aquellos tiempos, que no sólo era entre hombres y mujeres si no entre etnias, razas, poblaciones, jerarquías y posiciones; sumado al extremo machismo creado desde la iglesia y la religión que permitía el maltrato y la dependencia máxima de la mujer en la sociedad dio libertad a la concepción arcaica de una dama. (Molina, 2021,1)

La incorporación de la mujer al mundo laboral supuso un gran avance en la evolución de la mujer en todos los ámbitos y aspectos de su vida social. Supuso abandonar la tradicional concepción de la vida en el hogar de la mujer, al cuidado del mismo y de los hijos y su nula o escasísima participación laboral. A lo largo de los siglos las mujeres fueron evolucionando y, a veces, daban un paso atrás en su avance a causa de los distintos regímenes políticos y contextos sociales de cada época, algunas veces suponían un avance y consecución de derechos y otras, una pérdida de lo ya conseguido.(Ruíz, 2019,5)

Matilde Hidalgo de Prócel fue una de las pioneras en América Latina quien dio un giro a los derechos del Ecuador y el resto de países. De esta manera da inicio a una nueva etapa donde la mujer ecuatoriana tenga el derecho al voto. Sin embargo, no hay información completa de los logros que dejó Matilde Hidalgo de Prócel, provocando así

que su trabajo sea invisibilizado, especialmente en el ámbito educativo, ya que en este sector no se consideran temas relacionados con las mujeres que han luchado por dar un aporte a la sociedad ecuatoriana.(Chancusi, 2020,4)

De esta manera, las mujeres no han sido tomadas en cuenta en varios ámbitos y gracias a esta subestimación y miedo al ser desplazadas han callado; sin embargo, también han existido mujeres que alzaron su voz y que merecen ser recordadas por su accionar positivo. Lastimosamente aún hay irregularidades en las actividades femeninas y con ello vulneración hacia sus derechos. Por ello, es grato y fundamental reconocer lo realizado por personajes femeninos del siglo XX ya que fueron los primeros grandes pasos para la inclusión y valoración de la mujer.(Molina, 2021,3)

#### ***4.5.3 Inclusión de la fuerza laboral femenina***

Sin duda alguna uno de los mayores cambios del siglo XXI ha sido su ingreso en la vida social, política, y económica, y su participación activa en todos estos ámbitos, cosa que antes no podían realizarlo y se les negaba por lo que vivían en otros siglos donde prevalecía más el hombre. Puede que uno de los elementos decisivos en este cambio, hayan sido las guerras, debido a esto se ha tenido en muchas ocasiones que reemplazar las mujeres a los hombres. Quizá esta razón no sea la más importante para este cambio, pero este haya sido un pequeño paso para conseguir lograrlo y puedan desarrollarse como mujeres en cualquier campo.(Burgos et al., 2016,2)

La evolución de la participación laboral femenina está tomando impulso a lo largo de los años, entre (1960-1970) ocurrió acontecimientos como: el ingreso de las mujeres al mercado laboral y a la vez en México se dio la oportunidad de ascender a cargos políticos, (1970-1980) se proclamó el día internacional de la mujer trabajadora y en Brasil el número de mujeres casadas se incrementó en el ámbito laboral, (1980-1990) Estados Unidos aumentó su tasa de participación femenina en un 57%, (1990-2000) en estos años las remuneraciones para la mujer empezaron a cambiar, donde más del 40% de los cargos eran ocupados por mujeres, (2000-2010) la tasa de actividad femenina aumentó en un 50% a nivel mundial, (2010-2020) en Europa las mujeres representan el 45% de la fuerza de trabajo, de la misma forma las empresas tienen a mujeres en cargos directivos logrando resultados satisfactorios. (Hernández, 2010)

Es por ello que, tanto a nivel mundial, como nacional, se han puesto en marcha diferentes programas que buscan la inclusión justa e igualitaria de la mujer en el mercado laboral, de modo que se eliminen las brechas salariales y de condiciones de empleo

existentes entre hombres y mujeres. En este contexto, Ecuador, en 2014, publicó la Agenda Nacional de las Mujeres y la Igualdad de Género 2014-2017, la cual busca alcanzar el objetivo antes mencionado, estableciendo para su cumplimiento 9 ejes de trabajo, siendo el EJE 7: Producción y Empleo.(Ayala & Guachamin, 2018)

#### ***4.5.4 Discriminación de la mujer en el ámbito laboral***

El ámbito laboral es uno de esos ámbitos en que se palpa la discriminación por género, y, de hecho, esta investigación se concretará específicamente en el género femenino, es decir, en las mujeres. Evidentemente, en la actualidad, es grande la lucha de las mujeres para ingresar al mercado laboral, mantener el vínculo laboral, lograr que sean respetadas por sus habilidades y capacidades profesionales. (Pachano & Molina, 2022)

Desde hace mucho tiempo las mujeres han tenido que sufrir algún tipo de discriminación laboral, les ofrecen salarios menores en comparación con los hombres, se las excluye de ciertas labores por que se piensa que no están aptas, o porque les resulta más costoso contratarlas, ellas deben en algún momento gozar de los permisos de maternidad o simplemente las relegan a un puesto de trabajo de inferior nivel, aun estando capacitadas. Además de esto, en muchas ocasiones se les exige una prueba de embarazo, o el uso de algún método anticonceptivo. (Espinoza & Gallegos, 2018)

El derecho fundamental a la igualdad de remuneración por género es reconocido por la Organización Internacional del Trabajo (OIT en adelante). Sin embargo, la brecha salarial persiste en Ecuador; a pesar de las innumerables acciones que han desarrollado las mujeres para hacer ejercer sus derechos.(Sánchez r et al., 2021,49)

#### ***4.5.5 Participación de la mujer en el ámbito laboral***

Es importante indicar, que la mujer ha aumentado su participación en el mercado laboral, respecto a décadas anteriores, pero esto no ha logrado que se elimine la desigualdad. Por lo tanto, la mujer aún se enfrenta a barreras que no les permite acceder a cargos de nivel jerárquico, crecer profesionalmente y tener salarios mayores al de los hombres, imposibilitando el empoderamiento y la autonomía económica de las mujeres.(Holguín, 2021)

El pensamiento de considerar a las mujeres como económicamente inactivas viene de antiguas culturas y generaciones, en las cuales la sociedad le atribuye a la mujer el compromiso en criar a sus hijos y el hacerse cargo del hogar más no a la actividad económica a diferencia del caso de los hombres. Aunque esta situación ha ido reduciendo, en la actualidad también se supone que las mujeres deben realizar las tareas domésticas

(actividad apreciada como improductiva ha sido subestimada a lo largo de los años), esté o no participando en el mercado laboral.(Chicaiza, 2020)

#### ***4.5.6 Importancia de la participación de la mujer***

Durante el siglo XX, las mujeres se fueron incorporando masivamente al mundo público, insertándose aceleradamente en el trabajo productivo y la acción comunitaria y social y, más lentamente, en el ámbito político. A pesar de ello, la situación de discriminación y subordinación en que viven persiste y se reproduce, constituyendo un freno al desarrollo individual y de la sociedad en su conjunto.(Vidal & Romo, 2007,337)

Las constantes movilización y lucha de los colectivos de mujeres han permitido que su participación en la esfera política en Ecuador haya aumentado paulatinamente en las últimas décadas. Esta lucha comienza con el acceso al voto y se mantiene a través de la renovación y la implementación de políticas inclusivas. Las mujeres lograron acceso al voto bajo la Presidencia de Isidro Ayora, en 1928. No obstante, entre los años de 1929 y 1966, el voto para las mujeres era facultativo. Este panorama cambió a partir de 1967, año en el que se reconoció que el voto de las mujeres era obligatorio.(Villarreal et al., 2018)

El trabajo sostenido de las mujeres a nivel nacional e internacional ha producido avances en la conciencia social respecto de la situación de discriminación de las mujeres y mayor sensibilidad frente a algunos problemas que las aquejan. (Vidal & Romo, 2007,390)

#### ***4.5.7 Liderazgo de las mujeres en el sector público***

Al analizar la influencia de la concepción del liderazgo femenino en la administración pública, son indiscutibles los cambios que se han suscitado en la participación del género femenino. La mujer ha demostrado su capacidad de liderazgo logrando una participación importante en diferentes ámbitos.(Mélida et al., 2020,2)

El hecho de que mujeres ocupen cargos directivos, es un reto aún mayor; puesto que por mucho tiempo se les ha atribuido el papel de “abnegadas”, encasillándolas como débiles o sometidas, que dejan a un lado sus metas y anhelos por favorecer a su familia especialmente a sus hijos, olvidando incluso sus propios intereses. Por tal motivo es necesario que se rompa ese estereotipo y se permita un verdadero empoderamiento de las mujeres, para que desarrollen un liderazgo que les posibilite llegar al puesto más alto de una empresa.(Avellán, 2018)

Hoy en día, la mujer combate con el hombre por ocupar un nivel social parejo, demostrado que posee preparación y capacidades para desempeñarse igual o mejor que los hombres en lugares que por tradición han sido considerados para ellos, desaprovechando la oportunidad del aporte particular por el hecho de ser mujer, posiblemente esto obedece a una fase de cambio hacia una equidad de género.(Mélida et al., 2020,2)

#### ***4.5.8 Democratización en el sistema político para la igualdad de género***

Como en la mayoría de las sociedades contemporáneas, en Centroamérica, las mujeres hemos ido incorporándonos al mercado laboral en números crecientes. Asimismo, al igual que en otras sociedades del llamado Tercer Mundo, la participación de las mujeres tuvo lugar, fundamentalmente, en los sectores informales de la economía. (Tangermann, 1995)

Las políticas públicas para implementar más la participación del rol de la mujer en actividades públicas sociales, se deben de identificar áreas y temas relevantes en cuanto a la desigualdad de género persistentes, atacar la violencia de género que existe no solamente en el Ecuador, sino en muchas ciudades latinoamericanas, las cuales detienen o limitan el crecimiento social de una mujer.(García, 2018)

#### ***4.5.9 Escala de Likert***

Este procedimiento fue creado por Rensis Likert en 1932; sin embargo, este es un enfoque tópico y bastante generalizado. Se basa en un conjunto de ítems, presentados como declaraciones o juicios, frente a los cuales se exige la actitud de los competidores. Es decir, se muestra cada confirmación y se pide a la persona que exprese su actitud eligiendo uno de los 5 puntos de vista o categorías de la escala. A cada puntuación se le asigna un valor numérico. De esta forma, el participante recibe una puntuación por la confirmación y, finalmente, su puntuación global, sumando las puntuaciones recibidas por cada una de las afirmaciones.

Las afirmaciones definen el objeto medible de la reacción. Como ejemplo, Kafer et al. (1992) han desarrollado numerosas escalas para medir respuestas en animales y Meerkerk et al. (2009) desarrollaron una herramienta basada en escalas de Likert para medir la gravedad del uso compulsivo de Internet.

#### **Dirección de las afirmaciones**

Las afirmaciones pueden tener dirección: favorable o positiva y desfavorable o negativa. Y esta dirección es muy importante para saber cómo se codifican las alternativas

de respuesta. Si la afirmación es positiva significa que califica favorablemente al objeto de actitud; de este modo, cuanto más de acuerdo con la frase estén los participantes, su actitud será igualmente más favorable.

#### **Forma de obtener las puntuaciones**

Las puntuaciones de las escalas de Likert se obtienen sumando los valores alcanzados respecto de cada frase. Por ello se denomina escala aditiva, una puntuación se considera alta o baja según el número de ítems o afirmaciones. (Sampieri, 2014)

#### **4.5.10 Cargos de jerarquía superior**

Los cargos de jerarquía superior, también conocidos como cargos de alta dirección o cargos ejecutivos, son roles de liderazgo de alto nivel dentro de una organización. Estos roles se caracterizan por su autoridad, responsabilidad y capacidad para tomar decisiones estratégicas que influyen en la dirección y el éxito de la empresa (Harvard Business Review, 2019). Los individuos que ocupan cargos de jerarquía superior suelen desempeñar un papel fundamental en la formulación de políticas, la toma de decisiones estratégicas y la supervisión de departamentos o áreas específicas (Robbins & Coulter, 2017).

Estos pueden variar en términos de título y alcance, y a menudo incluyen roles como el director general (CEO), el presidente, el vicepresidente ejecutivo, el director de operaciones (COO), el director financiero (CFO) y otros ejecutivos de nivel C (Daft, 2018). Cada uno de estos roles lleva consigo una carga significativa de liderazgo, y quienes los ocupan suelen ser responsables de definir la visión de la empresa, establecer metas estratégicas y supervisar la implementación de estrategias corporativas (Drucker, 2014).

También desempeñan un papel crucial en la comunicación de la misión y los valores de la organización tanto interna como externamente. Además, colaboran estrechamente con la junta directiva y otros interesados para garantizar que la empresa cumpla con sus objetivos y maximice el valor para los accionistas (Gupta & Govindarajan, 2015).

En resumen, los cargos de jerarquía superior representan los roles de liderazgo de alto nivel en una organización, donde las personas en estos cargos tienen la autoridad y la responsabilidad de tomar decisiones estratégicas que impactan significativamente en la empresa. Estos roles varían en título y función específica, pero todos comparten la responsabilidad de liderar, dirigir y dar forma a la dirección de la organización.



#### **4.5.11 Cargos de jerarquía superior en municipios**

Los cargos de jerarquía superior en municipios se refieren a las posiciones de liderazgo y alto nivel en la administración pública local. Estos roles desempeñan un papel fundamental en la gestión y gobernanza de un municipio, y están caracterizados por su autoridad en la toma de decisiones estratégicas y su responsabilidad en la supervisión de los departamentos y servicios municipales. Ejemplos comunes de estos cargos incluyen el alcalde, el gerente municipal, el secretario municipal y el tesorero municipal. (Stephen P. Robbins, 2010)

Los cargos de jerarquía superior en un municipio son roles de liderazgo de alto nivel en la administración local, cada uno con responsabilidades específicas. Estos cargos incluyen:

El alcalde suele ser el cargo de mayor jerarquía en un municipio y es el líder político de la comunidad, encargado de representar a los ciudadanos y colaborar con el consejo municipal para establecer políticas y direcciones locales. El Gerente Municipal, por otro lado, se encarga de la gestión diaria de los asuntos municipales, implementando las políticas y decisiones tomadas por el consejo y garantizando que los servicios y operaciones municipales funcionen eficazmente.

**Gerente Municipal:** El gerente municipal es responsable de la gestión diaria de las operaciones municipales. Su función incluye la implementación de políticas y decisiones tomadas por el consejo municipal, supervisión de departamentos y servicios municipales, y garantizar que los servicios se presten de manera eficiente.

**Secretario Municipal:** El secretario municipal se encarga de la documentación y los registros oficiales del municipio. Además, suele asesorar al consejo municipal en cuestiones legales y de procedimiento, asegurando que todas las acciones cumplan con las leyes y regulaciones locales.

**Tesorero Municipal:** El tesorero municipal tiene la responsabilidad de administrar las finanzas del municipio, gestionando presupuestos, recaudando impuestos y supervisando la inversión de fondos. Su función es garantizar la estabilidad financiera del municipio.

**Directores de Departamento:** Estos cargos de alto nivel dirigen áreas específicas como obras públicas, educación, servicios sociales, planificación urbana y más. Sus funciones incluyen la supervisión de personal, la implementación de políticas

departamentales y la colaboración con otros funcionarios para cumplir con los objetivos municipales.

**Concejo Municipal:** Aunque no es un cargo jerárquico único, el concejo municipal es un órgano de toma de decisiones clave en el municipio. Sus miembros son elegidos para representar a la comunidad y participan en la formulación de políticas y la aprobación de decisiones importantes.

Cada uno de estos cargos desempeña un papel esencial en la administración municipal, contribuyendo a la gobernanza efectiva y al bienestar de la comunidad local. Sus funciones varían según la jurisdicción, pero en conjunto, trabajan para asegurar que el municipio funcione de manera eficaz y responda a las necesidades de sus ciudadanos.

Las responsabilidades específicas y las estructuras organizativas pueden variar según la jurisdicción y las regulaciones locales. Para obtener información más detallada y citable sobre estos cargos en un municipio específico, se recomienda consultar fuentes académicas, manuales de gobierno municipal, ordenanzas locales o sitios web oficiales del municipio en cuestión, donde se puede acceder a información precisa y citable. (Municipal, 2013)

#### **4.5.12 Percepción**

La percepción es un proceso cognitivo mediante el cual interpretamos y organizamos la información que recibimos a través de nuestros sentidos. Se refiere a la manera en que entendemos, interpretamos y damos sentido a estímulos del entorno, como objetos, personas, eventos y situaciones. La percepción influye en cómo experimentamos el mundo y toma forma a través de factores individuales y contextuales.

Barthey (1982) destaca que la percepción no solo es un término utilizado en psicología, sino que también es una palabra con diversos significados comúnmente aceptados en el lenguaje cotidiano. Según Barthey, la percepción puede ser entendida de diversas maneras: como un acto o proceso de conocimiento de objetos, hechos o verdades, ya sea a través de la experiencia sensorial o del pensamiento; como una conciencia de los objetos, un conocimiento inmediato o intuitivo, o juicio; o como una referencia que una sensación hace a un objeto externo. (Castilla, 2006)

Desde la perspectiva de Barthey, estas definiciones confieren a la percepción múltiples significados. La percepción, según su interpretación, es tanto una forma de pensamiento como una conducta inmediata, convirtiéndola en sinónimo de la conciencia. Asimismo, se considera un problema sensorial, donde la sensación adquiere una

naturaleza psíquica y funciona como un proceso de copia de la realidad externa. Además, se asocia a un juicio, que no solo se deriva de datos sensoriales, sino también como una pura intuición

Desde una perspectiva más amplia, la percepción, según Bruner y colaboradores (1958, citados por Moya, 1999), involucra fundamentalmente dos procesos. En primer lugar, implica la remodificación o selección de la gran cantidad de datos provenientes del entorno, reduciendo su complejidad para facilitar su almacenamiento y recuperación en la memoria. En segundo lugar, incluye un intento de ir más allá de la información obtenida, con el objetivo de prever acontecimientos futuros y, de esta manera, evitar o reducir la sorpresa. (Castilla, 2006)

#### **4.5.13 Percepción del desempeño**

La percepción del desempeño se puede definir como la manera en que los individuos interpretan y evalúan el rendimiento laboral, ya sea propio o de otros, dentro del entorno laboral. Este proceso de percepción está influenciado por diversos factores, tales como los logros personales, la retroalimentación recibida, las expectativas individuales y las comparaciones con estándares o expectativas preestablecidos. En el ámbito laboral, la percepción del desempeño desempeña un papel crucial al afectar la motivación, la satisfacción laboral y las decisiones relacionadas con la carrera (Malvezzi, 2014)

La percepción del desempeño se refiere a cómo individuos o grupos interpretan y evalúan el rendimiento, y su cálculo puede involucrar diferentes métodos y métricas. Aquí tienes una explicación general:

**Diseño de Encuestas o Evaluaciones:** Una forma común de calcular la percepción del desempeño es a través de encuestas o evaluaciones. Se pueden diseñar preguntas específicas que aborden diferentes aspectos del rendimiento y se solicita a los participantes que proporcionen respuestas basadas en su percepción.

**Escala de Likert o Puntuación Numérica:** Las respuestas a preguntas sobre la percepción del desempeño a menudo se recopilan utilizando escalas de Likert o puntuaciones numéricas. Por ejemplo, se puede pedir a los participantes que califiquen el desempeño en una escala del 1 al 5, donde 1 puede representar un bajo desempeño y 5 un alto desempeño.

**Análisis de Retroalimentación y Comentarios:** Además de las puntuaciones numéricas, la retroalimentación cualitativa en forma de comentarios también es crucial.

Analizar los comentarios proporcionados puede ofrecer una comprensión más profunda de la percepción y proporcionar áreas específicas de fortalezas y debilidades.

Comparación con Objetivos y Expectativas: Para calcular la percepción del desempeño, también se puede comparar el rendimiento percibido con los objetivos y expectativas previamente establecidos. Esto ayuda a contextualizar las evaluaciones y entender cómo se alinean con las metas organizacionales. (Malvezzi, 2014)

## **5. Metodología**

### **5.1 Enfoque.**

El presente proyecto de investigación fue abordado a través de un enfoque de carácter mixto, debido a que en primera instancia a través de una entrevista se requirió obtener información relacionada los cargos de nivel jerárquicos superior de toma de decisiones que las mujeres han desempeñado en el Gobierno Autónomo Descentralizado Loja; además la aplicación de encuestas que permitió conocer el criterio del personal que labora en el Gobierno Autónomo Descentralizado de Loja en relación a la percepción del desempeño de la mujer en cargos de nivel jerárquico superior.

### **5.2 Diseño.**

El diseño aplicado en el trabajo de Integración Curricular fue no experimental, debido a que la información que se requirió se la tomó tal cual se encuentra en la realidad del Gobierno Autónomo Descentralizado de Loja, misma que sirvió para la presente investigación.

### **5.3 Tipo de investigación.**

En relación al tipo de investigación fue de tipo exploratoria y descriptiva con características de investigación-acción, debido a que en el problema no se logra evidenciar resultados de estudios previos con facilidad.

### **5.4 Población.**

En la presente investigación la población estuvo conformada por todo el personal que labora en el Gobierno Autónomo Descentralizado de Loja que fue un total de 1463, debido al número de personal que labora en el mismo es necesario obtener una muestra a través de la siguiente formula:

$$n = \frac{n * z^2 * p * q}{(n - 1) * e^2 + z^2 * p * q}$$

N= Población = 1463 servidores públicos

Z = nivel de confianza = 1,96

p = probabilidad que ocurra = 0,95

e= margen de error = 0.05

q = probabilidad que no ocurra = 0,5

$$n = \frac{n * z^2 * p * q}{(n - 1) * e^2 + z^2 * p * q}$$
$$n = \frac{1.463 * 1.96^2 * 0.5 * 0.5}{(1.463) * 0.05^2 + 1.96^2 * 0.95 * 0.5}$$
$$= 305$$

Luego de obtener la muestra para las encuestas, se procedió a realizar una tabla en donde se distribuyó el total de encuestados por departamento de acuerdo al número total de empleados que laboran en cada departamento del municipio de Loja y así poder distribuir la encuesta de una manera equitativa.

**Tabla 2.**

*Distribución de la muestra.*

N.º	Departamentos	Empleados	%	N.º encuestas
1	Directora de Comunicación	40	7,86	24
2	Directora del CASMUL	150	29,47	90
3	Directora Financiera	73	14,34	44
4	Directora del UMAPAL	60	11,79	36
5	Directora de Gestión Económica	16	3,14	10
6	Directora Administrativa	55	10,81	33
7	Directora de Recursos Humanos	37	7,27	22
8	Directora de Matriculación Vehicular	22	4,32	13
9	Directora de Turismo	4	0,79	2
10	Directora de Gestión Territorial	52	10,22	31
	<b>Total</b>	<b>509</b>	<b>100</b>	<b>305</b>

*Nota:* Elaboración propia, datos obtenidos el en municipio de Loja

### **5.5 Métodos.**

El método que ayudo al abordaje de la investigación fue el método inductivo ya que se requirió tomar información de carácter general a través de la revisión de documentación y pagina web del municipio de Loja que ayudo a obtener información relacionada a mujeres que han estado ocupando cargos de jerarquía superior durante los últimos cuatro años; así como el método deductivo que ayudo a finiquitar los resultados obtenidos en los diferentes departamento sobre la participación de la mujer como directora departamentales.

### **5.6 Técnicas.**

**Entrevista:** se aplicó una guía de entrevista, con preguntas de carácter abierto de manera presencial al director del departamento de talento humano del municipio de Loja, con la finalidad de obtener información relacionada al número de mujeres que ocuparon cargos de jerarquía superior en los diferentes departamentos del Gobierno Autónomo Descentralizado de Loja durante estos últimos cuatro años.

**Encuesta.** Se aplico un cuestionario con preguntas de carácter cerrado y de opción múltiple para tener información sobre la percepción del desempeño de las mujeres en cargos de jerarquía superior del Gobierno Autónomo Descentralizado de Loja y se aplicó de manera presencial a la muestra poblacional en los diferentes departamentos que han estado mujeres como directoras departamentales.

Se utilizo la escala de liker para la calificación para las encuestas y poder obtener una valoración de cada pregunta, a continuación, se da a conocer la escala y el puntaje del mismo;

- 1= muy en desacuerdo
- 2= en desacuerdo
- 3= ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4= de acuerdo
- 5= muy de acuerdo

A su vez para determinar la percepción de cada departamento se utilizó la siguiente escala con su respectivo puntaje;

- 1= muy baja
- 2= baja
- 3= media
- 4= alta

- 5= muy alta

Para determinar la percepción se procedió a aplicar la siguiente formula:

$$p = (\Sigma r)/(n)$$

donde:

- P: es la percepción
- $\Sigma r$ : es la suma de las puntuaciones de las encuestas
- N: es el número de encuestas

De esta manera se da cumplimiento al objetivo específico dos de la presente investigación

## **6. Resultados**

### **6.1 Objetivo 1: Identificar los cargos de nivel jerárquicos superior de toma de decisiones que las mujeres han desempeñado en el Gobierno Autónomo Descentralizado Loja, periodo 2019-2023.**

Para dar cumplimiento al objetivo 1, se realizó la entrevista al director del departamento de talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado de Loja y también se tomó en cuenta la información proporcionada por la página del municipio de Loja en donde se identificó el número de mujeres que han estado de directoras departamentales durante estos últimos cuatro años. También esta entrevista nos ayudó a identificar cuáles son los cargos de jerarquía superior en el municipio de Loja, los cuales se presenta la siguiente matriz de análisis.

**Tabla 3.***Matriz de análisis de las entrevistas.*

<b>Preguntas</b>	<b>Respuestas</b>	<b>Análisis</b>
<b>Cargos jerárquicos de toma de decisión.</b>	Los cargos jerárquicos del municipio de Loja son: el puesto a la alcaldía, recordara usted que hay resolución de la corte constitucional y hay una reforma en el código de la democracia dice que cuando el alcalde es hombre la vicealcaldesa debe ser mujer, de ahí vienen los diferentes directores; director administrativo que es mujer, hace poco un puesto de jerarquía era el director de avalúos y catástrofes que era mujer, la directora de UMAPAL de la unidad de agua potable y alcantarillado que es mujer, directora del CASMUL que es mujer, directora de la clínica Julia Esther Gonzales es mujer, directora de turismo es mujer, director de comunicación es mujer.	Se conoció que los cargos jerárquicos superiores en el Gobierno Autónomo Descentralizados son la alcaldía directores departamentales
<b>Mujeres que están involucradas en cargos de jerarquía superior</b>	En fin, como puede ver tenemos un 50% de mujeres dentro del nivel jerárquico superior de la toma de decisiones, así como el otro 50% es de varones en donde se desenvuelven en las diferentes actividades y logran tener un buen desempeño laboral. Bien, ese es un tema importante de resaltar, ni el hombre ni la mujer llega a un puesto de dirección simplemente por vinculación política por afinidad o por afecto, sino más bien por su capacidad y por los resultados en la gestión, ya pasaron los tiempos donde uno era el amigo íntimo del político y por esa condición lo ponían, el desarrollo mismo de la sociedad, la dinámica de la administración pública obliga a que todos y cada uno de los directores, independientemente de que sea hombre o mujer debe tener su nivel de conocimiento, su capacidad y sobre todo para la toma de decisiones, en el presente caso o en el caso del Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Loja puedo asegurar sin temor a equivocarme que las mujeres están	Se conoció que el 50% de mujeres están involucradas en cargos jerárquicos superior en esta institución pública
<b>Rol de la mujer en la toma de decisiones</b>		Las mujeres han llegado a un puesto de toma de decisiones por su capacidad intelectual y resultados de la gestión, nivel de conocimiento y la toma de decisiones en el cargo.



preparadas para la toma de decisiones y en muchas veces son más radicales que los mismos varones.

**La mayoría de departamentos hay más hombres involucrados en cargos directivos como mujeres**

No, como lo dije, existen en la mayoría de departamentos mujeres que están a cargo de un departamento y que dijeron de una manera excelente las actividades que se realiza.

En los diferentes departamentos de Gobierno Autónomo Descentralizado la mayoría de mujeres están a cargo de estos cargos.

**Municipio cumple con el derecho de la igualdad o equidad de oportunidades**

Estoy completamente seguro que sí, porque no solo tenemos la presencia de la mujer en los cargos de dirección sino en los mandos medios también tenemos, por ejemplo, la coordinadora de comercialización de la unidad municipal de agua potable es mujer, la encargada de la planta de tratamiento o responsable de la planta de tratamiento de Carigán es mujer la ing. Ordoñez, la comisaria municipal es mujer, la jefa de coactivas es mujer, la jefe de presupuesto es mujer, y son cargos donde la toma de decisiones es así, llegan los problemas y debe haber una solución inmediata.

Se constato que en esta entidad pública se cumple con el derecho de la igualdad o equidad de oportunidades sin distinción alguna tanto para hombres como para mujeres.

**Política Pública de Mujeres y Equidad de Género implementada en el municipio de Loja**

Si, yo pienso que si, como le dije el espacio que se ha ido abriendo a la participación de la mujer en la administración pública o en los cargos de dirección, si bien es cierto hay una política pública pero no es una dádiva del gobierno central o del andamiaje jurídico en sí, sino más bien es el producto del esfuerzo, del ímpetu, del sacrificio y del interés que han puesto las mujeres para ocupar estos cargos, eso también se da en la medida en que las mujeres quieran ocupar un puesto de dirección y obviamente hay mujeres que se han preparado para ellos, hay otras mujeres que tienen la preparación y el conocimiento pero no quieren saber nada de la administración pública, prefieren estar en otro sector en otro ámbito, entonces no es imperativo o más bien siendo un imperativo pero está condicionado a la voluntad de las mujeres. Para el siguiente proceso electoral , es conocido por

Si se ha implementado la política pública de mujeres y equidad de género y ha dado paso para la participación de la mujer en cargos de toma decisiones, en donde se han podido desenvolver por su gestión y su capacitación para solventar problemas de cada departamento que lideren.

**Políticas públicas relacionadas al involucramiento de las mujeres en cargos de toma de decisiones**

todos y que las organizaciones políticas tuvieron problemas para ajustar sus listas por este tema generacional de hombre y de mujer y de todo esto, porque simplemente de acuerdo a las estadísticas dicen que hay siete mujeres para cada hombre en esa relación, pero si usted busca una mujer para la actividad política, para la FEUE o para estas organizaciones sociales a veces es medio complicado por el hecho de seguir con esos prejuicios que aún se mantienen dentro de la sociedad.

Yo diría que no, en ellas tengo suficientes leyes, más bien yo creo que es el proceso de enseñanza aprendizaje el que debe ir cambiando y debe ir innovándose, el ejercicio de los derechos debe ser una catedra de cultura general, debe venir desde el kínder, desde la escuela, desde los niños deben ir aprendiendo a que existen derechos y que existen obligaciones y que existen prohibiciones y que el derecho de uno termina donde empieza el derecho de otro, y por supuesto el derecho a las mujeres, el respeto por este maravilloso ser humano debe inculcárselo desde el hogar o si es posible desde la escuela.

Existen muchas leyes sobre el involucramiento de las mujeres, más bien se las debería reactivar y ponerlas en prácticas en cada institución pública y también privada, dar seguimiento al cumplimiento de la misma para asegurar la participación de la mujer.

---

Nota: Elaboración propia, información obtenida de la entrevista

En primera instancia se verifico que los cargos jerárquicos superiores en el Gobierno Autónomo Descentralizado de Loja son; la alcaldía, y directores departamentales, cabe mencionar que las mujeres han ocupado el 50% de cargos directivos en los departamentos de municipio de Loja, y han sido parte de la toma de decisiones en cada uno de estos departamentos. Cabe mencionar que, por su capacidad intelectual y resultados de la gestión, nivel de conocimiento y la toma de decisiones, las mujeres están a cargo de estos cargos.

En esta entidad pública el derecho de la igualdad o equidad de oportunidades sin distinción alguna se da tanto para hombres como para mujeres, es así que a través del cumplimiento de la política pública de mujeres y equidad de género ha dado paso para la participación de la mujer en cargos de toma decisiones, en donde se han desenvuelto por su gestión y su capacitación para solventar problemas de cada departamento que lideren.

Para asegurar la participación de la mujer se debe dar seguimiento a las leyes sobre el involucramiento de las mujeres, reactivándolas en cada institución pública y también privada, dar seguimiento al cumplimiento de la misma para asegurar la participación de la mujer.

De igual manera, en la página web del Gobierno Autónomo Descentralizado de Loja se pudo verificar el número de mujeres que han estado en cargos de jerarquía superior y conjuntamente con la entrevista realizada lograr tener el número exacto de las mujeres como directoras departamentales y así poder dar cumplimiento al primer objetivo.

**Tabla 4.**

*Departamentos jerárquicos ocupados por mujeres en el municipio.*

<b>Departamentos del Gobierno Autónomo Descentralizado de Loja</b>	<b>N.º de mujeres que han estado a cargo del departamento durante estos cuatro años</b>
Departamento de Comunicación	4
Departamento CASMUL	5
Departamento Financiero	2
Departamento UMAPAL	1
Departamento de Gestión Económica	2
Departamento Administrativo	1
Departamento de Recursos Humanos	1
Departamento de Matriculación vehicular	1

Departamento de Turismo	3
Departamento de Gestión Territorial	1
Departamento de Regulación y Control Urbano	2

*Nota:* Elaboración propia, información obtenida del municipio de Loja

**6.2 Objetivo 2: Determinar la percepción del desempeño de la mujer en cargos de nivel jerárquico superior en el Gobierno Autónomo Descentralizado de Loja, periodo 2019-2023.**

Para dar cumplimiento al objetivo 2, se realizó las 305 encuestas aplicadas a los diferentes empleados en los 10 departamentos del Gobierno Autónomo Descentralizado de Loja sobre la percepción del desempeño de la mujer como directora departamental durante el periodo de su gestión. Cabe mencionar que para medir la percepción se aplicando la fórmula propuesta en la metodología en donde se sumó la puntuación de las encuestas y esa respuesta se la dividido para el número de encuestas dándonos el resultado de la percepción, donde 5 se considera percepción muy alta y 1 percepción muy baja.

A continuación, se detalla los resultados en función de cada departamento de jerarquía superior del municipio de Loja:

**Tabla 5.***Resumen general de las encuestas aplicadas los departamentos del municipio de Loja.*

<b>Percepción del desempeño en los cargos de jerarquía superior dirigido por mujeres en el municipio de Loja</b>											
<b>Preguntas/Departamentos</b>	<b>Depto. Comunicación</b>	<b>Depto. Casmul</b>	<b>Depto. Financiero</b>	<b>Depto. Umapal</b>	<b>Depto. Gestión Económica.</b>	<b>Depto. Administrativo.</b>	<b>Depto. Recursos Humanos</b>	<b>Depto. Matriculación Vehicular.</b>	<b>Depto. Turismo</b>	<b>Depto. Gestión Territorial</b>	<b>Total, percepción por pregunta</b>
<b>Desenvolvimiento</b>	3,9	3,6	3,9	3,9	3,8	3,9	3,9	3,8	4	4,2	<b>3,89</b>
<b>Correcta gestión</b>	4	3,6	4	3,9	4	4,1	3,8	3,7	4	4,3	<b>3,94</b>
<b>Conocimientos adecuados</b>	3,9	3,6	3,9	3,9	3,9	4	3,8	3,4	4	4,2	<b>3,86</b>
<b>Estrategias implementadas</b>	3,9	3,5	3,9	3,8	3,9	4	3,6	3,6	3	4,2	<b>3,74</b>
<b>Rol de mayor responsabilidad</b>	3,9	3,5	3,9	3,9	3,9	3,8	3,7	3,6	3,5	4	<b>3,77</b>
<b>Nivel de experiencia y conocimiento</b>	4	3,5	3,9	3,9	4	3,8	3,9	3,4	4	4	<b>3,84</b>
<b>Trabajo eficiente</b>	3,9	3,6	3,9	3,9	3,9	3,9	3,9	3,5	3,5	4	<b>3,8</b>
<b>Enfocado en los objetivos</b>	3,9	3,6	3,9	3,8	3,8	3,9	3,8	3,2	4	4,1	<b>3,8</b>
<b>Mejora continua</b>	3,9	3,5	3,8	3,9	4,1	3,9	3,8	3,4	3,5	4	<b>3,78</b>
<b>Se capacita continuamente</b>	4	3,5	3,8	4	3,9	4	3,6	3,2	4	4,3	<b>3,83</b>
<b>Total, de percepción por departamento</b>	<b>3,9</b>	<b>3,55</b>	<b>3,9</b>	<b>3,9</b>	<b>3,92</b>	<b>3,93</b>	<b>3,8</b>	<b>3,5</b>	<b>3,75</b>	<b>4,13</b>	
<b>Percepción general</b>						<b>3,8</b>					

*Nota:* Elaboración propia, datos obtenidos desde las encuestas aplicadas

En la tabla 5 se puede analizar que nueve de diez departamentos del municipio de Loja tienen una percepción entre 3.5 a 3.93, esto se considera una nota medio alta, lo que nos indica que hay una coherencia en la forma en que los empleados de estos departamentos perciben el desempeño de las mujeres como directoras departamentales durante estos cuatro últimos años, estos resultados son positivos ya que demuestran que las mujeres han tenido una correcta gestión, un trabajo eficiente, estrategias adecuadas, capacitaciones continuas, un buen nivel de conocimiento y experiencia y sobre todo un buen desenvolvimiento dentro de estos departamentos para tomar decisiones con lo que respecta a proyectos y actividades que se han implementado.

A su vez el último departamento que es de gestión territorial tiene una percepción de 4,13 que se considera alta, es el departamento en el cual los empleados han percibido de manera mayoritaria y positiva el buen desempeño que ha tenido su directora departamental durante el tiempo de gestión.

El promedio general de percepción de los empleados de los diez departamentos es de 3.8 que se considera media alta, reflejando en sí que durante estos cuatro años donde han estado mujeres de directoras departamentales, han logrado una buena gestión tanto en las actividades, proyectos y tareas que han tenido que realizar dentro del mismo con su equipo de trabajo. Este resultado en sí es algo muy positivo ya que se encuentran en el rango superior de la escala de percepción, la mayoría de las respuestas se inclinan a una percepción positiva.

**Objetivo 3: Elaborar una propuesta de integración de la mujer en los cargos de nivel jerárquicos superior en el Gobierno Autónomo Descentralizado de Loja.**

A continuación, se presenta la propuesta de integración de la mujer, misma que se puede considerar su aplicación en los diferentes departamentos del Gobierno Autónomo Descentralizado de Loja, esta propuesta puede servir de base para seguir fomentando la integración de la mujer en toma de decisiones en cargos jerárquicos superiores



**unl**

Universidad  
Nacional  
de Loja

Carrera de  
Administración  
Pública

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA**

**FACULTAD JURÍDICA SOCIAL Y  
ADMINISTRATIVA**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**Propuesta de integración de la mujer en cargos de  
jerarquía superior de toma de decisión**

**Autora:**

Sofia Guissella Reyes Granda

Loja – Ecuador

2023

## **Título**

Propuesta de integración de la mujer en cargos de jerarquía superior de toma de decisión

## **Introducción**

La mujer desde tiempo antiguos se la ha caracterizado por ser el sexo débil, sin embargo, las distintas condiciones tanto económicas, sociales, políticas, raciales y hasta religiosas han dificultado su desarrollo profesional y personal para poder lograr sobresalir en la sociedad, la brecha laboral ha logrado que la mujer tenga un poco participación para lograr ser parte de un puesto de toma de decisión, se ha visto truncada para poder desenvolverse y lograr tomar el rol de una líder.

Es así que a través de esta propuesta de integración a la mujer se pretende incentivar a la mayoría de mujeres que laboran en el Gobierno Autónomo Descentralizado de Loja y también a la población en general, a su vez seguir incrementar los niveles de participación y liderazgos en cargos de toma de decisiones, a través de capacitaciones y cursos donde se logre fomentar una confianza y seguridad de las capacidades que cada una posee para tener un mejor desenvolvimiento y lograr sobresalir por sus conocimientos, dando un mayor valor a las actividades que la mujer realiza dentro de una institución pública

## **Justificación**

Luego de los resultados obtenidos en relación a la incorporación de la mujer en cargos de nivel jerárquico superior durante los últimos cuatro años realizados en el Gobierno Autónomo Descentralizado de Loja, se pudo evidenciar que la mujer ha tenido un 50% de participación en cargos de toma de decisión acorde a su rol y a su desempeño en los diferentes departamentos, sin embargo no existe un porcentaje alto que demuestre que ha existido un incremento significativo de la mujer en cargos de nivel jerárquico superior, por lo que se ha plantea una propuesta enfocada a incrementar más la participación y permanencia de las mujeres en cargos de toma de decisiones en esta entidad pública.

## **Objetivos General**

Fomentar la incorporación de la mujer en cargos de jerarquía Superior de toma de decisión en el Gobierno Autónomo Descentralizado de Loja.



**Tabla 6.***Matriz de estrategias.*

<b>Estrategia 1: Capacitación para fortalecer en liderazgo y participación a las mujeres dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado de Loja</b>				
<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Recursos</b>	<b>Presupuesto</b>
Capacitación sobre el liderazgo de la mujer dentro del mundo laboral	Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Loja	Se realizarán tres veces al año en esta institución.	<b>Recursos humanos:</b> Mujeres que laboran en la institución pública, director de recursos humanos, capacitador <b>Recursos materiales:</b> Material informativo, marcadores, hojas, esferos	750 dólares, financiado por la institución
Capacitación sobre la participación de las mujeres en puesto de toma de decisiones	Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón	Se lo realizaran dos veces al año	<b>Recursos humanos:</b> Mujeres que laboran en la institución pública, director de recursos humanos, capacitador <b>Recursos materiales:</b> Material informativo arcadores, hojas, esferos	750 dólares, financiado por la institución
<b>Estrategia 2: Campaña para incentivar el empoderamiento de las mujeres en cargos laborales</b>				
<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Recursos</b>	<b>Presupuesto</b>
Creación de grupos de apoyo y redes sociales para conectar a mujeres y proporcionar un entorno de apoyo emocional y profesional.	Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Loja	Se lo realizara una vez al año	<b>Recursos humanos:</b> Mujeres que laboran en la institución pública. <b>Recursos materiales:</b> Internet, redes sociales, páginas web, afiches.	500 dólares, Financiado por la institución

Eventos culturales, exposiciones artísticas y actividades que resalten el papel y los logros de las mujeres en la sociedad.	Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Loja	Se lo realizara tres veces al año	<b>Recursos humanos:</b> Mujeres que laboran en la institución pública, <b>Recursos materiales:</b> Invitaciones afiches, carpas, sonido	1000 dólares, financiado por la institución
---	---	-----------------------------------	---	---

**Estrategia 3:** Implementar programas específicos de desarrollo profesional que preparen a mujeres para roles de liderazgo.

<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Recursos</b>	<b>Presupuesto</b>
Programas de Inclusión de la mujer en todos los niveles de la organización	Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Loja	Se lo realizara dos veces al año	<b>Recursos humanos:</b> Mujeres que laboran en la institución pública, director de recursos humanos. <b>Recursos materiales:</b> Material informativo, marcadores, hojas, esferos	800 dólares, financiado por la institución
Programas de mentoría y coaching que conecten a mujeres con líderes experimentados en la organización.	Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón	Se lo realizaran una vez al año	<b>Recursos humanos:</b> Mujeres que laboran en la institución pública, directo de recursos humanos. <b>Recursos materiales:</b> Material informativo, marcadores, hojas, esferos	1500 dólares, financiado por la institución

*Nota:* Elaboración propia.

**Tabla 7.***Cronograma de actividades.*

Actividades/Tiempo en meses	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Capacitación sobre el liderazgo de la mujer dentro del mundo laboral		x				x				x		
Capacitación sobre la participación de las mujeres en puesto de toma de decisiones				x					x			
Creación de grupos de apoyo y redes sociales para conectar a mujeres y proporcionar un entorno de apoyo emocional y profesional.					x							
Eventos culturales, exposiciones artísticas y actividades que resalten el papel y los logros de las mujeres en la sociedad.	x				x				x			
Programas de Inclusión de la mujer en todos los niveles de la organización			x					x				
Programas de mentoría y coaching que conecten a mujeres con líderes experimentados en la organización.							x					

*Nota:* Elaboración propia

#### **6.4 Objetivo general: Diagnosticar el nivel de participación de las mujeres en cargos de nivel jerárquico superior en el Gobierno Autónomo Descentralizado de Loja en el periodo 2019-2023.**

Luego de dar cumplimiento a los tres objetivos específicos, se logró determinar que la participación de la mujer en los diferentes cargos de nivel jerárquico superior en el Gobierno Autónomo Descentralizado de Loja es de un 50%, y se pudo verificar que, de los 20 departamentos existentes, 10 de ellos estuvieron dirigidos por una mujer durante estos últimos cuatro años.

Cabe recalcar también que la información obtenida de las encuestas sobre la percepción del desempeño de las mujeres en estos cargos de jerarquía superior de forma general ha sido de 3,8, una percepción positiva durante estos cuatro años, en donde la mayoría de empleados están de acuerdo con la buena gestión, los conocimientos y capacitaciones obtenidas, las estrategias implementadas, nivel de experiencia y el trabajo eficiente que han tenido cada una de ellas dentro de cada departamento.

A pesar de que los resultados de la participación de la mujer son buenos, no se ha visto un incremento significativo durante estos últimos años, es así que se realizó la propuesta de integración de la mujer en cargos de jerarquía superior de toma de decisión para incentivar y a su vez motivar a las mujeres a ser líderes y que puedan dirigir un puesto de jerarquía superior.

### **7. Discusión**

#### **7.1 Objetivo 1: Identificar los cargos de nivel jerárquicos superior de toma de decisiones que las mujeres han desempeñado en el Gobierno Autónomo Descentralizado Loja, periodo 2019-2023.**

Para dar cumplimiento al primer objetivo, primero recopilamos información a través de la página de la institución y a su vez realizamos una entrevista al director del departamento de Talento Humano en donde se pudo corroborar que los cargos de nivel jerárquico superior en el Gobierno Autónomo Descentralizados de Loja son; la alcaldía y directores departamentales, cabe mencionar que existen un 50% de mujeres que ocupen cargos de jerarquía superior en esa institución, y que durante los cuatro años la mujer ha sido tomadora de decisiones en asuntos de suma responsabilidad y de solución absoluta.

Desde el punto de vista de la teoría de la segregación laboral de Anker (1997), donde menciona que la segregación vertical examina la desigualdad de las mujeres en niveles jerárquicos específicos, donde las mujeres ocupan cargos medianos y bajos con

salarios inferiores en cambio los hombres ocupan los cargos de mayor poder y toma de decisiones con mejor salario. Es así que en la presente investigación se pudo identificar los cargos de nivel jerárquicos superior de toma de decisiones en el municipio de Loja y a su vez el número de mujeres que se han desempeñado en cargos de jerarquía superior de toma de decisiones, es decir que, de los 20 departamentos, 10 de ellos han estado liderados por mujeres durante estos últimos cuatro años.

Por lo tanto, la teoría de Anker, sobre la segregación vertical en donde hace referencia la desigualdad que tiene la mujer para ocupar cargos de jerarquía superior y de toma de decisión se contraponen a los resultados de la presente investigación ya que podemos ver que existen hombres y mujeres en cargos directivos en el municipio de Loja y en el 50% de estos departamentos lo han desempeñado las mujeres durante estos cuatro años.

## **7.2 Objetivo 2: Determinar la percepción del desempeño de la mujer en cargos de nivel jerárquicos superior desempeñados por mujeres en el Gobierno Autónomo Descentralizado de Loja, periodo 2019-2023.**

Para determinar la percepción del desempeño de la mujer, se procedió a realizar las 305 encuestas a los empleados en los diez departamentos del Gobierno Autónomo Descentralizado de Loja y se pudo analizar que la percepción general del desempeño de las mujeres dentro de estos departamentos es de 3.8, que se considera media alta, a su vez el resultado de la percepción por departamento como se ve en la tabla 5, varía entre 3,5 a 4, considerándose de esta manera una percepción media y alta con resultados positivos durante el periodo 2019-2023 en esta institución pública.

Como afirma Allport (1937), de acuerdo a la teoría de los rasgos de liderazgo, donde sostiene que los líderes eficaces nacen no se hace y sobre todo cuentan con algunos rasgos y habilidades que le permiten ser efectivos, influyendo en el comportamiento de otras personas. A su vez identificó una serie de rasgos que son comunes a los líderes eficaces como: inteligencia, autoconfianza, empatía, motivación, capacidad de tomar decisiones, capacidad de resolver problemas, capacidad de comunicar, capacidad de construir relaciones.

De acuerdo a los resultados obtenidos en este objetivo y respecto a lo que nos habla Allport sobre los rasgos de liderazgo, podemos decir que tiene correlación con esta teoría, ya que se pudo identificar que las mujeres en cargos de jerarquía superior tienen rasgos de líderes eficaces, demostrando que durante estos cuatro años de gestión han

podido solventar problemas, han sido tomadoras de decisiones, han tenido un rol de responsabilidad con todas las tareas dentro de cada departamento, buena comunicación para trabajar en equipo, han implementado buenas estrategias para mejorar el trabajo y hacerlo más eficiente y el desempeño de forma general ha sido buena, demostrando que pueden ocupar cargos importantes y ser tomadoras de decisiones dentro de esta institución pública.

### **7.3 Objetivo 3: Elaborar una propuesta de integración de la mujer en los cargos de nivel jerárquicos superior en el Gobierno Autónomo Descentralizado de Loja.**

Actualmente existe políticas y leyes donde se propone y se exige la igualdad laboral para hombres y mujeres, a pesar de que la mujer ha tenido una buena participación en cargos de jerarquía superior en el municipio de Loja, durante estos cuatro años no se ha visto un incremento significativo más allá del 50%, es así que se elaboró una propuesta de integración de la mujer, en donde se reactive la participación de las mujeres en el municipio de Loja y se involucre en diferentes funciones donde se involucran la toma de decisiones y soluciones.

Como sostiene el autor Anker (1997), la segregación horizontal se refiere a la agrupación de individuos de un mismo género en sectores específicos donde tienen mayor beneficio el hombre que la mujer, en pocas palabras las mujeres tienden a concentrarse en campos asociados tradicionalmente con funciones femeninas simplemente por el hecho de ser madres, amas de casa, de ser casadas y tener una familia etc. este factor hace que busquen empleos con horarios flexibles a su entorno y así poder llevar todas las actividades que están a su cargo de una manera más adecuada.

Con los resultados obtenidos y la investigación de Anker sobre la segregación horizontal se pretende seguir empoderando a las mujeres del Gobierno Autónomo Descentralizado de Loja para que participen en cargos de jerarquía superior con funciones y responsabilidades que involucran la toma de decisiones de carácter técnico y administrativo, esto traerá mayor beneficio no solo para el municipio de Loja, si no a su vez mejorara las habilidades de las mujeres para que realicen diferentes actividades y puedan solventar de manera eficiente las problemáticas que se susciten en esta institución.

#### **7.4 Objetivo General: Diagnosticar el nivel de participación de las mujeres en cargos de nivel jerárquico superior en el Gobierno Autónomo Descentralizado de Loja en el periodo 2019-2023.**

A partir de toda la información obtenida se pudo establecer que existe un 50% de participación de la mujer en cargos de jerarquía superior en el Gobierno Autónomo Descentralizado de Loja, y a pesar de que en algunos departamentos se ha tenido cambios de más de dos personas, el trabajo realizado ha sido muy eficiente dentro del mismo. Por otro lado, se pudo constatar que la percepción del desempeño de estas mujeres como directoras departamentales ha sido de un 3.8 de forma general, es decir que durante estos cuatro años ha sido media alta, luego de conocer este resultado se realizó una propuesta de integración de la mujer para incentivar a mujeres del municipio de Loja a ser partícipes de cargos de toma de decisiones.

La teoría de Anker (1997) sobre la segregación laboral se caracteriza como un fenómeno que impacta de manera significativa a las mujeres. Este fenómeno se manifiesta en una mayor presencia de mujeres en los niveles laborales más bajos y medios. Esta disparidad refleja la desigualdad entre hombres y mujeres en distintas ocupaciones, actividades y sectores, así como en niveles específicos de jerarquía, creando una división marcada dentro de la estructura laboral.

Este resultado en si no guarda relación con la investigación realizada por Anker ya que se ha visto una participación significativa de la mujer en el Gobierno Autónomo Descentralizado de Loja en los cargos de jerarquía superior y toma de decisiones, el cual han tendido un buen desempeño, trabajo eficiente y correcta gestión de las actividades, proyectos, tareas realizadas dentro de estos departamentos durante el periodo 2019-2023, y sobre todo han sido tomadoras de decisiones para solventar problemáticas que se han suscitado dentro de esta institución.

## 8. Conclusiones

Luego de concluir la presente investigación del Trabajo de Integración Curricular, se desprenden las siguientes conclusiones:

- Se identificó los cargos de jerarquía superior de toma de decisión y la participación del 50% de las mujeres como directoras departamentales, donde fueron tomadoras de decisiones durante el periodo 2019-2023 en el Gobierno Autónomo Descentralizado de Loja.
- Se determinó que las mujeres que han estado de directoras departamentales durante estos cuatro años tuvieron una percepción media alta sobre el desempeño realizado dentro de estos departamentos demostrando una correcta gestión, un trabajo eficiente y buen desenvolvimiento en estos cargos que han llegado a liderar por mérito propio y por su eficiencia.
- Se elaboró una propuesta de integración para las mujeres del Gobierno Autónomo Descentralizado de Loja en donde se reactive y se motive mayormente a que las mujeres ocupen cargos de alta jerarquía y donde sean tomadoras de decisiones solventando problemáticas en esta institución de manera eficiente.
- Se diagnosticó una participación media alta de las mujeres en los cargos directivos del Gobierno Autónomo Descentralizado de Loja, es decir que, de los 20 departamentos de jerarquía superior, 10 de ellos fueron liderados por mujeres durante el periodo 2019-2023.



## **9. Recomendaciones**

Luego de concluir la presente investigación del Trabajo de Integración Curricular, se desprenden las siguientes recomendaciones:

- Que el Gobierno Autónomo Descentralizado de Loja fomente e incentive la participación de las mujeres dentro y fuera de la institución pública en donde se empoderen en cargos de jerarquía superior y sean tomadoras de decisiones.
- Que las mujeres del Gobierno Autónomo Descentralizado sigan capacitándose en diferentes temas para que logren tener mayor conocimiento de temas relacionados a la participación y sobre todo desarrollen sus habilidades para solventar problemáticas.
- Que se considere la posibilidad de ejecutar la propuesta de integración para la mujer que se realizó dentro de esta investigación, ya que luego de los resultados obtenidos, se pudo determinar que durante estos cuatro años no ha existido un incremento mayor al 50% de participación de las mujeres.
- Que sigan incentivando a las mujeres en diferentes proyectos o actividades donde logren ser líderes y demuestren las capacidades y habilidades para tener un rol de responsabilidad en cargos de jerarquía superior desenvolviéndose eficientemente.

## 10. Bibliografía

- Ana Cristina Pachano Zurita, & María Victoria Molina Torres. (2022). *LA DISCRIMINACIÓN LABORAL POR GÉNERO EN ECUADOR*. 181.
- Ayala Gómez Fernando Javier, & Guachamin Castro Paola Alexandra. (2018). *Participación Laboral de la mujer en Ecuador y sus determinantes*.
- Chicaiza Caticuago Erika Jimena, C. L. A. G. (2020). *Análisis de los factores determinantes de la participación laboral de las mujeres en el Ecuador 2015-2017*.
- Decreto Legislativo 0 Registro Oficial, & Registro Oficial 449 de 20-oct-2008. (2008). *CONSTITUCION DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR 2008*.  
www.lexis.com.ec
- Dulce Gpe. Cristino García. (2018). *Revista Interuniversitaria de estudios urbanos de Ecuador*. 22.
- Guido Poveda Burgos, Monserrate Lisbette Zamora Cobeña, & Marco Suraty Molestina. (2016). *INCLUSIÓN Y EVOLUCIÓN DE LA FUERZA LABORAL FEMENINA EN EL ECUADOR DEL SIGLO XXI*. 2.  
<http://www.eumed.net/rev/cccss/2016/02/inclusion.html>
- Karla Vizuite, G. A. y N. F. (2021). *Cuidados, mercado laboral y crisis: los efectos sobre las mujeres en Ecuador*.
- Kerly Lisseth Holguín Bermudez, C. A. Q. M. (2021). “Análisis de la participación femenina en el mercado laboral ecuatoriano y su incidencia en la brecha salarial, periodo 2008-2018.”
- Keyla Isamar Hernandez Saucedo. (2010). “RELACIÓN ENTRE LA PARTICIPACIÓN LABORAL FEMENINA Y EL INCREMENTO DE VENTAS: UNA REVISIÓN SISTEMÁTICA DE LA LITERATURA CIENTÍFICA ENTRE LOS AÑOS 2010-2020.”
- klaus D. Tangermann. (1995). *Ilusiones de dilemas de la democracia en centro américa*.
- Laura Pautassi. (2011). *La igualdad en espera, el enfoque de género*.
- Marcos Antonio ESPINOZA Mina, & Doris del Pilar GALLEGOS Barzola. (2018). *Discriminación laboral en Ecuador* (Vol. 39, Issue 23).
- María Helena Domingo Herreras. (2021). *La incorporación de la mujer al mundo laboral en perspectiva historica*.

Marta LOIS e Isabel DIZ. (2006). *¿Qué sabemos sobre la presencia política de las mujeres y la toma de decisiones? Claves para un marco de análisis.*

Mélida, N., Cárdenas, C., Javi, E., & Solís, E. (2020). *LIDERAZGO FEMENINO EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA: CONTEXTO ECUATORIANO. 2.*

Molina Rivera Shirley Nicole. (2021). *Análisis histórico del papel de la mujer ecuatoriana en la consecución de sus derechos en el siglo XX.*

Nilda Alexandra Avellán Herrera, Mgs. , B. V. A. H. Mgs. (2018). *LAS MUJERES EN EL ÁMBITO LABORAL Y SU EMPODERAMIENTO EN EL LIDERAZGO EMPRESARIAL. 178.*

Oficial Suplemento, R. (2010). *LEY ORGANICA DE PARTICIPACION CIUDADANA.* www.lexis.com.ec

Panchi Chancusi, D. J. (2020). *Aportes de Matilde Hidalgo de Prócel a las reivindicaciones de las mujeres del Ecuador.*

Registro Oficial Suplemento 283 de 07-jul.-2014. (n.d.). *LEY ORGANICA DE LOS CONSEJOS NACIONALES PARA LA IGUALDAD.* www.lexis.com.ec

Ruíz Sannicolás María Magdalena. (2019). *Discriminacion de la mujer en el mundo laboral.*

Sanchez Cañar, P., Uriguen Aguirre, P., & Vega Jaramillo, F. (2021). Discriminación y desigualdad salarial: exploración de brechas por género en Ecuador. *Revista Científica y Tecnológica UPSE*, 8(1), 48–55.  
<https://doi.org/10.26423/rctu.v8i1.544>

Vidal, Gregorio., & Guillén Romo, Arturo. (2007). *Desarrollo y participación política de las mujeres.* CLACSO.

Villarreal, A., Ana, O., & Muñoz, P. (2018). *PARTICIPACIÓN POLÍTICA DE MUJERES EN EL ÁMBITO LOCAL EN ECUADOR: ¿QUÉ EXPLICAN LAS DISPARIDADES?*

Yemara López Hernandez, G. (n.d.). *Participacion política de las mujeres en el ámbito local.*

Municipal, G. (2013). *Enrique Doger Guerrero.* México: Maporrúa.

Stephen P. Robbins, M. C. (2010). *Administración.* México: PEARSON EDUCACIÓN.

Sampieri, D. R. (2014). *Metodología de la investigación.* México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V

- Loja, M. d. (2019). *Reglamento Orgánico* . Loja: Municipio de Loja.
- María López Martínez, C. N. (2019). ANÁLISIS DE LA SEGREGACIÓN OCUPACIONAL POR GÉNERO EN ESPAÑA Y LA UNIÓN EUROPEA (2002-2017). *Revista Prisma Social* N° 26, 24.
- Paola Viviana Pila Guzmán, N. R. (2023). Segregación laboral de las mujeres profesionales por motivos de género en Ecuador. *Estudios sociológicos del colegio de Mexico* , 38.
- Diana Marcela Escandon-Barbosa, A. H.-A. (2016). Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas. *Universidad ICESI, Estudios Gerenciales*, 137-145.
- Rodríguez Torres, E., Marichal Guevara, O. C., & Meneses Martin, Z. (2022). Teorías del liderazgo y su impacto en los dirigentes y estudiantes universitarios. *Amelica*, 1-9.

## 11. Anexos

### Anexo 1.

*Entrevista semiestructurada.*

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA**  
**FACULTAD JURÍDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA**  
**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**  
**GUIA DE ENTREVISTA**

Muy buenos días, mi nombre es Sofia Reyes estudiante de la Universidad Nacional de Loja, de la carrera de Administración Pública, en la actualidad me encuentro realizando el trabajo de Integración Curricular con el tema “Incorporación de la mujer en cargos de nivel jerárquicos superior el en Gobierno Autónomo Descentralizado de Loja en el periodo 2019-2023”, por lo que se requiere contar con su valiosa contribución dando contestación a las siguientes preguntas;

1. ¿Cuáles son los cargos jerárquicos de toma de decisión en el municipio de Loja?
2. ¿Cuántas mujeres están involucradas en este tipo de cargos en los últimos cuatro años?
3. ¿Cómo ve usted el rol de la mujer en la toma de decisiones en los departamentos mencionados?
4. ¿Considera usted que en el municipio de Loja en la mayoría de departamentos hay más hombres involucrados en cargos directivos como mujeres?
5. En la Ley para Prevenir y Erradicar la Violencia Contra las Mujeres, el Art. 9. Derechos de las mujeres, en el literal 16, nos habla sobre la igualdad de oportunidades en el acceso a las funciones públicas y a participar en los asuntos públicos, incluyendo la toma de decisiones. ¿Usted cree que en el municipio de Loja ha dado cumplimiento con el derecho de la igualdad o equidad de oportunidades?
6. La Política Pública de Mujeres y Equidad de Género es el resultado de un proceso histórico que promulga la igualdad de género, el reconocimiento de los derechos de las mujeres y la redistribución de recursos para la consecución de una igualdad efectiva y justa. ¿Considera usted que esta política pública ha sido implementada en el municipio de Loja?

7. ¿Es necesario analizar las políticas públicas existentes relacionadas al involucramiento de las mujeres en cargos de toma de decisiones para su aplicación efectiva?

Nota. Elaboración propia.

## **Anexo 2.**

*Modelo de encuesta.*

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA**  
**FACULTAD JURÍDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA**  
**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

Muy buenos días, mi nombre es Sofia Reyes estudiante de la Universidad Nacional de Loja, de la carrera de Administración Pública la presente encuesta tiene como fin determinar el nivel de desempeño en los cargos de nivel jerárquicos superior desempeñados por mujeres en el Gobierno Autónomo Descentralizado, por lo que solicito sírvase contestar con objetividad las siguientes preguntas; las mismas que serán utilizadas con fines académicos. Muchas gracias y excelente día.

**Institución:**

**Dependencia /departamento:**

**Puesto/cargo:**

1. **¿Su jefa inmediata superior tiene un buen desenvolvimiento en el cargo encomendado?**
  - Muy de acuerdo
  - De acuerdo
  - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - En desacuerdo
  - Muy en desacuerdo
2. **¿Su jefa inmediata superior realiza correctamente la gestión en el departamento que usted labora?**
  - Muy de acuerdo
  - De acuerdo
  - Ni de acuerdo ni en desacuerdo

- En desacuerdo
  - Muy en desacuerdo
3. **¿Los conocimientos que posee su jefa inmediata para el desempeño dentro del departamento son adecuados?**
- Muy de acuerdo
  - De acuerdo
  - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - En desacuerdo
  - Muy en desacuerdo
4. **¿Considera usted que las estrategias implementadas por su jefa inmediata superior para el cumplimiento de las tareas y actividades en el departamento son adecuadas?**
- Muy de acuerdo
  - De acuerdo
  - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - En desacuerdo
  - Muy en desacuerdo
5. **¿Su jefa inmediata superior asume un rol de mayor responsabilidad en las en el departamento que labora?**
- Muy de acuerdo
  - De acuerdo
  - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - En desacuerdo
  - Muy en desacuerdo
6. **¿Su jefa inmediata superior tiene un buen nivel de experiencia y conocimiento en el trabajo que desempeña?**
- Muy de acuerdo
  - De acuerdo
  - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - En desacuerdo
  - Muy en desacuerdo

7. **¿Su jefa inmediata superior trabaja eficientemente para el desempeño de actividades del departamento?**
- Muy de acuerdo
  - De acuerdo
  - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - En desacuerdo
  - Muy en desacuerdo
8. **¿Su jefa inmediata superior mantiene al equipo enfocado en los objetivos de proyecto/programas/actividades, incluso en los momentos más complicados?**
- Muy de acuerdo
  - De acuerdo
  - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - En desacuerdo
  - Muy en desacuerdo
9. **¿Considera usted que su jefa inmediata superior muestra una mejora continua en las actividades que cumple?**
- Muy de acuerdo
  - De acuerdo
  - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - En desacuerdo
  - Muy en desacuerdo
10. **¿Su jefa inmediata superior se capacita continuamente para mejorar su desenvolvimiento en sus actividades diarias?**
- Muy de acuerdo
  - De acuerdo
  - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - En desacuerdo
  - Muy en desacuerdo

Nota. Elaboración propia.



### Anexo 3.

Oficio de aceptación del Municipio de Loja.

**Municipio de Loja**

**DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO**

**Memorando Nro.ML-DTH-2023-0152-MC**  
Loja, 17 de enero de 2023

**PARA:** Sofía Guisella Reyes Granda  
**ESTUDIANTE UNL**  
**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**ASUNTO:** Atención a Trámite EXT-SA-OS-00757-2023

A través del presente y en atención a trámite EXT-SA-OD-00757-2023, de fecha 06 de enero de 2023, dirigido a la Lcda. Patricia Picoita Astudillo – Alcaldesa del Cantón Loja, mediante la cual indica que: *"... actualmente me encuentro realizando el Trabajo de integración Curricular titulado Incorporación de la Mujer en cargos de nivel jerárquicos superior en el Gobierno Autónomo Descentralizado de Loja en el periodo 2019-2023, por lo que requiero información a través de una encuesta del personal que labora en la institución que usted lidera, durante estos cuatro años en los departamentos del municipio de Loja en donde existieron jefas departamentales"* además solicita: *"... se digne autorizar a quien corresponda y se me de facilidades para realizar las respectivas encuestas; y así mismo de ser posible se me proporcione los resultados de la evaluación de desempeño de las jefas departamentales de estos cuatro años"*

Con este antecedente me permito adjuntar el listado solicitado respecto de las jefas departamentales que laboraron en el GAD de Loja durante el período 2019-2023. En cuanto a las evaluaciones de desempeño, me permito indicar que al ser cargos de libre remoción no se han realizado evaluaciones de desempeño del nivel jerárquico superior ya que queda a criterio de la máxima autoridad.

Particular que pongo en conocimiento para los fines pertinentes.

Atentamente,



**Dr. Leofrey Pontón Bermeo**  
**DIRECTOR DE TALENTO HUMANO**

Bolívar y José Antonio Eguiguren  Telf. (593 7) 2570 407  [www.loja.gob.ec](http://www.loja.gob.ec)  [alcaldia@loja.gob.ec](mailto:alcaldia@loja.gob.ec)  @municipiodeloja

Nota. Elaboración propia.

#### Anexo 4.

Nómina de mujeres ocupando cargos jerárquicos.



## Municipio de Loja



**NOMINA DE MUJERES OCUPANDO CARGOS DEL NIVEL JERARQUICO SUPERIOR  
PERIODO 2019-2023**

NOMBRES	CARGO
ALVAREZ PATIÑO KARINA ELIZABETH	DIRECTORA DE COMUNICACIÓN (E)
ANDRADE DIAZ EVELYN SOLEDAD	DIRECTORA DE COMUNICACION
ARMIJOS MORA XIMENA PAULINA	DIRECTOR DEL CENTRO DE APOYO SOCIAL MUNICIPAL
BUSTAMANTE JARAMILLO YELENA MATILDE	DIRECTOR DE GESTIÓN ECONÓMICA
CARPIO CARRION MONICA BEATRIZ	DIRECTOR DEL CENTRO DE APOYO SOCIAL MUNICIPAL LOJA
CUEVA BETANCOURT LORENA BEATRIZ	DIRECTORA DE RECURSOS HUMANOS
CUEVA GUZMAN MARIA ALEJANDRA	DIRECTOR DE TRANSPORTE Y MATRICULACIÓN VEHICULAR
ESPINOZA ROGEL NANCY PIEDAD	DIRECTORA FINANCIERA
FIERRO MONTALVO MONICA DEL CARMEN	DIRECTOR DEL CENTRO DE APOYO SOCIAL MUNICIPAL LOJA
JARAMILLO JARAMILLO NANCY JACQUELINE	DIRECTOR DE LA UMAPAL
JARAMILLO ROJAS MARIA DEL CISNE	ASESOR TECNICO DE UMAPAL
LARREA SILVA RODIKA KATHERINE	DIRECTORA DE REGULACIÓN Y CONTROL URBANO
LUZURIAGA VASQUEZ MARIA ALEJANDRA	DIRECTORA DE COMUNICACION
MERINO BERRU ROSA ISABEL	DIRECTOR DE GESTIÓN ECONÓMICA (E)
MORA HURTADO RUTH MARIA	DIRECTOR DEL CENTRO DE APOYO SOCIAL MUNICIPAL
MOROCHO RIOFRIO BLANCA ESPERANZA	SECRETARIA GENERAL
MUNIVE SALINAS JOHANNA ELIZABETH	DIRECTOR ADMINISTRATIVO (E)
NAGUA SUING DIANA JEANINE	DIRECTORA DE TURISMO
ROJAS LANDACAY DIANA ESPERANZA	DIRECTOR DE TURISMO
ROSALES VEGA KARINA MARIANELA	DIRECTORA DE COMUNICACIÓN
SALCEDO CARRION NURY LORENA	DIRECTOR DEL CENTRO DE APOYO SOCIAL MUNICIPAL
SAMANIEGO MORILLO MARIA GABRIELA	DIRECTORA DE REGULACION Y CONTROL URBANO
SISALIMA DAVILA SILVANA GABRIELA	DIRECTORA DE TURISMO
SOLANO DE LA SALA TORRES MARIA AUGUSTA	DIRECTORA FINANCIERA (E)
TENESACA CAMPOVERDE GLORIA ELVIA	DIRECTOR DE GESTION TERRITORIAL ( ENC.)

Fuente: SISTEMA INTEGRADO DE SERVICIOS ELECTRONICOS MUNICIPALES (SISEM)



Base de datos y nómina



2 / 2

Nota. Elaboración propia.

**Anexo 5.***Departamento de comunicación*

<b>Preguntas/Escala Likert</b>	<b>Muy de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Muy en desacuerdo</b>	<b>Total</b>	<b>Pers.</b>
<b>1. Desarrollo</b>	15	64	15	0	0	94	3,9
<b>2. Correcta gestión</b>	30	52	9	4	0	95	4
<b>3. Conocimientos adecuados</b>	20	64	6	4	0	94	3,9
<b>4. Estrategias implementadas</b>	15	64	12	2	0	93	3,9
<b>5. Rol de mayor responsabilidad</b>	25	48	18	2	0	93	3,9
<b>6. Nivel de experiencia y conocimiento</b>	25	56	12	2	0	95	4
<b>7. Trabajo eficiente</b>	10	72	9	2	0	93	3,9
<b>8. Enfocado en los objetivos</b>	15	68	6	4	0	93	3,9
<b>9. Mejora continua</b>	10	68	15	0	0	93	3,9
<b>10. Se capacita continuamente</b>	20	64	12	0	0	96	4
<b>Total</b>							3,9

*Nota: Elaboración propia, datos obtenidos desde la encuesta aplicada*

**Anexo 6.**  
*Departamento del Casmul*

<b>Preguntas/Escala Likert</b>	<b>Muy de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Muy en desacuerdo</b>	<b>Total</b>	<b>Per.</b>
<b>1. Desarrollo</b>	95	136	48	42	0	321	3,6
<b>2. Correcta gestión</b>	100	144	39	42	0	325	3,6
<b>3. Conocimientos adecuados</b>	95	128	57	40	0	320	3,6
<b>4. Estrategias implementadas</b>	95	124	57	42	0	318	3,5
<b>5. Rol de mayor responsabilidad</b>	100	116	57	44	0	317	3,5
<b>6. Nivel de experiencia y conocimiento</b>	105	112	57	44	0	318	3,5
<b>7. Trabajo eficiente</b>	100	124	57	40	0	321	3,6
<b>8. Enfocado en los objetivos</b>	90	144	48	40	0	322	3,6
<b>9. Mejora continua</b>	65	156	48	44	0	313	3,5
<b>10. Se capacita continuamente</b>	80	140	57	40	0	317	3,5
<b>Total</b>							<b>3,55</b>

Nota: Elaboración propia, datos obtenidos desde la encuesta aplicada

**Anexo 7.***Departamento financiero*

<b>Preguntas/Escala Likert</b>	<b>Muy de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Muy en desacuerdo</b>	<b>Total</b>	<b>Per.</b>
<b>1. Desarrollo</b>	55	80	33	4	0	172	3,9
<b>2. Correcta gestión</b>	70	72	24	8	0	174	4
<b>3. Conocimientos adecuados</b>	70	72	18	12	0	172	3,9
<b>4. Estrategias implementadas</b>	65	72	24	10	0	171	3,9
<b>5. Rol de mayor responsabilidad</b>	70	64	30	8	0	172	3,9
<b>6. Nivel de experiencia y conocimiento</b>	70	68	27	8	0	173	3,9
<b>7. Trabajo eficiente</b>	55	84	27	6	0	172	3,9
<b>8. Enfocado en los objetivos</b>	45	100	21	6	0	172	3,9
<b>9. Mejora continua</b>	40	92	33	4	0	169	3,8
<b>10. Se capacita continuamente</b>	40	92	27	8	0	167	3,8
<b>Total</b>							<b>3,90</b>

Nota: Elaboración propia, datos obtenidos desde la encuesta aplicada

**Anexo 8.***Departamento de la Umapal*

<b>Preguntas/Escala Likert</b>	<b>Muy de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Muy en desacuerdo</b>	<b>Total</b>	<b>Per.</b>
<b>1. Desarrollo</b>	35	72	33	0	0	140	3,9
<b>2. Correcta gestión</b>	35	76	27	2	0	140	3,9
<b>3. Conocimientos adecuados</b>	45	68	18	8	0	139	3,9
<b>4. Estrategias implementadas</b>	40	68	21	8	0	137	3,8
<b>5. Rol de mayor responsabilidad</b>	50	64	21	6	0	141	3,9
<b>6. Nivel de experiencia y conocimiento</b>	40	68	33	0	0	141	3,9
<b>7. Trabajo eficiente</b>	35	84	18	4	0	141	3,9
<b>8. Enfocado en los objetivos</b>	35	72	24	6	0	137	3,8
<b>9. Mejora continua</b>	35	80	21	4	0	140	3,9
<b>10. Se capacita continuamente</b>	35	92	15	2	0	144	4
<b>Total</b>							3,9

Nota: Elaboración propia, datos obtenidos desde la encuesta aplicada

**Anexo 9.***Departamento de gestión económica*

<b>Preguntas/Escala Likert</b>	<b>Muy de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Muy en desacuerdo</b>	<b>Total</b>	<b>Per.</b>
<b>1. Desarrollo</b>	10	20	6	2	0	38	3,8
<b>2. Correcta gestión</b>	20	12	6	2	0	40	4
<b>3. Conocimientos adecuados</b>	20	12	3	4	0	39	3,9
<b>4. Estrategias implementadas</b>	15	16	6	2	0	39	3,9
<b>5. Rol de mayor responsabilidad</b>	20	12	3	4	0	39	3,9
<b>6. Nivel de experiencia y conocimiento</b>	10	24	6	0	0	40	4
<b>7. Trabajo eficiente</b>	10	20	9	0	0	39	3,9
<b>8. Enfocado en los objetivos</b>	15	16	3	4	0	38	3,8
<b>9. Mejora continua</b>	15	20	6	0	0	41	4,1
<b>10. Se capacita continuamente</b>	5	28	6	0	0	39	3,9
<b>Total</b>							3,92

Nota: Elaboración propia, datos obtenidos desde la encuesta aplicada

**Anexo 10.***Departamento administrativo*

<b>Preguntas/Escala Likert</b>	<b>Muy de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Muy en desacuerdo</b>	<b>Total</b>	<b>Per.</b>
<b>1. Desarrollo</b>	30	76	21	2	0	129	3,9
<b>2. Correcta gestión</b>	50	64	18	2	0	134	4,1
<b>3. Conocimientos adecuados</b>	45	64	18	4	0	131	4
<b>4. Estrategias implementadas</b>	50	56	21	4	0	131	4
<b>5. Rol de mayor responsabilidad</b>	30	68	21	6	0	125	3,8
<b>6. Nivel de experiencia y conocimiento</b>	30	64	24	6	0	124	3,8
<b>7. Trabajo eficiente</b>	20	92	18	0	0	130	3,9
<b>8. Enfocado en los objetivos</b>	35	68	24	2	0	129	3,9
<b>9. Mejora continua</b>	35	76	15	4	0	130	3,9
<b>10. Se capacita continuamente</b>	35	84	12	2	0	133	4
<b>Total</b>							<b>3,93</b>

Nota: Elaboración propia, datos obtenidos desde la encuesta aplicada



**Anexo 11.***Departamento de recursos humanos*

<b>Preguntas/Escala Likert</b>	<b>Muy de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Muy en desacuerdo</b>	<b>Total</b>	<b>Per.</b>
<b>1. Desarrollo</b>	20	44	21	0	0	85	3,9
<b>2. Correcta gestión</b>	15	52	12	4	0	83	3,8
<b>3. Conocimientos adecuados</b>	15	52	12	4	0	83	3,8
<b>4. Estrategias implementadas</b>	10	52	12	6	0	80	3,6
<b>5. Rol de mayor responsabilidad</b>	5	60	15	2	0	82	3,7
<b>6. Nivel de experiencia y conocimiento</b>	20	52	12	2	0	86	3,9
<b>7. Trabajo eficiente</b>	20	48	15	2	0	85	3,9
<b>8. Enfocado en los objetivos</b>	25	40	12	6	0	83	3,8
<b>9. Mejora continua</b>	20	44	15	4	0	83	3,8
<b>10. Se capacita continuamente</b>	15	52	0	12	0	79	3,6
<b>Total</b>							3,8

Nota: Elaboración propia, datos obtenidos desde la encuesta aplicada

**Anexo 12.***Departamento de matriculación vehicular*

<b>Preguntas/Escala Likert</b>	<b>Muy de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Muy en desacuerdo</b>	<b>Total</b>	<b>Per.</b>
<b>1. Desarrollo</b>	10	32	6	2	0	50	3,8
<b>2. Correcta gestión</b>	10	24	12	2	0	48	3,7
<b>3. Conocimientos adecuados</b>	0	28	12	4	0	44	3,4
<b>4. Estrategias implementadas</b>	0	40	3	4	0	47	3,6
<b>5. Rol de mayor responsabilidad</b>	5	32	9	0	1	47	3,6
<b>6. Nivel de experiencia y conocimiento</b>	5	28	9	0	2	44	3,4
<b>7. Trabajo eficiente</b>	5	28	12	0	1	46	3,5
<b>8. Enfocado en los objetivos</b>	0	28	12	0	2	42	3,2
<b>9. Mejora continua</b>	0	32	9	2	1	44	3,4
<b>10. Se capacita continuamente</b>	0	28	12	0	2	42	3,2
<b>Total</b>							3,5

Nota: Elaboración propia, datos obtenidos desde la encuesta aplicada

**Anexo 13.***Departamento de turismo*

<b>Preguntas/Escala Likert</b>	<b>Muy de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Muy en desacuerdo</b>	<b>Total</b>	<b>Per.</b>
<b>1. Desenvolvimiento</b>	0	8	0	0	0	8	4
<b>2. Correcta gestión</b>	0	8	0	0	0	8	4
<b>3. Conocimientos adecuados</b>	0	8	0	0	0	8	4
<b>4. Estrategias implementadas</b>	0	0	6	0	0	6	3
<b>5. Rol de mayor responsabilidad</b>	0	4	3	0	0	7	3,5
<b>6. Nivel de experiencia y conocimiento</b>	0	8	0	0	0	8	4
<b>7. Trabajo eficiente</b>	0	4	3	0	0	7	3,5
<b>8. Enfocado en los objetivos</b>	0	8	0	0	0	8	4
<b>9. Mejora continua</b>	0	4	3	0	0	7	3,5
<b>10. Se capacita continuamente</b>	0	8	0	0	0	8	4
<b>Total</b>							<b>3,75</b>

Nota: Elaboración propia, datos obtenidos desde la encuesta aplicada

**Anexo 14.***Departamento de gestión territorial*

<b>Preguntas/Escala Likert</b>	<b>Muy de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Muy en desacuerdo</b>	<b>Total</b>	<b>Per.</b>
<b>1. Desarrollo</b>	55	64	9	2	0	130	4,2
<b>2. Correcta gestión</b>	70	48	15	0	0	133	4,3
<b>3. Conocimientos adecuados</b>	65	48	15	2	0	130	4,2
<b>4. Estrategias implementadas</b>	55	60	12	2	0	129	4,2
<b>5. Rol de mayor responsabilidad</b>	35	76	12	2	0	125	4,0
<b>6. Nivel de experiencia y conocimiento</b>	40	64	18	2	0	124	4,0
<b>7. Trabajo eficiente</b>	40	60	21	2	0	123	4,0
<b>8. Enfocado en los objetivos</b>	45	64	18	0	0	127	4,1
<b>9. Mejora continua</b>	40	72	9	4	0	125	4
<b>10. Se capacita continuamente</b>	65	56	12	0	0	133	4,3
<b>Total</b>							<b>4,13</b>

Nota: Elaboración propia, datos obtenidos desde la encuesta aplicada

**Anexo 15.**

*Entrevista en el Gobierno autónomo descentralizado de Loja*



*Nota: Entrevista al director del departamento de talento humano*

**Anexo 16.**

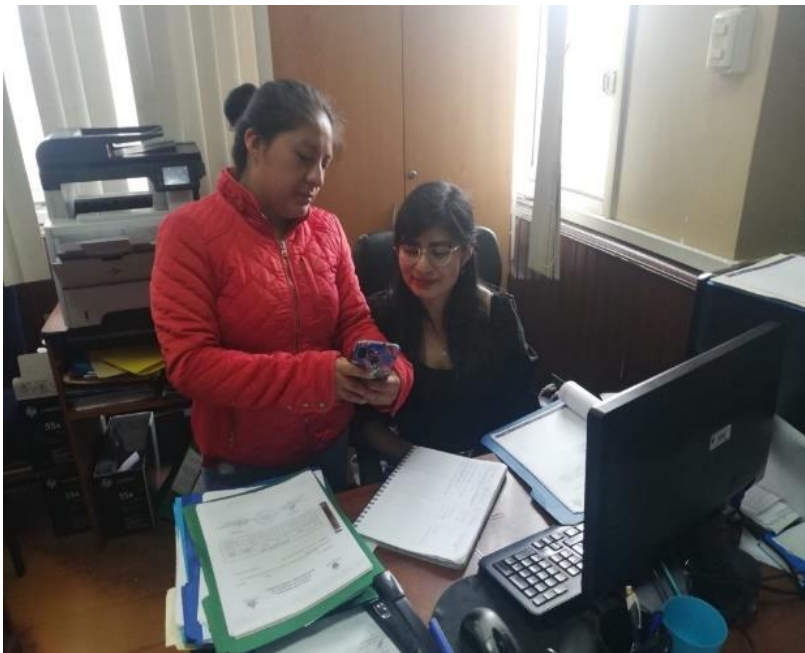
*Encuesta a empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado de Loja*



*Nota: departamentos del Municipio de Loja*



*Nota: departamentos del Municipio de Loja*



*Nota: departamentos del Municipio de Loja*



*Nota: departamentos del Municipio de Loja*



*Nota: departamentos del Municipio de Loja*





*Nota:departamentos del Municipio de Loja*



*Nota:departamentos del Municipio de Loja*





*Nota: departamentos del Municipio de Loja*

**Anexo 17.**

*Certificado de revision al resumen de ingles*

**Mgs. Mónica Jimbo Galarza**

**C E R T I F I C O:**

Haber realizado la traducción de Español – Inglés del resumen del Trabajo de Integración Curricular previo a la obtención del título de Licenciada en Administración Pública titulado **“Incorporación de la mujer en cargos de nivel jerárquico superior el en Gobierno Autónomo Descentralizado de Loja en el periodo 2019-2023.”** de autoría de Sofia Guissella Reyes Granda con CI: 1105600140.

Se autoriza a la interesada hacer uso de la misma para los trámites que crea conveniente.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad.

Emitida en Loja, a los 25 días del mes de febrero 2024.



Mgs. Mónica Jimbo Galarza

**MAGÍSTER EN ENSEÑANZA DE INGLÉS COMO LENGUA EXTRANJERA**

**REGISTRO EN LA SENECYT N° 1021-2018-1999861**