

DOI: <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v5i5.226>

Indicadores de desempeño de los funcionarios públicos de Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales (GADMS), provincia de Manabí, Ecuador

Performance indicators of public officials from municipal Decentralized Autonomous Governments (GADMS), Manabí province, Ecuador

Indicadores de desempenho de funcionários públicos de Governos Autônomos Descentralizados Municipais (GADMS), província de Manabí, Equador

Nicole Andrea Henriques-Fernández ^I
nhenriques5827@utm.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0002-7001-7487>

Gloria Isabel Loor-Carvajal ^{II}
giloor@utm.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0001-7327-2005>

Correspondencia: nhenriques5827@utm.edu.ec

* **Recepción:** 25/ 04/ 2020 * **Aceptación:** 30/05/ 2020 * **Publicación:** 30 /06/ 2020

- I. Estudiante de la Maestría en Administración de Empresas/Instituto de Postgrado de la Universidad Técnica de Manabí/Ingeniera en Administración de Empresas, Portoviejo, Ecuador.
- II. Ingeniera Comercial, Magíster en Educación y Desarrollo Social, Profesora Titular de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Técnica de Manabí, Portoviejo, Ecuador.

Resumen

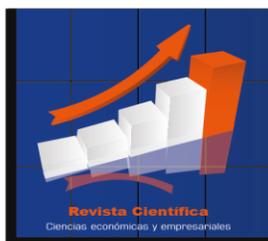
El objetivo de este artículo es proponer indicadores para la evaluación del desempeño de funcionarios directivos de Gobiernos Autónomos descentralizados Municipales (GADMs) en la Provincia de Manabí, Ecuador. El trabajo comienza con la contextualización del concepto de evaluación de desempeño y sus indicadores; a continuación, examina la evaluación de desempeño basada en competencias y sus clasificaciones, referenciando diversos autores, principalmente contemporáneos; prosigue con un análisis crítico sobre cómo están conformados los indicadores que se aplican en la evaluación del desempeño de los funcionarios públicos en los GADMs y, se concluye, con la formulación de una propuesta de indicadores aplicables para mejorar la evaluación del desempeño para funcionarios directivos de GADMs de Manabí. La metodología utilizada se basó principalmente en revisiones bibliográficas y de artículos en publicaciones especializadas y la ejecución de entrevistas; además, se utilizó el método de estudio de caso.

Palabras claves: Funcionarios públicos: evaluación del desempeño; indicadores; competencias; gobiernos municipales; Manabí, Ecuador.

Abstract

The objective of this article is to propose performance evaluation indicators for executive officers of the Municipal Decentralized Autonomous Governments (GADMs) in the Province of Manabí, Ecuador. The work begins with the contextualization of the concept of performance evaluation and its indicators; next, it examines the performance evaluation based on competencies and their classifications, referencing various authors, mainly contemporary; It continues with a critical analysis of how the indicators are applied in the evaluation of the performance of public officials in the GADMs and, he concludes, with the formulation of a proposal of applicable indicators of performance evaluation for Managing Directors of GADMs of Manabí. The methodology used was mainly based on bibliographic reviews and articles in specialized publications and the execution of interviews; In addition, the case study method was used.

Keywords: Public officials, performance evaluation, indicators, competencies, municipal governments, Manabí, Ecuador.



Resumo

O objetivo deste artigo é propor indicadores para avaliar o desempenho de executivos de governos municipais autônomos descentralizados (GADMs) na província de Manabí, Equador. O trabalho começa com a contextualização do conceito de avaliação de desempenho e seus indicadores; a seguir, examina a avaliação de desempenho com base nas competências e suas classificações, referenciando vários autores, principalmente os contemporâneos; Continua com uma análise crítica de como os indicadores aplicados na avaliação do desempenho de funcionários públicos nas GADMs são formados e termina com a formulação de uma proposta de indicadores aplicáveis para melhorar a avaliação de desempenho dos executivos da GABMs de Manabí. A metodologia utilizada foi baseada principalmente em revisões bibliográficas e de artigos em publicações especializadas e na execução de entrevistas; além disso, foi utilizado o método de estudo de caso.

Palavras-chave: Funcionários públicos; avaliação de desempenho; indicadores; competências; governos municipais; Manabi, Equador.

Introducción

Desde hace algunas décadas, se convirtió en prioridad para las entidades públicas y privadas, el uso eficiente de los recursos, en particular, de los recursos humanos; los cuales juegan un rol fundamental en el logro de la excelencia, pues, en su condición de únicos activos vivos constituyen el pilar fundamental de la organización y del Estado, por lo tanto son los responsables del cambio que pueda producirse dentro ellos y los que satisfacen el incremento de su competitividad o su productividad, siendo el fenómeno que obliga al perfeccionamiento incesante de las instituciones públicas, con el propósito de brindar mejores servicios a los ciudadanos.

Lo dicho supone la necesaria valoración de cómo se están usando los recursos humanos. Sin duda, la mejor manera de estimar su trabajo es por medio de la evaluación de desempeño, elemento mediante el cual se realiza un análisis acerca del comportamiento del empleado.

Del mismo modo, para entender mejor la dinámica de la evaluación de desempeño, antes hay que puntualizar qué se entiende por competencias, término que incluye a las habilidades y

comportamientos que despliegan los colaboradores para tener éxito en una organización, dado que en este caso se va a concentrar en estudio que aquí se realiza en la evaluación de desempeño por competencias.

En Ecuador, a partir de la aprobación de la Constitución del Ecuador, y, más tarde, la promulgación del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD) se produjeron importantes transformaciones en la administración pública del país.

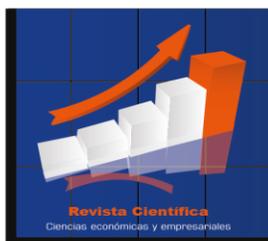
Transformaciones directamente relacionadas con nuevas formas que asume el gobierno, al desagregar la administración pública en diferentes niveles estructurales según territorios, zonas, distritos y circuitos. Cuyo fin es lograr una mejor identificación de las necesidades y soluciones efectivas para la prestación de servicios públicos en cada horizonte territorial; lo cual no implica eliminar los diferentes niveles administrativos, provincias, cantones o parroquias, sino brindar autonomía y mejoras al control.

El Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización establece la organización político-administrativa del Estado ecuatoriano en el territorio, el régimen de los diferentes niveles de gobiernos autónomos descentralizados y los regímenes especiales, con el fin de garantizar su autonomía política, administrativa y financiera.

Además, desarrolla un modelo de descentralización obligatoria y progresiva a través del sistema nacional de competencias, la institucionalidad responsable de su administración, las fuentes de financiamiento y la definición de políticas y mecanismos para compensar los desequilibrios en el desarrollo territorial.

En efecto, la actuación de los gobiernos autónomos descentralizados municipales del Ecuador (GADMSE) pasan por el proceder y la calificación de los funcionarios públicos, quienes deben servir de forma eficiente, eficaz, transparente, responsable y brindar un trato digno a los ciudadanos. Pero ello no ocurre automáticamente, sino que requiere del control, el cual se despliega mediante la evaluación del desempeño de los servidores públicos, con el fin de encaminar el cumplimiento de los objetivos y resultados.

De aquí ha surgido como asunto esencial la evaluación del desempeño, mediante la cual se estima el rendimiento integral del funcionario, así como el cumplimiento de los objetivos y metas que tiene asignadas. La evaluación es considerada una herramienta primordial dentro de las políticas de los gobiernos y de las instituciones gubernamentales en todos los niveles de la gestión.



Pero, la evaluación del desempeño se debe construir a partir de indicadores cuantificables que verifiquen el comportamiento eficiente, eficaz, transparente, responsable, digno y socialmente comprometido de los funcionarios. Porque como expresaba Lord Kelvin¹: “Lo que no se define no se puede medir. Lo que no se mide, no se puede mejorar. Lo que no se mejora, se degrada siempre.”

Del mismo modo, la evaluación del desempeño se debe instituir a partir de indicadores que tributen a progresos de las instituciones, programas, actividades o proyectos a favor de la población u objeto de su intervención, en el marco de sus objetivos estratégicos y misión.

Actualmente, los funcionarios públicos de más alto nivel, autoridades de elección popular y Directores o Jefes Departamentales no tienen, o tienen procesos no estructurados que revelen su desempeño o rendimiento. Los funcionarios públicos enfrentan muchos retos y obstáculos para lograr sus metas y objetivos; a pesar de esto, realizan los esfuerzos necesarios por cumplirlos. Sin embargo, no hay evidencia alguna de que estos sean medidos o evaluados.

Desarrollo

Contextualización de los indicadores de desempeño

La Evaluación de Desempeño: ¿qué es y cuál es su utilidad?

La evaluación del desempeño es una actividad clave para la gestión de recursos humanos. Esta consiste en un procedimiento que pretende valorar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento o desempeño de los empleados en la organización.

La evaluación del desempeño tiene por objetivo poder hacer una estimación cualitativa y cuantitativa de la capacidad con la que los empleados llevan a cabo las actividades, cumplen con los objetivos de la entidad y las responsabilidades en sus puestos de trabajo. Es decir, es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro.

El proceso mediante el cual las organizaciones evalúan el desempeño de sus empleados en el trabajo mediante el cual se estima su rendimiento global.

¹ Físico y matemático británico.

La Evaluación de Desempeño debe concebir un ambiente en el que el empleado experimente la ayuda para perfeccionar su desempeño al ejecutar un proceso y alcanzar un mejor resultado.

Es importante evaluar al equipo de trabajo, esto debido a que el éxito de la organización está basado en gran parte en el desempeño de las personas, y mientras éste sea medido y monitoreado será posible tomar decisiones y emprender acciones orientadas a obtener mejores resultados en la productividad de la organización.

En este sentido, la evaluación del desempeño es un instrumento que se utiliza para determinar la capacidad de un individuo, colectivo o institución, permite gestionar adecuadamente sus recursos y dar cumplimiento a los objetivos y metas establecidos. Sirve además para mejorar las decisiones del personal y la retroalimentación que reciben los empleados sobre su desempeño.

La medición de la evaluación de desempeño: indicadores

Hasta aquí se ha examinado la evaluación de desempeño desde el punto de vista cualitativo; pero, como expresa Peter Drucker² “Lo que no se mide, no se puede gestionar.”

Efectivamente, para llevar a efecto una apropiada evaluación de desempeño es preciso trasladar a indicadores las competencias laborales que se requieren medir.

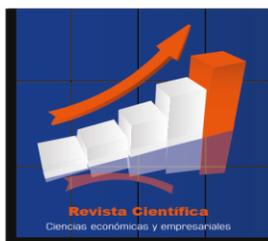
La medición es un proceso esencial de la ciencia que consiste en establecer la magnitud de un objeto. En este caso se trata de determinar la magnitud de la evaluación de desempeño. Es decir, conformar un indicador que entregue información cuantitativa respecto del logro o resultado de los objetivos de la institución.

El indicador de desempeño es una herramienta que entrega información cuantitativa respecto a los logros o resultados de los individuos en comunión con los objetivos de la institución, cubriendo aspectos cuantitativos o cualitativos.

Los indicadores de desempeño son instrumentos que proporcionan información cuantitativa sobre el desenvolvimiento, limitaciones y logros de un trabajador, directivo, una institución, programa, actividad o proyecto a favor de la población u objeto de su intervención, en el marco de sus objetivos estratégicos y su misión.

Además, estos pueden ser considerados como instrumentos que proveen una referencia a partir de la cual se puede establecer comparación entre las metas planeadas y lo logrado.

² Peter Drucker (1994). La Teoría de los Negocios.



Los indicadores de desempeño sitúan en términos numéricos el rendimiento de los trabajadores, directivos, instituciones, programas, actividades o proyectos. Su objetivo es analizar cómo ha sido el desempeño, con el fin de tomar las acciones necesarias para perfeccionar la gestión de los recursos humanos de dicha entidad, estableciendo una relación entre dos o más variables, que, al ser comparadas con periodos anteriores, productos similares o metas establecidas, permiten realizar inferencias sobre los avances y logros de las instituciones y/o programas.

Los directores requieren conocer acerca de la gestión de los trabajadores y directivos, el cumplimiento de objetivos, resultados finales e impacto. Esta información es vital ya que sirve a los directivos para conocer cómo marcha la entidad y, en consecuencia, tomar decisiones sobre la política de recursos humanos.

Igualmente, los indicadores son herramientas útiles para la gestión pública, válidas tanto para revelar la situación actual de las políticas, como para valorar los procedimientos de los funcionarios públicos.

Sin lugar a dudas, implementar un sistema de evaluación del desempeño es la mejor forma de garantizar el éxito de una empresa. No obstante, este no es un proceso fácil, sino que tiene sus complejidades.

El proceso de selección de indicadores para la evaluación de desempeño.

En el proceso de selección de indicadores se deben buscar el mayor grado de conexión con propiedades que caractericen una buena medida de desempeño.

A propósito, existen algunas propiedades que tienen carácter fundamental para la construcción de indicadores. Entre las propiedades de carácter fundamental para la construcción de indicadores están:

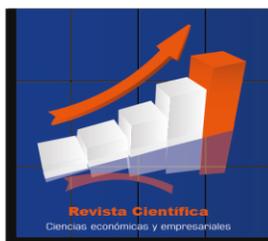
- Ser útiles: los indicadores deben basarse en las necesidades de los decisores, por lo tanto, deben sustentar decisiones, en lo que se refiere al nivel operacional, táctico o estratégico.
- Ser válidos: un indicador debe corresponderse con lo que está siendo medido y mantener significancia a lo largo del tiempo.
- Ser confiables: deben nutrirse de fuentes confiables, utilizar metodologías reconocidas y transparentes de colecta, procesamiento y divulgación.
- Ser disponibles: datos básicos a disposición, deben ser de fácil obtención.

Además, existen otras propiedades adicionales que también deben ser tomadas en cuenta para la construcción de indicadores, también muy importantes, pero pueden situarse en un segundo lugar, en dependencia de cada situación respectiva. Estas propiedades son:

- Ser simples: deben ser de fácil obtención, construcción, mantenimiento, comunicación y entendimiento por las personas en general.
- Ser claros: es imprescindible que sean perceptibles, atiendan a las necesidades del decisor y que esté adecuadamente documentados.
- Sensibles: preparados para expresar los cambios derivados de las intervenciones ejecutadas.
- Desagregables: capaces de una representación regionalizada de grupos sociodemográficos, considerando que la dimensión territorial se presenta como un componente esencial en la implementación de políticas públicas.
- Estables: calificados para construir series históricas estables que admitan ser monitoreadas y comparar las variables de interés, con mínima obstrucción ocasionada por otras variables.
- Convenientes en lo económico: capaz de ser obtenidos con mínimos costos. Con la facultad de ser la opción más rentable.
- Medibles: con suficiente alcance y medición, con la mayor precisión posible y sin ambigüedades.
- Auditable: debe contar con la condición de ser verificable por cualquier persona, en lo referido a su obtención, tratamiento, formateo, difusión e interpretación.

La evaluación de desempeño basada en competencias

Dado que en los GADMs la Evaluación de Desempeño está basada en las competencias, corresponde relacionar indicadores de desempeño y competencias. De hecho, la evaluación de competencias representa un estadio superior de la evaluación del desempeño. Se afirma esto porque evaluar por competencias significa apreciar al hombre como un todo orgánico, biológico, psicológico y social.



El concepto competencias ha evolucionado a través del tiempo, ganando en profundidad y precisión. Boyatzis (1982)³ considera que puede entenderse las características subyacentes a la persona, que están casualmente relacionados con una actuación exitosa en un puesto de trabajo.

Mientras que, la Organización Internacional del Trabajo establece que competencia profesional es la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente por poseer calificaciones requeridas para ello. (OIT, 1993)

Por su parte Bunk (1994), sostiene el criterio que; posee competencias profesionales quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarias para ejercer una profesión, puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible y está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo.

En relación, Cuesta (2001) plantea que las personas no sólo son competentes desde el punto de vista cognitivo, sino también emocional y como un todo: biológico, psicológico y social, es competente la persona en determinadas dimensiones del desempeño laboral.

Ortiz Torres (2003) define que las competencias profesionales son aquellas cualidades de la personalidad que permiten la autorregulación de la conducta del sujeto a partir de la integración de los conocimientos científicos, las habilidades y las capacidades vinculadas con el ejercicio de una profesión, así como los motivos, sentimientos, necesidades y valores asociados a ella que permiten, facilitan y promueven un desempeño profesional eficaz y eficiente dentro de un contexto social determinado.

En resumen, se puede entender por competencias los atributos que posee una persona que le permiten ser adecuado en un campo determinado, es el conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, actitudes, motivaciones, etc., que se mezclan para dar un nivel de desempeño único en la persona.

Además, se debe añadir a lo antes dicho, que son todos aquellos conocimientos y habilidades que posee una persona para responder ante una tarea o actividad en el ámbito del trabajo. Pueden incluir desde sus conocimientos adquiridos hasta otras habilidades y actitudes. En definitiva, aquello que hace adecuada a la persona para un determinado puesto de trabajo.

³ Es profesor distinguido de la Universidad y Profesor en los departamentos de Comportamiento Organizacional, Psicología y Ciencia Cognitiva en la Universidad Case Western Reserve, y HR Horvitz profesor de la Empresa Familiar, así como Profesor Adjunto de personas / organizaciones de ESADE.

Modelo de gestión por competencias

El modelo de gestión por competencias trata de descubrir, las competencias que hacen que el desempeño de un trabajador ascienda cualitativamente o permite descubrir como a veces pese a muchos esfuerzos de la compañía o del trabajador, los resultados no son los esperados.

El modelo de competencias, busca formar personas competentes, en términos de aptitud, para ir de la mano con las necesidades de cada entidad y así permitirle a esta, estar en condiciones de surgir y sostenerse en el mercado.

El modelo de competencias, está determinado por dos procesos esenciales del área de gestión humana la de:

- Evaluación
- Entrenamiento

Por lo tanto, delimitar con la mayor rigidez los tipos de competencias a qué tipo de comportamientos se refiere cada una, permitirá evitar efectos de interpretación subjetiva en los anteriores procesos.

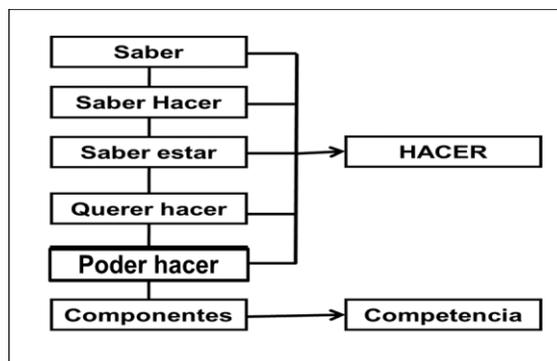
A través del tiempo, desde los años setenta en que apareció el concepto, se ha tratado de definir el significado de lo que son las competencias. Finalmente, Armijos (2012), se aproxima a una definición correcta del término competencia al sostener que es aquel comportamiento observable y habitual que posibilita el éxito de una persona en su actividad o función. Las competencias son objetivas en cuanto que son observables, pero son también subjetivas en cuanto que la percepción de las mismas depende del observador.

En fin, se puede expresar que el desempeño exitoso de los Recursos Humanos, y en especial de los directivos, incluye no sólo conocimientos y habilidades para hacer el trabajo (saber hacer) sino también actitudes, valores y rasgos personales vinculados al buen desempeño en el mismo (querer hacer).

Existe variedad de criterios sobre este tema, sin embargo gran parte de estos proponen elementos indispensables para que las personas pongan de manifiesto las competencias requeridas para un puesto, planteando el siguiente modelo:⁴

⁴ Miguel García, "Competencias en la Gestión de los Recursos Humanos", www.gestiopolis.com, 2003

Figura 1. Conductas que componen las competencias



Fuente: Recuperado de www.gestiopolis.com
Elaboración: propia

Definición de Gestión por Competencias

Cruz, Rojas, Vega & Villegas (2008) consideran que la gestión por competencias es una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas. Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, "de lo que saben hacer" o podrían hacer.

Por su parte, Santos (2001) reflexiona que la gestión por competencias es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas. Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas "de lo que saben hacer" o podrían hacer. Mientras que para, Management & Medios (2008) la Gestión por Competencias permite alinear el desarrollo de las personas con los objetivos estratégicos del negocio, definir las "conductas de éxito" que se requieren para cada posición y determinar cuál es la brecha entre el desempeño actual y el requerido acorde a las definiciones estratégicas de la empresa.

(Morales, 2008), señala que los objetivos que busca alcanzar la Gestión por Competencias son:

- Implantar un nuevo estilo de dirección en la empresa para gestionar los recursos humanos integralmente, de manera efectiva en la organización.
- La mejora y la simplificación de la gestión integrada de los recursos humanos.

- La generación de un proceso de mejora continua en la calidad y asignación de los recursos humanos.
- La coincidencia de la gestión de los recursos humanos con las líneas estratégicas de la empresa.
- La vinculación del directivo en la gestión de sus recursos humanos.
- La contribución al desarrollo profesional de las personas y de la organización en su entorno cambiante.
- La toma de decisiones de forma objetiva y con criterios homogéneos.

Clasificación de las competencias

A criterio de Gil (2007), la lista de competencias es infinita, por lo tanto, cada organización, mediante su principal nivel de dirección, será la encargada de definir sus propias competencias.

No obstante, diversos autores distinguen en sentido general:

- Competencias técnicas (conocimientos para ejecutar una tarea)
- Competencias de ejecución (capacidad para el comportamiento).

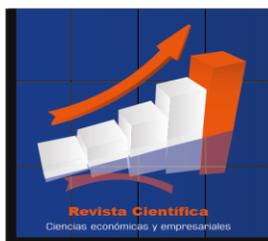
Las competencias Técnicas son aquellas referidas al “saber hacer” de los empleados; vinculadas al grado de conocimiento técnico requerido en cada puesto. Se determinan a partir del análisis de las actividades de los puestos que integran la empresa y de la estrategia.

Asimismo, declaran que competencias de ejecución se clasifican en:

- Las competencias básicas.
- Las genéricas
- Las específicas.

Las competencias laborales básicas: son las elementales al común de individuos, saber leer, escribir, sumar y restar; se determinan a partir de la Misión, Visión, Política de la empresa, valores corporativos, cultura, entre otras. Estas a su vez se sub-dividen en dos grupos:

- Competencias personales: aquellas adquiridas por la educación obligatoria, como sumar, restar o leer.



- Competencias sociales: integradas en la socialización. Saber ciertas normas de conducta básicas o de estándares sociales.

Las competencias laborales genéricas o competencias transversales: son comunes a varios empleos, aunque tomen forma distinta según la empresa o el trabajo específico en el que se desarrollen. Tienen que ver con la inteligencia emocional o el pensamiento creativo. De hecho, son relevantes para todos los trabajadores de la organización, podríamos citar como ejemplos: el aprendizaje continuo, trabajo en equipo, orientación a resultados, gestión, planificación, resolución de problemas, comunicación, adaptabilidad, pro-actividad, creatividad, inteligencia emocional.

Competencias laborales específicas: son las precisas para realizar las actividades propias de los puestos de trabajo. Se determinan a partir del análisis de las actividades de los puestos que integran la empresa y de la estrategia. Se refieren a un oficio concreto, es decir, las específicas de un puesto de trabajo.

No se pueden dejar de mencionar aquellas competencias laborales más demandadas, generalmente están relacionadas con la actitud, ellas son:

- Trabajar en equipo
- Iniciativa
- Saber tomar decisiones
- Capacidad de aprendizaje
- Flexibilidad y adaptación al cambio
- Comunicación efectiva
- Responsabilidad

Muchas empresas reconocen una serie de competencias inherentes a evaluar. Las mismas se alinean con la misión y visión planteadas por la compañía ya que el desarrollo adecuado de las competencias es el medio para alcanzar los objetivos organizacionales. Algunas competencias a evaluar pueden ser:

- Liderazgo

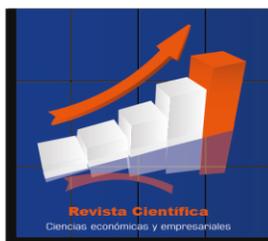
- Integridad
- Empoderamiento
- Iniciativa
- Orientación al cliente
- Trabajo en equipo.

Indicadores aplicados en la evaluación del desempeño de los funcionarios públicos en los GADMs: Una valoración crítica

Es válido establecer como prelude del presente epígrafe que, los GADMs del Ecuador, utilizan como patrón de evaluación del desempeño de los funcionarios públicos el Modelo de Gestión por Competencias.

Conciene decir que, según el Formulario MRL-EVAL-01, expresado de manera sintética, las competencias a evaluar por él son:

- Evaluación de desempeño de funcionarios en base a indicadores de gestión de puesto (relacionado únicamente con las actividades que realiza, de acuerdo a la meta trazada y el nivel de cumplimiento.
Intensidad del indicador con respecto al total: 60%).
- Evaluación de los conocimientos que emplea el funcionario en el desempeño del puesto. (Intensidad del indicador con respecto al total: 8%).
- Evaluación de las competencias técnicas del puesto. Para esta competencia se describe la relevancia del comportamiento observable, mediante rúbrica concerniente a las habilidades y destrezas.
(Intensidad del indicador con respecto al total: 8%).
- Evaluación de las competencias universales (8%).
Esta competencia es de respuesta obligatoria por parte el empleado, considera seis destrezas de comportamiento observable y frecuencia de realización, estas son: aprendizaje continuo, conocimiento del entorno organizacional, relaciones humanas, actitud al cambio, orientación a los resultados, orientaciones de servicio.
(Intensidad del indicador con respecto al total: 8%).
- Evaluación del trabajo en equipo.



Describe el comportamiento observable del trabajo en equipo y de la iniciativa para todos los empleados y del liderazgo solo para quienes tengan servidores subordinados bajo su responsabilidad de gestión.

(Intensidad del indicador con respecto al total: 16%).

La aplicabilidad del referido instrumento de evaluación del desempeño en los servidores públicos de los diferentes GADM de la provincia de Manabí muestra resultados que distan mucho el objetivo para el que este fue creado, para corroborar lo expuesto, se analizan algunos de ellos obtenidos de estudios realizados en GADM de la provincia de Manabí seleccionados para el efecto:

García (2018) manifiesta que el 54% de los servidores públicos han sido evaluados, el 46% no se acuerdan haber sido evaluado, según un estudio a los funcionarios del GAD del cantón Tosagua. El autor también señala que el 40% de los empleados no tiene conocimiento sobre el modelo de evaluación AVAL-01, y el otro 40% no ha sido evaluado bajo este sistema y el 20% restante si ha sido evaluado bajo esa técnica; sobre la repercusión de la evaluación del desempeño dice que el 80% no tiene ningún beneficio después de la evaluación debido a que no les han evaluado con este modelo y el 20% que ha sido evaluado se les ha dado capacitación para que mejoren en sus áreas y en las funciones que cumplen en la institución.

El mismo autor señala que el 54% de los servidores públicos del GADM del cantón Tosagua han sido evaluados, el 46% no se acuerdan haber sido evaluados.

Briones (2018), sostiene que el 23% de los funcionarios municipales de los GADM de Manabí ha experimentado un plan de mejora como resultado de la evaluación del desempeño y el 77% no han recibido el beneficio de la retroalimentación o plan de capacitación para mejorar su trabajo. El autor deduce que el sistema de evaluaciones no existe por el desconocimiento de las autoridades, ya que la mayoría de los encuestados señalan la falta de capacitaciones y actualización de conocimientos.

Según Marcillo (2014), las observaciones de campo realizadas a los funcionarios de los GADM del Sur de Manabí integrada por los cantones de Jipijapa, Puerto López y Paján, demuestran que

el 78% no conoce la existencia de planes para el desarrollo profesional de los funcionarios, y el 22% contestó afirmativamente como resultado de la evaluación del rendimiento.

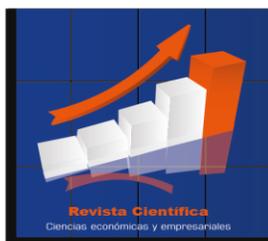
El mismo autor concluye el 100% no conoce de un sistema para medir la satisfacción de los funcionarios donde se incluyan aspectos como calidad, comprometimiento, flexibilidad, comunicación; también indican que no se mide de forma sistemática la satisfacción del personal teniendo en cuenta sus necesidades y expectativas tales como ambiente de trabajo, posibilidad de promoción, comunicación, formación y reconocimiento.

Por otra parte, los resultados logrados por el BID y consolidados por los autores Basurto M. y Loor J. (2018), revelan que el 100% de los servidores del Registro de la Propiedad del GADM del Cantón Bolívar nunca han sido evaluados, a pesar de que esta dependencia esta incluida en el POA anual el presupuesto para evaluación; además, dicen que solamente el 20% de los funcionarios conoce el procedimiento para la aplicación de la evaluación de desempeño.

El procedimiento de evaluación de desempeño establecido por la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP); el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD); y la Norma de Evaluación del Desempeño (Codificada) conforme con las reformas de la Resolución N° SENRES-2008-000170, tiene como patrón el informe de evaluación al “Formulario MRL-EVAL-03, Informe de Evaluación” (Véase Anexo 1) y para la evaluación del desempeño, el Formulario para la Evaluación del Desempeño por Competencias, “Formulario MRL-EVAL-01 modificado” (Véase Anexo 2), reconociéndolo como propio para la ejecución del proceso de evaluación en todas los servidores y funcionarios de las instituciones públicas ecuatorianas.

Destaca además, que los estudios realizados, demuestran que existe un alto índice de inconformidad por parte de los ciudadanos que son a quienes atienden los GADMs, se hace énfasis en la baja calidad de los servicios públicos que reciben y al deficiente desempeño de la mayoría de los GADMs de la provincia de Manabí, de 260 personas entrevistadas, el 87% manifestó alguna inconformidad al respecto.

Ello obliga a pensar en que los indicadores utilizados en las evaluaciones realizadas por Directores o Jefes departamentales no están a la altura de los requerimientos ciudadanos ni están garantizando que los cargos sean ocupados por los funcionarios más calificados, en correspondencia con lo que necesita el municipio.



Teniendo en cuenta los análisis realizados previamente sobre el comportamiento del desempeño laboral en varios municipios manabitas, corresponde hacer un balance crítico sobre las evaluaciones de desempeño y su proceder en los GADMs de la provincia de Manabí.

Es preciso señalar que, aunque lo analizado no son los únicos factores que afectan el proceso de evaluación, los resultados mostrados si tienen un peso importante. De hecho, al chequear si es adecuado el sistema de indicadores aplicados salta a la vista la presencia de serias limitaciones, tales como:

- El formulario aplicado para la Evaluación del Desempeño por Competencias no tiene en cuenta la posible interrelación entre las competencias.
- La encuesta de evaluación que se utiliza no refleja el feedback constructivo de manera continua, perdiendo la oportunidad de fomentar el desarrollo profesional que esto representa.
- Es un enfoque con escasa presencia de la evaluación de las capacidades asociadas a las motivaciones, las percepciones y situaciones vivenciales de los evaluados. Ello se manifiesta en que competencias primordiales no son tenidas en cuenta.
- Es poco dinámico, pues al no incluir competencias como: mejoramiento continuo y pensamiento estratégico no hay perspectiva de futuro.
- No se desagregan varios rubros, lo cual brinda la oportunidad de que no se evalúen determinados criterios que pueden ser importantes.
- Se excluye a los subordinados, sin cargos del rubro de liderazgo. Sin tener en cuenta que esta es una condición que no solo compete a los jefes o dirigentes. La evaluación de esta competencia a todos, permite identificar candidatos internos para ocupar posiciones claves en el futuro; asimismo, evaluar la capacidad potencial actual de la organización; además, optimizar la selección de candidatos internos para la cobertura de posiciones, con independencia de la función o unidad a la que pertenezcan.
- Tal y como está dispuesto el diseño de evaluación, el criterio del público no está contemplado como un indicador dentro de las competencias, es decir, es un aditamento que no suma dentro de la evaluación. De esta manera, no hay una verdadera participación activa de la comunidad en la evaluación del desempeño de los funcionarios ni se cumple el objetivo

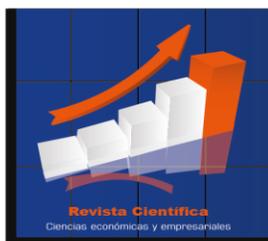
de retroalimentación. Si existiera, como parte de los rubros de la evaluación un indicador como, por ejemplo, Enfoque en el cliente o usuario, si quedara contemplado.

En este sentido, se analiza de manera particular la gestión del GADM del Cantón Portoviejo por presentar de acuerdo a las investigaciones realizadas un plan de gestión administrativa bastante amplio y abierto, que inclusive, lo ha hecho merecedor de reconocimientos nacionales e internacionales como ejemplo de implantación de procesos innovadores, que a criterio de Agustín Casanova Cedeño, Alcalde del Cantón, estos procesos están enfocados a procurar una sociedad incluyente, solidaria y equitativa. Albán, Molina & Cedeño (2019).

La autonomía administrativa provista en la ley, da apertura para que en el mes de julio del 2017, el GADM de Portoviejo formalice el Procedimiento de Evaluación del desempeño, PRO-DDTH-003, el cual contiene importantes actividades para evaluar la misión del puesto, sus responsabilidades y competencias, con la finalidad de comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos a nivel individual, así como sus conocimientos; y en el caso de detectar falencias tomar la medidas necesarias para optimizar el desempeño, lo que coadyuvará al mejoramiento continuo de la calidad de servicios brindados por el GAD Municipal de Portoviejo.

Los mismos autores, Albán, Molina & Cedeño (2019), sostienen que e, el municipio de Portoviejo ha ido más allá de los procesos tradicionales de medición de desempeño y de una gestión administrativa estancada por gobernantes de turnos pasados, pues como GADM responsable, busca a toda costa potenciar su trabajo a través de un modelo de gestión y plan de desarrollo que supera lo que señala la Ley respecto a las funciones y competencias asignadas a los gobiernos autónomos descentralizados en el ámbito cantonal, a saber:

“Elaborar y ejecutar el plan cantonal de desarrollo, el de ordenamiento territorial y las políticas públicas en el ámbito de sus competencias y en su circunscripción territorial, de manera coordinada con la planificación nacional, regional, provincial y parroquia; y, realizar en forma permanente, el seguimiento y rendición de cuentas sobre el cumplimiento de las metas establecidas” y: “Decidir el modelo de gestión administrativa mediante el cual deben ejecutarse el plan cantonal de desarrollo y el de ordenamiento territorial, los planes de urbanismo y las correspondientes obras públicas. (CÓDIGO ORGÁNICO DE ORDENAMIENTO TERRITORIAL AUTONOMÍA Y DESCENTRALIZACIÓN, 2010)



De ahí que, el GADM de Portoviejo, adopta un modelo de gestión moderno, integral, que permite a la institución planificar, ejecutar y alcanzar resultados favorables en pro de su territorio y ciudadanía, apostando fehacientemente al modelo de gestión escogido “Execution Premium”, el mismo que goza de reconocimiento internacional, este fue desarrollado por los profesores Robert Kaplan y David Norton y que ha mostrado un alto grado de éxito en todo el mundo desde su publicación y aplicación en el año 2008.

Para la implantación de este modelo de gestión, el GADM toma como referencia los requisitos contenidos en la Norma ISO 9001:2015, ya que constituye el mejor estándar para desarrollar una gestión enfocada en la calidad y la mejora continua, con una clara visión para el año 2035, Portoviejo sea reconocido como un territorio inteligente, incluyente, próspero y sostenible.

Para el efecto, el GADM de Portoviejo garantiza, provisión de recursos, capacitación y sistemática de todo el personal, comunicación eficiente para que lo dispuesto en el sistema de la calidad sea difundido, entendido y practicado en forma adecuada y permanente por todo el personal.

Cabe recalcar que a partir del FODA de cada una de las direcciones departamentales del GADM de Portoviejo, se determinan los aspectos internos que influyen en su desenvolvimiento, y que permite analizar los aspectos externos que afectan a las direcciones del GADM, tomando en cuenta factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales. Municipio de Portoviejo. (2017).

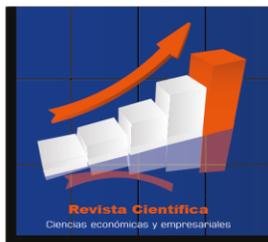
Considerando todas las directrices establecidas en el modelo de gestión Execution Premium, el GADM de Portoviejo, destaca la relevancia que tiene la evaluación de los procesos, además que la implementación de cualquier cambio necesario se realiza con la aprobación de los Comités de calidad, bajo el criterio que emanen de los resultados obtenidos en los diferentes indicadores analizados frente a sus metas, asegurando así, que estos procesos logren los efectos previstos.

El modelo de Gestión Execution determina un sinnúmero de criterios y métodos que segura una operación eficaz, la aplicación de mediciones e indicadores necesarios para controlar cada proceso, se han determinado en matrices de objetivos, indicadores y metas por dirección; que, acoge lo que establece el formato EVAL MRL 01 modificado 01 y adiciona otras variables e indicadores enfocados indiscutiblemente a mejorar la gestión municipal, entre los que destacan:

- Liderazgo y compromiso: enfoque al cliente, establecimiento de políticas de la calidad, comunicación de la política de la calidad, roles, responsabilidad y autoridades en la organización.
- Planificación: en acciones para abordar riesgos y oportunidades, objetivos de la calidad y planificación para lograrlos y planificación de los cambios.
- Apoyo
- Recursos: generalidades, personas, infraestructura, ambiente para la operación de los procesos, seguimiento y medición, trazabilidad de las mediciones, conocimiento de la organización, competencia, toma de conciencia, comunicación, información documentada, creación y actualización, control de la información documentada.
- Operación: planificación y control operacional, requisitos para los productos y servicios, comunicación con los segmentos de atención, determinación de los requisitos para los productos y servicios, revisión de los requisitos para los productos y servicios, cambios en los requisitos para productos y servicios, diseño y desarrollo de los productos y servicios, control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente, tipo y alcance del control, información para los proveedores externos, producción y provisión del servicio, identificación y trazabilidad, propiedad perteneciente a los segmentos de atención o proveedores externos, preservación, actividades posteriores a la entrega, control de los cambios, liberación de los productos y servicios, control de las salidas no conformes.
- Evaluación de desempeño: seguimiento, medición y análisis de la evaluación, mejora continua, satisfacción del cliente, análisis y evaluación, auditoría interna, mejora continua, no conformidad y acción correctiva.
- Otros: dispuestos en el EVAL MRL 01 modificado.

Indicadores aplicables a la evaluación del desempeño de funcionarios de GADMs de Manabí. Ecuador

Una vez, realizado el examen del Formulario para la Evaluación del Desempeño por Competencias y los indicadores aplicados en la evaluación del desempeño de los funcionarios públicos en los GADMs, (EVAL.MRL-01), analizado además el modelo de gestión Execution Premium aplicado en el GADM de Portoviejo, realizadas entrevistas a funcionarios, usuarios de

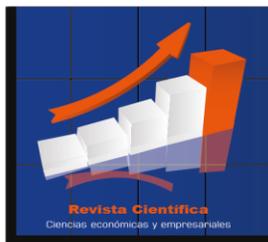


los servicios públicos, académicos y especialistas del tema, se llegó a la conclusión de proponer los siguientes indicadores:

Tabla 1: Indicadores aplicables a la evaluación del desempeño en GADM de Manabí

Indicadores aplicables a la evaluación del desempeño de funcionarios de GADMs de Manabí. Ecuador.	
El principio supremo que debe regir al servidor público es que estas entidades existen para servir a los ciudadanos	
Conocimientos del Puesto.	Los conocimientos del funcionario y su empleo para solucionar y resolver las funciones propias del puesto.
Competencias técnicas del puesto.	Capacidad de cumplir con el conocimiento técnico requerido para el puesto.
Aplicación de la Ley y Normas vigentes	Mide la capacidad de conocer, cumplir y hacer cumplir con la legislación y normativas vigentes.
Aprendizaje y Mejoramiento Continuo	El interés de adquirir y mejorar competencias técnicas y actitudinales y su presencia permanente. Diagnostica la capacidad para transmitir a otros los conocimientos y experiencias que permitan incrementar el nivel de desempeño. Se incluye la asimilación de las nuevas tecnologías.
Control y Seguimiento	Mide la capacidad para identificar oportunamente oscilaciones y desviaciones que inciden en el logro de los objetivos, avance hacia el logro, re-alimenta el proceso con acciones preventivas, correctivas o de mejora.

Responsabilidad por Resultados	Capacidad de responder personalmente por la calidad del trabajo, asumiendo tanto los logros como los errores. Determinación para fijar metas por encima de los estándares y expectativas. Trabajar con intensidad hasta alcanzar el resultado esperado.
Liderazgo	Habilidad para motivar, integrar y conducir eficazmente el desempeño individual y grupal hacia el logro de resultados.
Capacidad de Negociación	Habilidad para establecer y concretar acuerdos que resulten beneficiosos para las partes en base a los intereses de la organización.
Pensamiento Estratégico	Capacidad de visualizar el largo plazo y estructurar un conjunto coherente, ordenado y sinérgico de políticas y planes concebidos para construir sistemáticamente el futuro deseado.
Toma de Decisiones	Capacidad de gestionar acertadamente el riesgo y la incertidumbre.
Comunicación	Capacidad de expresar ideas y opiniones en forma clara, empática y asertiva, saber escuchar; empleo adecuado de la expresión oral, escrita y gestual. Así como, el manejo adecuado de la información.
Trabajo en Equipo	Capacidad para cooperar con otros integrando esfuerzos con unidad de propósito, generando valor y creando sinergias para el logro de metas.
Enfoque en el usuario	Gestión en favor de la satisfacción del usuario, el buen trato, ayuda a las personas,



	cumplimiento de horarios, observancia de compromisos, conducta apropiada y respetuosa.
Responsabilidad social	Gestión en favor de las prácticas socialmente responsables, como son: la reducción del impacto ambiental, seguridad, el bien común, satisfacción del ciudadano, respuesta a la necesidad de transparencia y fiabilidad en la gestión de los recursos, políticas de formación comunitaria, aspectos financieros y de control de riesgos.
<p>Aclaraciones:</p> <p>El indicador Liderazgo debe ser aplicado a todos los funcionarios, pues a partir de sus resultados se pueden identificar candidatos internos para ocupar posiciones importantes en el futuro, es decir, preparar una cantera de cuadros.</p> <p>El indicador Enfoque en el usuario permite complementar y fortalecer la evaluación que los ciudadanos hacen sobre los funcionarios, a partir de, recepcionar criterios de la ciudadanía.</p> <p>El indicador Responsabilidad social tiene como fin secundar el marcado deseo de las administraciones públicas de impulsar prácticas socialmente responsables.</p> <p>En el rubro del Aprendizaje y Mejoramiento Continuo es importante recalcar en el seguimiento de la evaluación, la aplicación del feedback constructivo de manera continua, para no perder la oportunidad de desarrollo personal y profesional que esto incorpora.</p>	

Fuente: A partir de modelo EVAL MRL 01 & Execution Premium GADM Portoviejo
Elaboración: Propia

Conclusiones

El estudio realizado permite consignar la importancia de la evaluación del desempeño de los funcionarios y la necesidad de una apropiada hechura de sus indicadores, para lograr los funcionarios que el proceso de modernización de las administraciones públicas necesita, tal y como lo demanda el momento actual.

Es preciso entender que medir el desempeño de los colaboradores y hacerlo con una perspectiva basada en competencias, significa observar las acciones que desarrollan las personas en pos de alcanzar los objetivos de la organización y cumplir con la sociedad. Esto último es lo que va a marcar, finalmente, la diferencia entre el éxito o el fracaso de una entidad pública que reverencie a la sociedad.

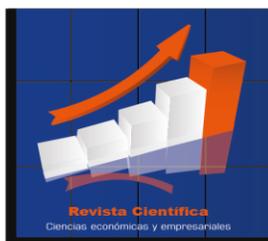
El gobierno de Rafael Correa, con el fin de modernizar, transparentar y descentralizar las estructuras administrativas, promovió la autonomía y descentralización de los gobiernos municipales. No obstante, en su implementación, continúa siendo una problemática sin resolver el buen desempeño de sus directivos. Al respecto, es legítimo decir que la persistencia de esta situación, ocurre porque aún no se ha logrado establecer un adecuado sistema de evaluación de los directivos que propicie su mejora continua o democión.

Finalmente, conviene subrayar que no basta con procurarse buenos indicadores, los mejores pueden no ser efectivos si no se procede adecuadamente con ellos. En definitiva, lo irrefutable es que buenos indicadores y buena aplicación son la clave del éxito.

Referencias

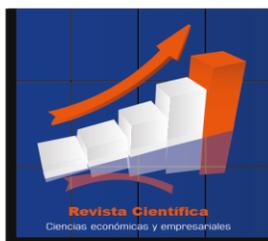
1. Albán,F.; Molina,M., & Cedeño, M. Cedeño (2019), El modelo de gestión Execution Premium aplicado en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Portoviejo. Revista ECA Sinergia. e-ISSN 2528-7869. Septiembre - diciembre 2019. Vol. 10 N°3, págs. 25-38. Edición continua.
2. Arana Rueda, L. (2005). La gestión de Competencias. Instituto andaluz de tecnología.
3. Armijos Paño, Richarth Rolando (2012). Diseño y aplicación de un sistema de evaluación al desempeño por competencias y su influencia en la satisfacción laboral de los servidores del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Santo Domingo de los Tsáchilas. Informe final del Trabajo de Titulación de Psicólogo Industrial. Carrera de Psicología Industrial. Quito: UC E. 158 p.
4. Asamblea Constituyente. Constitución 2008. Ecuador.
5. Asamblea Nacional (2014). Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD). Suplemento del Registro Oficial 166, 21-I-2014.
6. Asamblea Nacional. (2010). Ley Orgánica de Educación Superior, Registro Oficial Nro. 298.
7. Banco de Desarrollo del Ecuador - BDE. (2016). Programa de Fortalecimiento Institucional para la Reconstrucción de la Capacidad Operativa Básica de los GAD – PFIRGAD, Portoviejo. Ecuador.
8. BID. (2018).Civil Service Development Index. <https://mydata.iadb.org/Reform-Modernization-of-the-State/Civil-Service-Development-Index/ddw5-db4y>.
9. Bonnefoy, J. (2006). Desempeño en el Sector Público. Curso-Seminario “Políticas Presupuestarias y Gestión por Resultados”. República Dominicana.
10. Boyatzis, R, (1982). Responsables de las prestaciones: un modelo para un rendimiento eficaz Universidad Case Western Reserve.
11. Briones Mera, M., R. Vera Loor y J. Peñafiel Loor (2018). El Sistema de evaluación de desempeño y su aplicación como instrumento fortalecedor de los empleados de los Municipios de la Provincia de Manabí. Revista san Gregorio 2018. ISSN 1390-7247; EISSN: 2528-7907.

12. Bunk, G. (1994). la organización del trabajo. Revista Europea de Formación Profesional, ISSN 0258-7483, N° 1, 1994, págs. 8-14.
13. Burchfield, J. (1990) *Lord Kelvin and the age of the Earth*. Recuperado el 30 de diciembre de 2019 de Google books: books.google.com
14. Capuano, A. (2004). Evaluación de desempeño. Desempeño por competencias. Vol. 7. Núm. 13, noviembre, pp. 139-150. Universidad del Centro Educativo Latinoamericano Rosario, Argentina.
15. Castro, W; Loor, G.; & Pozo, J. (2018). Valoraciones críticas sobre la evaluación del desempeño de los funcionarios de los gobiernos autónomos descentralizados municipales. Experiencias en la provincia de Manabí-Ecuador. Polo del Conocimiento. (Edición núm. 28) Vol. 3, No 12, pp. 107-134 ISSN: 2550 - 682X.
16. Cejas Y., E. (2006). Un análisis de la definición de competencia laboral, www.monografias.com.
17. Chiavenato, I. (2004). Introducción a la teoría general de la administración, 7a. ed., McGraw-Hill Interamericana.
18. CNC. Consejo Nacional de Competencias.
19. Cruz, Rojas, Vega & Villegas (2008). El capital Humano y la gestión por competencias. Universidad de Antofagasta. Facultad de Educación.
20. Cuesta Santos, A. (2001). Gestión del Talento Humano y del Conocimiento. ECOE / 978-958-648-657-6
21. Drucker, P. (1994), "Theory of the business", Harvard Business Review, September/October,
22. Drucker, P. (1994), "Theory of the business", Harvard Business Review, September/October, pp. 95-106.
23. Ducci, M. A. (1996). "El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional", en Formación basada en competencia laboral. Situación actual y perspectivas. Seminario Internacional, OIT/CINTERFOR/CONOCER. Guanajuato 23-25 de mayo, pp.15-26.
24. Fernández, O. (2014). Indicadores de evaluación de la competencia de trabajo en equipo en Antropología social. II Jornada de Innovación en Docencia Universitaria Universidad de León. Desarrollo proyecto PAID.
25. García, Miguel: "Competencias en la Gestión de los Recursos Humanos",



26. Gil Flores, Javier. La evaluación de competencias laborales. Educación XX1, vol. 10, 2007, pp. 83-106. UNED. Madrid, España. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=70601006>
27. Gil, A., J. Jairo, M. Méndez y E. Meneses (2012). Evaluación de desempeño. Escuela Superior de Administración Pública. Cali. Colombia.
28. Gobierno de Chile (2001). Evaluación de programas e indicadores de desempeño transparencia y mejoramiento de los procedimientos para la elaboración y discusión presupuestaria. Santiago, Chile.
29. Graminga, M. (SF). Gestión por competencias: una opción para hacer a las empresas más competitivas, MRG Consultoría e Treinamento Empresarial Belo Horizonte – Brasil, Fuente: P&A Partners, <http://www.pa-partners.com>, <http://www.sht.com.ar/archivo/temas/competencias.htm>
30. Honorable Congreso Nacional. (2005). Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa- LOCSSA. Ecuador. Registro Oficial 16 de 12 de Mayo del 2005. <http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/>
31. https://www.google.com/url?sa=i&url=https%3A%2F%2Fslideplayer.es%2Fslide%2F125029%2F&psig=AOvVaw2Mv-Zsl7DISRkDGthxMBcn&ust=1588578604945000&source=images&cd=vfe&ved=2ahUKEwid6erMmpfpAhWrTjABHVM3A_kQr4kDegUIARC3AQ
32. INPEC. (2016). Instructivo Para la Evaluación del Desempeño. Departamento de Recursos Humanos. INPEC. San Salvador.
33. Instituto Nacional de Estadística y Censos - INEC. (2013). Estadísticas laborales Ecuador. Recuperado de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/tr>
34. Laruta Aroquipa, J. C., & Humpiri Quispe, E. (2017). Modelo de gestión por competencias para optimizar el desempeño laboral de los servidores administrativos de la Municipalidad Provincial de Caylloma 2017. Tesis, Universidad Nacional San Agustín, Arequipa. Obtenido de <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/5887/RIIaarjc.pdf?sequence=1>

35. Majarrés, A., R. Castell y C. Luna (2013). Modelo de Evaluación del Desempeño Basado en Competencias. INGENIARE, Universidad Libre-Barranquilla, Año 8, No. 15, pp. 11-29 • ISSN: 1909-2458.
36. Marcillo, N. (2014). Modelo de gestión por competencias para optimizar el rendimiento del talento humano en los Gobiernos Autónomos Descentralizados del Sur de M. Manabí. (Tesis de maestría). Universidad Privada Antenor Orrego a través de su Centro de Estudios de Posgrado, Trujillo, Perú.
37. Martínez, J., Palacios, G., Aragón, R., Escudero, I., & Gil, B. (2014). Competencias relacionadas con la gestión, para el caso de un Directivo de una Institución de Educación Superior Tecnológica. In Ciencias Administrativas y Sociales, Handbook T-IV: Congreso Interdisciplinario de Cuerpos Académicos (pp. 127-138). ECORFAN
38. Ministerio de Relaciones Laborales del Ecuador - MRL (2018). Formularios de evaluación. Recuperado de <http://www.trabajo.gob.ec/formularios-del-sector-publico/>.
39. Ministerio de Relaciones Laborales del Ecuador - MRL (2018). Formularios de evaluación. Recuperado de <http://www.trabajo.gob.ec/formularios-del-sector-publico/>.
40. Morales, O. (2008). Gestión de Recursos Humanos basado en Competencias. República Dominicana. Extraído de <http://www.gestiopolis.com>
41. Municipio de Portoviejo. (2017). Procedimiento de Evaluación de Desempeño, PRO-DDTH-003. Dirección de Desarrollo del Talento Humano. Portoviejo. Recuperado de <https://docplayer.es>.
42. Municipio de Portoviejo. (2017). Procedimiento de Evaluación de Desempeño, PRO-DDTH-003. Dirección de Desarrollo del Talento Humano. Portoviejo. Recuperado de <https://docplayer.es>.
43. Ortiz Torres Emilio. Competencias y valores profesionales. (2003). En: REVISTA PEDAGOGÍA UNIVERSITARIA VOL. 6. No. 2 Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya.
44. Palmar G., Rafael S.; Valero U., Johan M. (2014). Competencias y desempeño laboral de los gerentes en los institutos autónomos dependientes de la Alcaldía del municipio Mara del estado Zulia. Espacios Públicos, vol. 17, núm. 39, enero-abril, 2014, pp. 159-188. Universidad Autónoma del Estado de México. Toluca, México. www.gestiopolis.com, 2003.

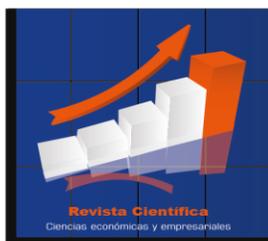


45. Zalaquett Lira, C. (2006). Gestión por competencias fundamentos y bases para su implantación. Santiago de Chile.

References

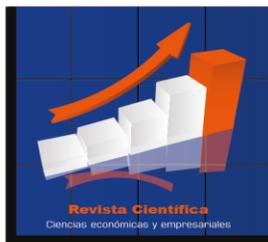
1. Albán, F. ; Molina, M., & Cedeño, M. Cedeño (2019), The Execution Premium management model applied in the Decentralized Autonomous Government of the Canton Portoviejo. ECA Sinergia Magazine. e-ISSN 2528-7869. September - December 2019. Vol. 10 N°3, pages. 25-38. Continuous edition.
2. Arana Rueda, L. (2005). Competency management. Andalusian Institute of Technology.
3. Armijos Cloth, Richarth Rolando (2012). Design and application of a performance evaluation system by competencies and its influence on the job satisfaction of the servers of the Provincial Decentralized Autonomous Government of Santo Domingo de los Tsáchilas. Final report of the Industrial Psychologist Degree Project. Industrial Psychology Degree. Quito: UC E. 158 p.
4. Constituent Assembly. Constitution 2008. Ecuador.
5. National Assembly (2014). Organic Code of Territorial Organization, Autonomy and Decentralization (COOTAD). Supplement to the Official Register 166, 21-I-2014.
6. National Assembly. (2010). Organic Law of Higher Education, Official Registry No. 298.
7. Ecuador Development Bank - BDE. (2016). Institutional Strengthening Program for the Reconstruction of the Basic Operational Capacity of the GAD - PFIRGAD, Portoviejo. Ecuador.
8. IDB. (2018) .Civil Service Development Index. <https://mydata.iadb.org/Reform-Modernization-of-the-State/Civil-Service-Development-Index/ddw5-db4y>.
9. Bonnefoy, J. (2006). Performance in the Public Sector. Course-Seminar "Budgetary Policies and Management for Results". Dominican Republic.
10. Boyatzis, R, (1982). Performance Managers: A Model for Effective Performance Case Western Reserve University.
11. Briones Mera, M., R. Vera Loor and J. Peñafiel Loor (2018). The Performance Evaluation System and its application as a strengthening instrument for employees of the Municipalities

- of the Province of Manabí. San Gregorio Magazine 2018. ISSN 1390-7247; EISSN: 2528-7907.
12. Bunk, G. (1994). the organization of work. European Journal of Vocational Training, ISSN 0258-7483, No. 1, 1994, p. 8-14.
 13. Burchfield, J. (1990) Lord Kelvin and the age of the Earth. Retrieved on December 30, 2019 from Google books: books.google.com
 14. Capuano, A. (2004). Performance evaluation. Performance by competencies. Vol. 7. No. 13, November, pp. 139-150. University of the Latin American Educational Center Rosario, Argentina.
 15. Castro, W; Loor, G .; & Pozo, J. (2018). Critical appraisals of the performance evaluation of officials of the municipal decentralized autonomous governments. Experiences in the province of Manabí-Ecuador. Knowledge Pole. (Edition No. 28) Vol. 3, No 12, pp. 107-134 ISSN: 2550 - 682X.
 16. Cejas Y., E. (2006). An analysis of the definition of labor competence, www.monografias.com.
 17. Chiavenato, I. (2004). Introduction to the general theory of administration, 7a. ed., McGraw-Hill Interamericana.
 18. CNC. National Competition Council.
 19. Cruz, Rojas, Vega & Villegas (2008). Human capital and management by competencies. University of Antofagasta. Education Faculty.
 20. Cuesta Santos, A. (2001). Management of Human Talent and Knowledge. ECOE / 978-958-648-657-6
 21. Drucker, P. (1994), "Theory of the business", Harvard Business Review, September / October,
 22. Drucker, P. (1994), "Theory of the business", Harvard Business Review, September / October, pp. 95-106.
 23. Ducci, M. A. (1996). "The approach of labor competence in the international perspective", in Training based on labor competence. Current situation and prospects. International Seminar, ILO / CINTERFOR / KNOW. Guanajuato May 23-25, pp. 15-26.



24. Fernández, O. (2014). Indicators of evaluation of teamwork competence in social anthropology. II Conference on Innovation in University Teaching University of León. PAID project development.
25. García, Miguel: "Competences in Human Resources Management",
26. Gil Flores, Javier. The evaluation of labor competencies. Education XX1, vol. 10, 2007, pp. 83-106. UNED. Madrid Spain. Available at: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=70601006>
27. Gil, A., J. Jairo, M. Méndez and E. Meneses (2012). Performance evaluation. Superior School of Public Administration. Cali. Colombia.
28. Government of Chile (2001). Evaluation of programs and performance indicators, transparency and improvement of procedures for budget preparation and discussion. Santiago, Chile.
29. Graminga, M. (SF). Management by competencies: an option to make companies more competitive, MRG Consultoría e Treinamento Empresarial Belo Horizonte - Brazil, Source: P&A Partners, <http://www.pa-partners.com>, <http://www.sht.com.ar/file/themes/competitions.htm>
30. Honorable National Congress. (2005). Organic Law of Civil Service and Administrative Career- LOCSSA. Ecuador. Official Registry May 16, 12, 2005. <http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/>
31. <https://www.google.com/url?sa=i&url=https%3A%2F%2Fslideplayer.es%2Fslide%2F125029%2F&psig=AOvVaw2Mv-ZsI7DAUKHV3Arv> Arrive
32. INPEC. (2016). Instructions for Performance Evaluation. HR department. INPEC. San Salvador.
33. National Institute of Statistics and Censuses - INEC. (2013). Ecuador labor statistics. Recovered from <http://www.eficienterencifras.gob.ec/tr>
34. Laruta Aroquipa, J. C., & Humpiri Quispe, E. (2017). Management model by competencies to optimize the job performance of the administrative servers of the Provincial Municipality of Caylloma 2017. Thesis, Universidad Nacional San Agustín, Arequipa. Obtained from <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/5887/RIIaarjc.pdf?sequence=1>

35. Majarrés, A., R. Castell and C. Luna (2013). Competency Based Performance Assessment Model. INGENIARE, Universidad Libre-Barranquilla, Year 8, No. 15, pp. 11-29 • ISSN: 1909-2458.
36. Marcillo, N. (2014). Management model by competencies to optimize the performance of human talent in the Autonomous Decentralized Governments of the South of M. Manabí. (Master's Thesis). Antenor Orrego Private University through its Center for Postgraduate Studies, Trujillo, Peru.
37. Martínez, J., Palacios, G., Aragón, R., Escudero, I., & Gil, B. (2014). Management-related competencies, in the case of a Director of an Institution of Higher Technological Education. In Administrative and Social Sciences, Handbook T-IV: Interdisciplinary Congress of Academic Bodies (pp. 127-138). ECORFAN
38. Ministry of Labor Relations of Ecuador - MRL (2018). Evaluation forms. Recovered from <http://www.trabajo.gob.ec/formularios-del-sector-publico/>
39. Ministry of Labor Relations of Ecuador - MRL (2018). Evaluation forms. Recovered from <http://www.trabajo.gob.ec/formularios-del-sector-publico/>
40. Morales, O. (2008). Competency-based Human Resource Management. Dominican Republic. Excerpted from <http://www.gestiopolis.com>
41. Portoviejo Municipality. (2017). Performance Evaluation Procedure, PRO-DDTH-003. Human Talent Development Directorate. Portoviejo. Recovered from <https://docplayer.es>.
42. Portoviejo Municipality. (2017). Performance Evaluation Procedure, PRO-DDTH-003. Human Talent Development Directorate. Portoviejo. Recovered from <https://docplayer.es>.
43. Ortiz Torres Emilio. Competences and professional values. (2003). In: MAGAZINE PEDAGOGÍA UNIVERSITARIA VOL. 6. No. 2 University of Holguín Oscar Lucero Moya.
44. Palmar G., Rafael S.; Valero U., Johan M. (2014). Competencies and job performance of managers in autonomous institutes dependent on the Mayor's Office of the Mara municipality of Zulia state. Public Spaces, vol. 17, no. 39, January-April, 2014, pp. 159-188. Autonomous Mexico State University. Toluca, Mexico. www.gestiopolis.com, 2003.
45. Zalaquett Lira, C. (2006). Competency management foundations and bases for its implementation. Santiago de Chile.



©2020 por los autores. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>).