



*Desempeño laboral y cumplimiento de objetivos institucionales en el GAD
Municipal de Ambato en el año 2025*

*Job performance and fulfillment of institutional objectives in the Municipal
Government of Ambato in the year 2025*

*Desempenho profissional e cumprimento dos objetivos institucionais no
Governo Municipal de Ambato no ano de 2025.*

Maribel Estefanía Lombeida Gavilanes ^I
maribel.lombeida@ueb.edu.ec
<https://orcid.org/0009-0007-6877-8125>

Álvaro Paúl Solís Naranjo ^{II}
apsolis@ueb.edu.ec
<https://orcid.org/0009-0003-0752-6355>

Correspondencia: maribel.lombeida@ueb.edu.ec

Ciencias Sociales y Políticas
Artículo de Investigación

* **Recibido:** 21 de marzo de 2026 * **Aceptado:** 21 de marzo de 2026 * **Publicado:** 17 de abril de 2026

- I. Contadora Publica Autorizada, Universidad Estatal de Bolívar, Ecuador.
- II. Magíster en Gestión del Talento Humano, Universidad Estatal de Bolívar, Ecuador.

Resumen

La gestión del desempeño es un componente para el fortalecimiento de la administración pública, especialmente en los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) del Ecuador, donde el cumplimiento de los objetivos institucionales se vincula directamente con la prestación eficiente de servicios a la ciudadanía, en el contexto del Municipal de Ambato, durante el año en curso se denotan importantes desafíos relacionados con la evaluación del talento humano, la alineación estratégica entre los planes operativos anuales (POA) y la gestión por resultados, así como la optimización de procesos internos orientados a mejorar la eficacia institucional, por ello, se analiza el rol de la gestión del desempeño como herramienta para monitorear, medir y retroalimentar el rendimiento laboral, considerando factores como la motivación, el compromiso organizacional y el uso adecuado de indicadores de desempeño, enmarcada dentro de un enfoque descriptivo-analítico, sustentado en la revisión de normativa ecuatoriana vigente, documentos institucionales y estudios recientes sobre gestión pública. Se examina cómo los sistemas de evaluación del desempeño implementados por el GAD Municipal de Ambato inciden en el logro de metas estratégicas, particularmente en áreas relacionadas con planificación, modernización administrativa y atención al usuario, identificando las debilidades en el seguimiento de indicadores, la articulación interdepartamental y la capacitación continua del personal, elementos que influyen en los niveles de eficiencia operativa, los resultados permiten concluir que una gestión de desempeño estructurada eficientemente dispone de un mecanismo para potenciar la gestión institucional, facilitando la toma de decisiones basada en evidencia, promueve la transparencia y contribuye al mejoramiento continuo y planteando recomendaciones orientadas al fortalecimiento de la cultura de evaluación, el perfeccionamiento de los sistemas de control interno y el desarrollo de competencias laborales alineadas a los objetivos institucionales del año actual.

Palabras Clave: Gestión del desempeño; Objetivos institucionales; GAD Municipal; Evaluación laboral; Gestión pública; Indicadores.

Abstract

Performance management is a key component for strengthening public administration, especially in the Decentralized Autonomous Governments (GADs) of Ecuador, where the fulfillment of institutional objectives is directly linked to the efficient delivery of services to citizens. In the context of the Municipality of Ambato, significant challenges have arisen this year related to the

evaluation of human talent, the strategic alignment between annual operating plans (POA) and results-based management, as well as the optimization of internal processes aimed at improving institutional effectiveness. Therefore, the role of performance management is analyzed as a tool to monitor, measure, and provide feedback on job performance, considering factors such as motivation, organizational commitment, and the appropriate use of performance indicators. This analysis is framed within a descriptive-analytical approach, supported by a review of current Ecuadorian regulations, institutional documents, and recent studies on public management. This study examines how the performance evaluation systems implemented by the Ambato Municipal Government (GAD Municipal de Ambato) impact the achievement of strategic goals, particularly in areas related to planning, administrative modernization, and customer service. It identifies weaknesses in indicator monitoring, interdepartmental coordination, and continuous staff training—elements that influence operational efficiency levels. The results conclude that an efficiently structured performance management system provides a mechanism to enhance institutional management, facilitating evidence-based decision-making, promoting transparency, and contributing to continuous improvement. The study also proposes recommendations aimed at strengthening the evaluation culture, improving internal control systems, and developing job skills aligned with the current year's institutional objectives.

Keywords: Performance management; Institutional objectives; Municipal government; Job evaluation; Public management; Indicators.

Resumo

A gestão do desempenho é uma componente fundamental para o reforço da administração pública, especialmente nos Governos Autónomos Descentralizados (GADs) do Equador, onde o cumprimento dos objectivos institucionais está directamente ligado à prestação eficiente de serviços aos cidadãos. No contexto do Município de Ambato, surgiram este ano desafios significativos relacionados com a avaliação de talentos humanos, o alinhamento estratégico entre os planos operacionais anuais (POA) e a gestão baseada em resultados, bem como a otimização de processos internos visando melhorar a eficácia institucional. Assim sendo, o papel da gestão do desempenho é analisado como uma ferramenta para monitorizar, medir e fornecer feedback sobre o desempenho profissional, considerando fatores como a motivação, o compromisso organizacional e a utilização adequada dos indicadores de desempenho. Esta análise é enquadrada

numa abordagem descritivo-analítica, apoiada por uma revisão da legislação equatoriana vigente, documentos institucionais e estudos recentes sobre gestão pública. Este estudo examina como os sistemas de avaliação de desempenho implementados pelo Governo Municipal de Ambato (GAD Municipal de Ambato) impactam o alcance dos objetivos estratégicos, particularmente em áreas relacionadas com o planejamento, a modernização administrativa e o serviço ao cidadão. O estudo identifica fragilidades na monitorização dos indicadores, na coordenação interdepartamental e na formação contínua dos colaboradores — elementos que influenciam os níveis de eficiência operacional. Os resultados concluem que um sistema de gestão do desempenho bem estruturado proporciona um mecanismo para melhorar a gestão institucional, facilitando a tomada de decisões baseadas em evidências, promovendo a transparência e contribuindo para a melhoria contínua. O estudo propõe ainda recomendações com o objetivo de fortalecer a cultura de avaliação, melhorar os sistemas de controlo interno e desenvolver competências profissionais alinhadas com os objetivos institucionais do ano em curso.

Palavras-chave: Gestão do desempenho; Objetivos institucionais; Governo municipal; Avaliação de cargos; Gestão pública; Indicadores.

Introducción

La gestión del desempeño se ha consolidado en los últimos años como ejes centrales de la modernización de la administración pública, al articular la planificación estratégica con los resultados concretos que percibe la ciudadanía, pues la gobernanza infiere que los gobiernos locales, en contextos de alta demanda social, requieren sistemas de evaluación que vinculen el uso de recursos con el logro de metas y estándares de calidad en los servicios públicos, situando al desempeño institucional como factor decisivo para la legitimidad democrática y la confianza ciudadana en las instituciones.

En América Latina, la gestión pública orientada a resultados se ha impulsado como una respuesta a la ineficiencia histórica del aparato estatal y a la necesidad de mostrar evidencias sobre el impacto de las políticas, puesto que la CEPAL (2023) reconoce que se busca mejorar la eficacia y la eficiencia del gasto público mediante la definición de objetivos claros, indicadores verificables y mecanismos de seguimiento sistemático, esta orientación supone pasar de una cultura de

procedimientos a una cultura de logros, donde el rendimiento organizacional se mide en función de beneficios tangibles para la sociedad.

En Ecuador, los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) se han visto interpelados por estas transformaciones, puesto que son responsables directos de gran parte de la provisión de servicios básicos, infraestructura y programas de desarrollo local. La literatura indica que la calidad de la gestión del talento humano y de los sistemas de desempeño condiciona la capacidad de los GAD para ejecutar sus planes de desarrollo y ordenamiento territorial, así como para responder a las demandas de transparencia y rendición de cuentas y en este marco, los municipios se convierten en escenarios privilegiados para analizar cómo la evaluación del desempeño se relaciona con el cumplimiento de objetivos institucionales.

El GAD Municipal de Ambato, como cabecera cantonal de una ciudad intermedia estratégica del país, enfrenta el reto de armonizar su planificación institucional con un contexto de crecientes demandas ciudadanas, restricciones presupuestarias y presiones por una gestión más transparente. El talento humano en los GAD ecuatorianos denotan que persisten brechas entre lo que se establece en la normativa y las prácticas efectivas de evaluación, seguimiento y retroalimentación del desempeño laboral, reflejándose en retrasos en la ejecución de proyectos, deficiencias en la atención al usuario y dificultades para consolidar una cultura organizacional orientada a resultados (García, Calle, & Solórzano, 2023).

Desde una perspectiva conceptual, como lo indica Tejada (2025) la gestión del desempeño en el sector público se entiende como un proceso continuo de planificación, monitoreo, evaluación y desarrollo del rendimiento de las personas y de las unidades organizacionales, pues las entidades públicas se utilizan cada vez más herramientas formales de evaluación, aun cuando eso no signifique una toma de decisiones coherentes sobre capacitación, incentivos o rediseño de procesos, hace que este desfase genere la percepción de que la evaluación se reduce a un trámite administrativo, debilitando su potencial transformador sobre la gestión institucional.

Indagaciones actualizadas referente a la gestión del talento humano enfatiza que el desempeño no puede analizarse de forma aislada de la motivación, el clima organizacional y el alineamiento entre metas individuales e institucionales, sin una correcta gestión del desempeño laboral implica definir

metas claras y alcanzables, comunicarlas oportunamente al personal y proporcionar retroalimentación periódica basada en indicadores objetivos, cuando estas condiciones no se cumplen la expectativa, se incrementa el riesgo de desmotivación, resistencia al cambio y baja productividad en el sector público.

En el caso ecuatoriano, el marco normativo ha venido reforzando la obligatoriedad de la evaluación del desempeño para los servidores públicos, estableciendo que este proceso sea técnico, periódico y vinculante, como lo indica el Ministerio del Trabajo (2019) la evaluación debe medir el cumplimiento de metas e identificar necesidades de capacitación, potenciar el reconocimiento a los mejores desempeños y corregir oportunamente las deficiencias detectadas; sin embargo, la forma como estas directrices se operacionalizan en los gobiernos locales dista de ser homogénea y requiere estudios empíricos que evidencien su efectividad real.

Durante el transcurso de este año, el debate nacional sobre la evaluación de servidores públicos se ha intensificado a raíz de reformas y disposiciones que vinculan más estrechamente las calificaciones de desempeño con la estabilidad laboral y la reestructuración del Estado. Informes señalan que la aplicación de evaluaciones semestrales y la redefinición de estructuras ministeriales han generado preocupaciones sobre la transparencia, la pertinencia técnica y el impacto sobre los trabajadores, aunque estas medidas se observan principalmente a nivel central, sus efectos simbólicos y normativos se proyectan también sobre los GAD, que enfrentan la exigencia de profesionalizar sus prácticas de gestión del desempeño (Noboa, 2025).

En este contexto, el problema de investigación se centra en comprender hasta qué punto la gestión del desempeño que implementa el GAD Municipal de Ambato favorece al cumplimiento de los objetivos institucionales definidos para el año en curso. La existencia de planes estratégicos y operativos no garantiza, por sí sola, que las metas se alcancen, si los mecanismos de evaluación del talento humano no están articulados con indicadores claros, sistemas de información confiables y procesos de toma de decisiones basados en evidencia, la posible desconexión entre planificación, desempeño y resultados finales configura un vacío que este estudio pretende abordar.

El objetivo general de la indagación es analizar la gestión del desempeño y su incidencia en el cumplimiento de los objetivos institucionales del GAD Municipal de Ambato, este propósito se desagrega en la revisión de los sistemas de evaluación vigentes, la identificación de los principales indicadores utilizados, la exploración de la percepción de los servidores sobre el proceso y la valoración de la coherencia entre resultados de desempeño y decisiones de gestión, al plantear este objetivo, se busca describir la situación actual y generar insumos para el fortalecimiento de la gestión institucional y la consolidación de una cultura orientada a resultados.

La justificación se sustenta en la importancia estratégica que tiene el GAD Municipal de Ambato para el desarrollo económico, social y territorial de la provincia de Tungurahua, una gestión del desempeño coherente con los principios de eficiencia, eficacia y transparencia puede traducirse en mejores servicios de agua potable, movilidad, ordenamiento urbano, gestión ambiental y atención ciudadana. La indagación sugiere que la calidad del gasto público local mejora cuando se fortalecen los mecanismos de seguimiento y evaluación, lo que reafirma la utilidad de analizar cómo estas herramientas se aplican en un municipio concreto (Ponce & Ponce, 2025).

En un contexto teórico, se apoya en el enfoque de gestión por resultados y en los modelos de gestión del desempeño que integran planificación, presupuesto y evaluación, guías del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2023) indican que el presupuesto basado en resultados es inseparable de sistemas de desempeño que permitan monitorear avances y corregir desviaciones de manera oportuna, ofreciendo un marco útil para interpretar si las herramientas utilizadas por el GAD Municipal de Ambato están articuladas con las metas institucionales y con las expectativas de la ciudadanía.

También se incorporan indagaciones latinoamericanas que analizan la efectividad de la gestión por resultados en la eficiencia del gasto público y en la legitimidad de las instituciones estatales, mostrando que cuando los indicadores se definen de manera específica y se vinculan a incentivos adecuados, la gestión por resultados contribuye a una mejor asignación de recursos y a una mayor responsabilidad de los funcionarios, advirtiendo riesgos de formalismo y de priorización de metas fácilmente medibles en detrimento de resultados más complejos, lo que justifica un análisis crítico de su implementación a nivel local.

En el ámbito específico de los GAD ecuatorianos, se evidencia que la gestión del talento humano es un factor decisivo para la calidad de la gestión municipal, puesto que en provincias costeras y andinas recalcan que la ausencia de planes de carrera, la débil articulación entre capacitación y evaluación del desempeño, y la limitada utilización de tecnologías de información dificultan el desarrollo de equipos de trabajo de alto rendimiento, estas evidencias permiten suponer que los desafíos identificados en otros municipios pueden estar presentes, con características propias, en el GAD Municipal de Ambato (Moreira & Rodríguez, 2024).

Las auditorías de talento humano en los GAD priorizan la importancia de contar con sistemas de información integrados, capaces de registrar y analizar datos de desempeño de manera sistemática; la falta de trazabilidad en la información, la dispersión de registros y la escasa retroalimentación hacia los servidores públicos se mencionan como obstáculos recurrentes para consolidar prácticas de evaluación efectivas, reforzando la necesidad de estudiar cómo el GAD Municipal de Ambato gestiona sus datos de desempeño y los utiliza para tomar decisiones (Orrala & Yoza, 2024).

Los avances significativos en el diseño de marcos normativos y conceptuales referentes gestión del desempeño en el sector público revelan vacíos en el análisis de su aplicación concreta en los gobiernos locales, en el caso del GAD Municipal de Ambato se ofrece una oportunidad para articular estos aportes con un estudio empírico centrado en el año en curso, momento en que convergen procesos de modernización, exigencias de transparencia y reformas en la evaluación de servidores públicos, a partir de este contexto, la indagación propone aportar elementos para comprender y mejorar la relación entre gestión del desempeño y cumplimiento de objetivos institucionales en un municipio clave del Ecuador.

METODOLOGÍA

Para el presente estudio se opta por una investigación de tipo descriptiva-analítica con componentes exploratorios y explicativos, caracterizando la situación actual del GAD Municipal de Ambato en el año actual, describir sus prácticas de gestión del desempeño y analizar cómo estas inciden en el cumplimiento de sus objetivos institucionales. Este tipo de investigación permite sistematizar información documental, normativa e institucional (planes, POA e informes de gestión), y al mismo tiempo examinar relaciones entre variables como evaluación laboral, indicadores y resultados

institucionales, asistiendo una visión amplia y profunda del objeto de estudio, sin perder rigor analítico ni contexto real, respondiendo a la necesidad de describir y al mismo tiempo comprender los procesos internos del GAD.

Esta indagación adopta un enfoque mixto, integrando tanto estrategias cuantitativas como cualitativas, pues combinando datos numéricos (por ejemplo, índices de cumplimiento de objetivos, resultados de evaluaciones de desempeño y estadísticas institucionales) con información cualitativa (percepciones de servidores, análisis de documentos y narrativa institucional) permitiría capturar la complejidad del fenómeno. Por un lado, la dimensión estructural y cuantificable del desempeño institucional; por otro, las dinámicas organizacionales, motivacionales y culturales que no se relevan con cifras, haciendo que las guías modernas recomienden este enfoque cuando se requiere un análisis holístico de fenómenos administrativos complejos.

Para operacionalizar el enfoque mixto, se empleará un diseño secuencial explicativo, comenzando con la fase cuantitativa (medición de variables estructurales e institucionales) seguida por una fase cualitativa que profundice en percepciones, motivaciones y prácticas internas. Esta estructura secuencial permite que los hallazgos cuantitativos orienten la selección de casos, entrevistas o grupos focales para la fase cualitativa, con lo que se busca enriquecer e interpretar los resultados numéricos, asegurando la coherencia interna y permite triangulación de información para ofrecer conclusiones robustas.

En la etapa cuantitativa se utilizarán encuestas estructuradas y revisión documental (POA, informes de gestión, planificación institucional y reportes de cumplimiento de objetivos). Las encuestas permitirán recoger datos sobre indicadores de desempeño, percepción del personal y cumplimiento de metas institucionales. En la fase cualitativa, se recurrirá a entrevistas semiestructuradas con funcionarios o directivos y análisis de informes institucionales para identificar narrativas, procesos organizacionales y prácticas internas de gestión, generando que esta combinación metodológica e instrumental sea pertinente con las recomendaciones de la referente a la investigación de métodos mixtos.

La población objetivo estará constituida por los funcionarios del GAD Municipal de Ambato que intervienen en procesos de planificación, evaluación de desempeño, gestión administrativa y operativa. Dado el carácter mixto del estudio, la muestra para la fase cuantitativa será seleccionada mediante muestreo probabilístico, procurando representatividad y validez externa. En la fase cualitativa, se usará muestreo intencional o por conveniencia, seleccionando casos que permitan explorar en profundidad percepciones y prácticas relevantes; para esto, se podría indicar que la determinación del tamaño de muestra seguirá criterios de robustez estadística, considerando el número correspondiente a la cuantía de población, nivel de confianza y heterogeneidad de variables.

Podemos indicar que entonces que el universo de 800 funcionarios del GAD Municipal de Ambato, la muestra calculada con esos parámetros sería de aproximadamente 259 funcionarios, este tamaño de muestra permite que los resultados sean representativos con una confianza del 95% y un margen de error del 5%, que al aplicarse demuestran que los hallazgos sobre percepción, evaluación de desempeño o cumplimiento de objetivos podrán generalizarse con un nivel aceptable de precisión dentro del Municipio.

RESULTADOS

En esta sección se presentan los resultados obtenidos a partir de las encuestas aplicadas a los servidores municipales y de las entrevistas semiestructuradas realizadas a los jefes de área del GAD Municipal de Ambato. La información recopilada permite analizar la percepción del personal respecto a los procesos de evaluación del desempeño y su relación con el cumplimiento de los objetivos institucionales establecidos para el año 2025, facilitando identificar cómo los mecanismos de seguimiento, retroalimentación y alineación estratégica influyen en la motivación laboral, la eficiencia operativa y el compromiso organizacional, ofreciendo una visión integral de la efectividad de la gestión del desempeño en el contexto municipal.

Resultados de la encuesta dirigida a colaboradores

1. ¿Considera usted que la evaluación del desempeño refleja con precisión la calidad del trabajo?

Tabla 1 Calidad de Trabajo

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	48	19%
De acuerdo	96	37%
Indiferente	52	20%
En desacuerdo	41	15%
Muy en desacuerdo	22	9%
Total	259	100%

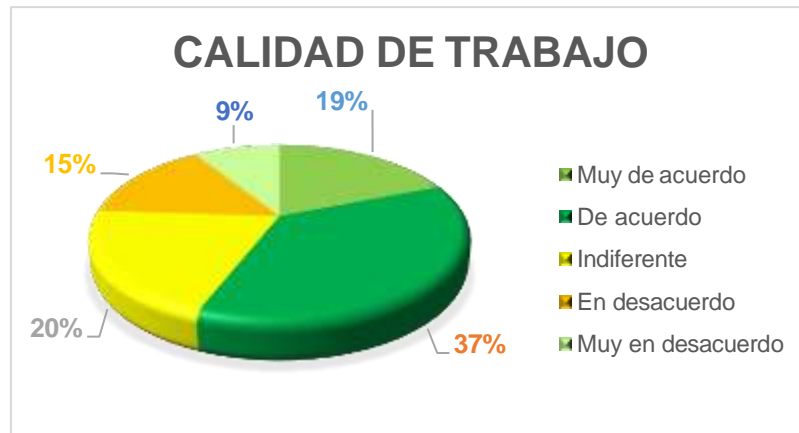


Figura 1 Resultados de la Pregunta Nro. 1 de la calidad de trabajo

Los 56% de los encuestados consideran que el sistema aplicado logra representar adecuadamente su labor, debido a que los mecanismos de evaluación poseen un grado de legitimidad interna y que existe correspondencia entre el trabajo realizado y los resultados obtenidos en las evaluaciones. No obstante, el 20% que se mantiene en posición neutral y el 24% que manifiesta negatividad ante la consulta, revelan la presencia de brechas relacionadas con la claridad de los criterios, la objetividad de los indicadores o la forma como se comunica la retroalimentación, reflejando que aún persisten

desafíos para consolidarse como un instrumento plenamente confiable y articulado al cumplimiento de los objetivos institucionales establecidos.

2. ¿Percibe usted que los resultados de la evaluación influyen en la toma de decisiones institucionales?

Tabla 2 Toma de Decisiones Institucionales

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	44	17%
De acuerdo	88	34%
Indiferente	61	24%
En desacuerdo	40	15%
Muy en desacuerdo	26	10%
Total	259	100%

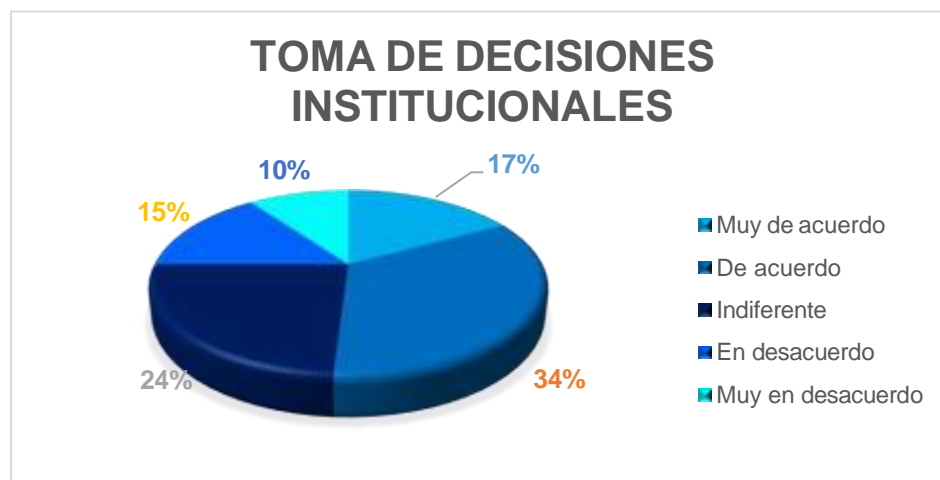


Figura 2 Resultados de la pregunta Nro. 2 de la toma de decisiones institucionales

Podemos visualizar que 51% de los funcionarios considera que las evaluaciones del desempeño tienen algún grado de incidencia en las decisiones institucionales, como un insumo relevante dentro de la gestión administrativa. Sin embargo, el 24% que se declara indiferente refleja una posible falta de transparencia o comunicación referente a la articulación de los resultados con acciones concretas, sumado que un 25% no percibe impacto alguno, lo que evidencia una brecha

significativa entre la evaluación y la gestión estratégica, requiriendo fortalecer la nitidez, la trazabilidad y la coherencia entre los resultados obtenidos y las decisiones institucionales para garantizar una gestión del desempeño alineada plenamente con los objetivos institucionales del año 2025.

3. ¿Considera usted que los indicadores de desempeño favorecen el cumplimiento de los objetivos institucionales?

Tabla 3 Indicadores de desempeño

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	53	20%
De acuerdo	101	39%
Indiferente	47	18%
En desacuerdo	36	14%
Muy en desacuerdo	22	9%
Total	259	100%

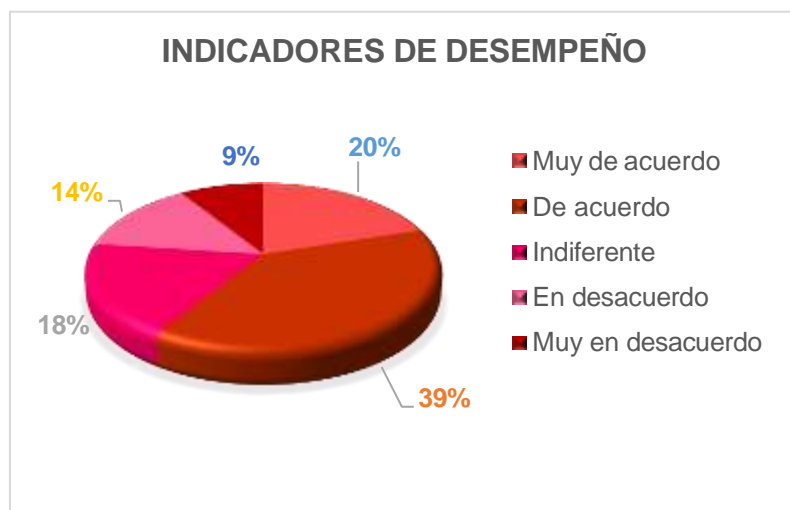


Figura 3 Resultados de la pregunta Nro. 3 de indicadores de desempeño

El 59% de los encuestados considera que los indicadores establecidos apoyan efectivamente al logro de las metas institucionales, mediante las guías que orienten el trabajo y evaluación de los

avances. No obstante, el 18% de respuestas indiferentes indica que una parte del personal no tiene claridad sobre la función estratégica de los indicadores de forma directa en la ejecución de sus tareas y un 23% que expresa desacuerdos reflejan debilidades en la pertinencia, actualización o comunicación de los indicadores dentro de las unidades operativas. Por ello, se requiere fortificar su alineación con las actividades diarias, mejorar su difusión y asegurar que todo el personal comprenda su importancia para el cumplimiento de los objetivos institucionales planteados.

4. ¿Percibe usted coherencia entre las metas de su unidad o espacio laboral y los objetivos estratégicos institucionales?

Tabla 4 Metas vs. Objetivos

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	58	22%
De acuerdo	92	36%
Indiferente	49	19%
En desacuerdo	38	15%
Muy en desacuerdo	22	8%
Total	259	100%

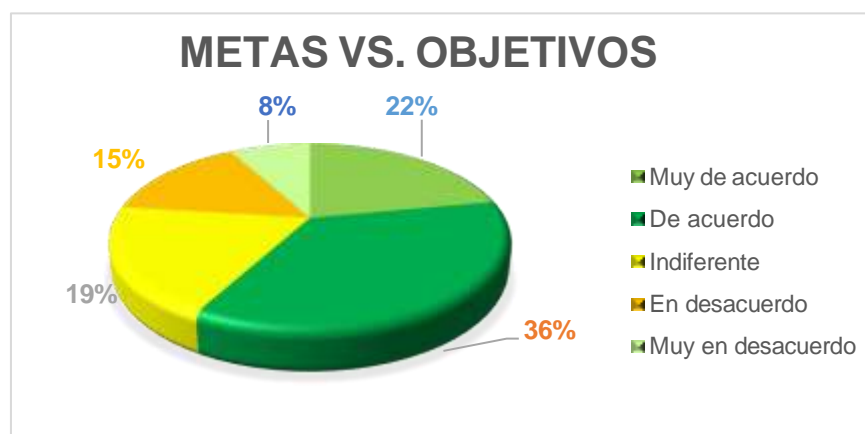


Figura 4 Resultados de la pregunta Nro. 4 de las metas vs. objetivos

Los resultados arrojan que un 58% de los funcionarios identifican una alineación adecuada entre las metas operativas de su área y las directrices estratégicas definidas por el GAD Municipal de Ambato, logrando cierto nivel de integración en las distintas unidades. Sin embargo, el 19% que se mantiene neutral podría indicar desconocimiento respecto a cómo se articulan las metas de su espacio laboral con las estratégicas del municipio y el 23% restante evidencia las posibles brechas en la alineación efectiva entre niveles operativos y estratégicos, por lo que se debe reforzar los mecanismos de seguimiento, articulación interdepartamental y comunicación interna.

5. ¿Considera usted que recibe retroalimentación oportuna y pertinente para mejorar su desempeño laboral?

Tabla 5 Retroalimentación oportuna de procesos

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	41	16%
De acuerdo	89	34%
Indiferente	63	24%
En desacuerdo	42	16%
Muy en desacuerdo	24	10%
Total	259	100%

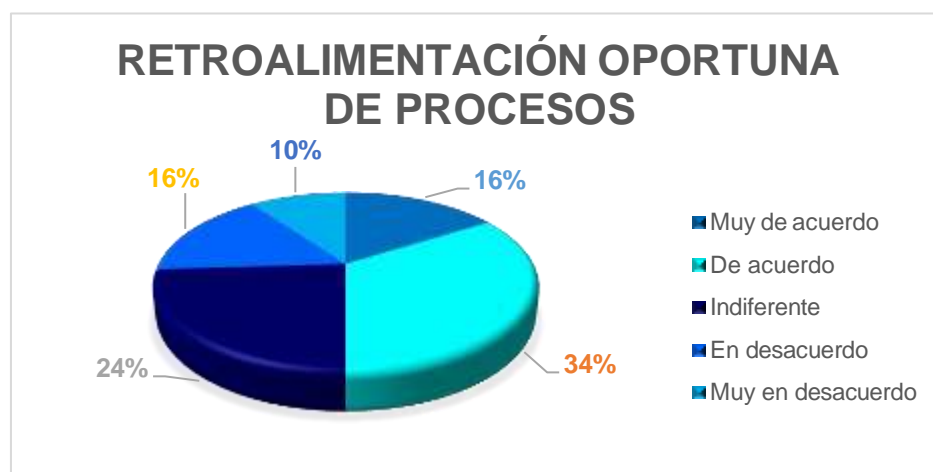


Figura 5 Resultados de la pregunta Nro. 5 de la retroalimentación oportuna de procesos

Un 50% de los funcionarios señala que la retroalimentación que recibe es adecuada, pese a que la mitad restante exprese dudas o insatisfacción referente a este proceso, del cual podemos incluir que el 24% de neutralidad sugiere que una parte del personal no identifica con claridad la existencia de retroalimentación sistemática para su mejora profesional y el 26% de negatividad revela que aún persisten debilidades en la oportunidad, pertinencia o frecuencia de los comentarios que reciben los funcionarios tras sus evaluaciones. Esta distribución indica que, aunque el sistema de retroalimentación del GAD Municipal de Ambato cumple parcialmente su función, resulta necesario vigorizar los espacios de diálogo, asegurar la calidad técnica de la retroalimentación y promover una cultura de mejora continua que contribuya de manera más efectiva al cumplimiento de los objetivos institucionales del 2025.

6. ¿Considera usted que los programas de capacitación canalizan las necesidades detectadas en la evaluación del desempeño?

Tabla 6 *Programas de capacitación*

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	39	15%
De acuerdo	85	33%
Indiferente	66	26%
En desacuerdo	44	17%
Muy en desacuerdo	25	9%
Total	259	100%

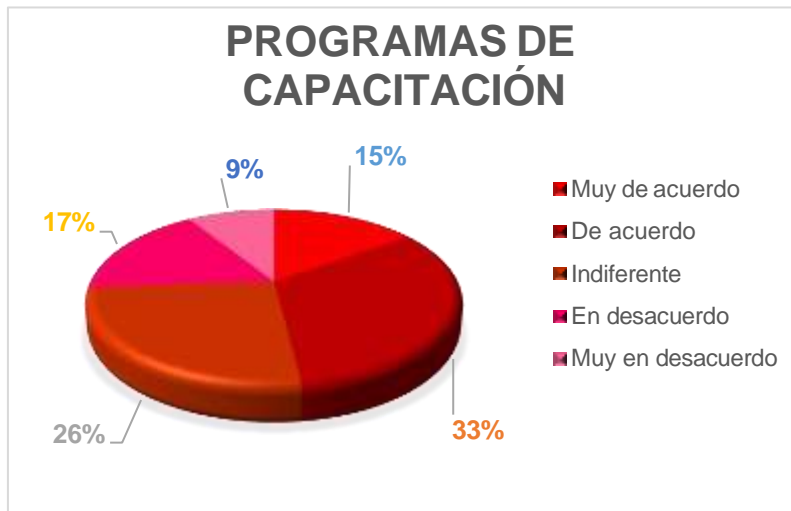


Figura 6 Resultados de la pregunta Nro. 6 de los programas de capacitación

Mediante la muestra, podemos visualizar que el 48% de los funcionarios consideran que la capacitación institucional responde, al menos parcialmente, a las brechas identificadas en las evaluaciones, el 26% neutral indica que una parte del personal no observa una relación clara entre las necesidades detectadas y las acciones formativas implementadas, sea por falta de comunicación sobre los objetivos de la capacitación o debilidades en la planificación del desarrollo del talento humano y el 26% que manifiesta insatisfacción considera que persisten vacíos en la pertinencia, actualización o coherencia de los programas formativos con los resultados de desempeño, por ello, el GAD Municipal de Ambato precisa robustecer la articulación estratégica entre estos procesos para potenciar la mejora continua y el cumplimiento de los objetivos institucionales previstos.

7. ¿Usted considera que la gestión del desempeño favorece a la eficiencia operativa institucional del GAD?

Tabla 7 Eficiencia operativa institucional

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	47	18%
De acuerdo	102	40%
Indiferente	55	21%
En desacuerdo	36	14%
Muy en desacuerdo	19	7%
Total	259	100%



Figura 7 Resultados de la pregunta Nro. 7 de la eficiencia operativa institucional

La muestra nos indica que el 58% de los encuestados reconoce que la gestión del desempeño atribuye de manera positiva la optimización de los procesos internos y mejora la productividad institucional, pese a existir un 21% indiferente manifestando que algunos servidores no identifican el impacto operativo de la gestión del desempeño formando una limitada vinculación entre los resultados de la evaluación y las acciones de mejora y el otro 21% restante no distingue efectos positivos, lo cual revela la necesidad de endurecer la articulación entre desempeño, toma de decisiones y eficiencia institucional, evitando así que persisten pocas áreas de mejora para consolidar plenamente la gestión del desempeño como un instrumento estratégico del GAD Municipal de Ambato en 2025.

3.2. Resultados de la entrevista dirigida a funcionarios del GAD Municipal de Ambato

Tabla 8 Deducciones de las interrogativas a funcionarios

Categoría	Pregunta	Respuesta 1	Respuesta 2
Evaluación del desempeño	¿Cómo usted describe el nivel de precisión de la evaluación del desempeño aplicada en su unidad administrativa?	La evaluación del desempeño en mi unidad tiene un nivel de precisión moderado, porque se basa en metas y funciones claras; sin embargo, creo que algunos criterios aún son muy generales y podrían ajustarse mejor a las actividades específicas de cada puesto	En mi experiencia, la evaluación del desempeño es coherente con las funciones que realizo, aunque reconozco que algunos indicadores no reflejan completamente el esfuerzo ni las condiciones operativas en las que desarrollamos nuestro trabajo diario.
	¿Considera usted que los resultados de la evaluación se utilizan efectivamente en los procesos administrativos y de toma de decisiones?	Considero que los resultados de la evaluación se utilizan de manera parcial, son útiles para identificar necesidades de capacitación y asignar tareas, pero aún no descubro una vinculación con procesos como incentivos, promociones o reconocimientos	Desde mi perspectiva, aunque la evaluación se toma en cuenta en ciertos informes y espacios de planificación, no siempre observo una relación directa entre los resultados obtenidos y las decisiones estratégicas que se implementan, lo que limita su impacto real.

Cumplimiento de objetivos institucionales	<p>¿De qué manera percibe usted que los indicadores de desempeño contribuyen al cumplimiento de los objetivos institucionales del 2025?</p>	<p>Considero que los indicadores de desempeño ayudan a monitorear avances y a detectar retrasos en proyectos importantes, lo que permite priorizar actividades y reorientar esfuerzos hacia los objetivos institucionales del año actual.</p>	<p>Reconozco que los indicadores sí ayudan, pero en algunos casos son numerosos y no siempre se socializan adecuadamente, dificultando que todos comprendamos su importancia o cómo se relacionan con los resultados finales del GAD.</p>
	<p>¿Desde su perspectiva, usted considera que existe coherencia entre las metas de su unidad y los objetivos estratégicos del GAD Municipal de Ambato?</p>	<p>Desde mi punto de vista, sí existe coherencia, nuestras metas se elaboran a partir del POA y de los lineamientos estratégicos; aunque sería beneficioso contar con más espacios interdepartamentales para revisar esa alineación con mayor frecuencia</p>	<p>En general, considero que las metas de mi unidad sí responden a los objetivos institucionales, aunque en ciertos periodos las tareas urgentes desplazan actividades estratégicas, lo que genera momentos de desarticulación entre los niveles operativo y estratégico.</p>

Retroalimentación y mejora continua	¿Cómo usted evalúa la calidad y oportunidad de la retroalimentación que recibe después de la evaluación del desempeño?	Para mí, la retroalimentación debe ser clara respecto a los resultados, pero no siempre es oportuna; en ocasiones llega tarde y esto dificulta aplicar de inmediato las recomendaciones planteadas	La retroalimentación que recibo es variable, pues a veces es detallada y útil, pero en otras ocasiones se limita a un reporte numérico sin un espacio de diálogo, lo que reduce su potencial para mejorar mi desempeño.
	¿Considera usted que los programas de capacitación reconocen directamente las necesidades detectadas en las evaluaciones del desempeño?	Las capacitaciones han empezado a responder a algunas necesidades detectadas, sobre todo en aspectos técnicos y normativos, pero creo que aún falta profundizar en habilidades blandas y liderazgo para fortalecer nuestro desarrollo profesional	En mi caso, creo que las capacitaciones se han relacionado parcialmente con los resultados de las evaluaciones, pero siguen siendo muy generales. Sería ideal que se adapten más a las necesidades específicas de cada unidad o cargo.

De manera general, los funcionarios entrevistados denotan que la aplicación de la gestión del desempeño como mecanismo que impulsa la eficiencia institucional y orienta el cumplimiento de los objetivos estratégicos del GAD Municipal de Ambato, pues este sistema favorece a mejorar la motivación, la reflexión crítica sobre los procesos laborales y la comprensión del rol de cada unidad dentro de la estructura organizacional, destacando que la retroalimentación y el seguimiento de indicadores causan una participación más activa del personal y consolidan una cultura de

responsabilidad y mejora continua que articula de manera coherente las metas operativas con los objetivos institucionales establecidos.

DISCUSIÓN

La gestión del desempeño en gobiernos locales se consolida como un base para la mejora de la eficiencia, eficacia y legitimidad de la administración pública, pues una buena implementación en municipios está asociado a mayores niveles de satisfacción ciudadana, gobernabilidad y mejores servicios públicos. En ese sentido, los resultados obtenidos en el GAD Municipal de Ambato coinciden con las conclusiones de varios estudios, sugiriendo que la institución ha dado pasos en la dirección adecuada, pese a que la eficacia de estos sistemas depende en gran medida de la calidad de los indicadores y de su pertinencia para medir resultados relevantes, procedimientos o actividades administrativas (Supriyono, Said, Winoto, & Cahyasari, 2025).

En Ambato, aunque los indicadores favorecen el cumplimiento de metas institucionales, hay un porcentaje no menor que se declara un desacuerdo, lo que podría reflejar deficiencias en la definición, socialización o relevancia de esos indicadores para todos los cargos y unidades. Esto coincide con críticas documentadas, que indica Jácome (2023) a la gestión por resultados en contextos locales, donde la implementación a veces adolece de un diseño participativo o contextualizado, pues el uso de la evaluación del desempeño como insumo para la toma de decisiones es considerado por muchos autores como para transformar esa evaluación en cambios reales de gestión.

En este caso, aunque el 51% informa que los resultados influyen en decisiones institucionales, existe un relevante 24% que declara ningún tipo de influencia, denotando una brecha entre evaluación y acción, este hallazgo destaca una debilidad en la institucionalización del sistema de desempeño a través de los resultados existen, pero su aprovechamiento para la gestión estratégica aún es limitado. La retroalimentación y la capacitación vinculadas a los resultados de desempeño también han sido identificadas en la literatura como determinantes para generar mejora continua, desarrollo de capacidades y motivación del personal.

En el GAB de la Ambato, la mitad de los funcionarios considera que recibe retroalimentación oportuna, pero la otra parte extiende que los programas de capacitación no responden a las necesidades detectadas, cuestionando su pertinencia o universalidad, haciendo que los retos enfrentados por muchos gobiernos locales se deban replantear mediante el diseño de mecanismos de formación que se adapten a la diversidad de unidades, cargos y contextos operativos. El enfoque de gestión por resultados, que articula planificación estratégica, indicadores, evaluación, retroalimentación y gestión del talento humano debe ser promovido en Ecuador como una reforma necesaria para modernizar la administración pública.

En ese marco, el estudio en Ambato aporta evidencia empírica sobre los avances y limitaciones de esta estrategia, puesto que se observan avances en aceptación, percepción de utilidad y algunas prácticas estructuradas, pero también vacíos en comunicación, capacitación, uso de resultados y cultura institucional. Comparando con otros contextos latinoamericanos, investigaciones recientes muestran que los municipios con mejores resultados de desempeño combinan evaluación formal, retroalimentación recurrente, incentivos, formación continua y sistemas de información robustos.

En el GAD Municipal de Ambato, algunas de esas condiciones están presentes (evaluación, indicadores y retroalimentación parcial), pero el sistema aún no parece plenamente maduro, puesto que la presencia de indiferencia o desacuerdo en las percepciones sugiere que no todos los funcionarios perciben beneficios reales, lo que limita el potencial transformador de la gestión del desempeño. Por otro lado, la gestión orientada al territorio indica que la transparencia, la rendición de cuentas y la participación ciudadana son claves para consolidar la confianza institucional y mejorar la gobernanza local (Pilacuán, Rojas, & Alvarado, 2025).

En este sentido, si el GAD Municipal de Ambato complementa su sistema de desempeño con auditoría de gestión, control interno y comunicación externa, podría fortalecer su legitimidad y generar mayor impacto en la eficiencia operativa. Es importante considerar que la efectividad de la gestión del desempeño no es automática, pues dependerá del contexto institucional, la cultura organizacional, la voluntad política y la capacidad administrativa.

En este GAD de Ambato, la variabilidad en las réplicas sugiere que hay heterogeneidad en la apropiación del sistema, pues algunas unidades lo están aprovechando bien, otras no abarcan los recursos de manera eficiente, esa heterogeneidad debe ser objeto de futuras investigaciones, así como de ajustes al diseño institucional para hacer más inclusiva y efectiva la gestión del desempeño. La modernización de la gestión municipal se apoya cada vez más en tecnologías de información, sistemas integrados de datos y digitalización, lo que permite seguimiento, transparencia y eficiencia administrativa (Hurtado & González, 2025).

Si el GAD Municipal de Ambato avanza hacia la integración digital de sus sistemas de evaluación, seguimiento y control, podría mejorar la trazabilidad, reducción de errores, rapidez en la retroalimentación y una gestión más profesional. Por otro lado, la indagación recalca la necesidad de sensibilidad ante condiciones locales, cuando se implementan sistemas estandarizados de gestión por resultados, en el contexto de Ambato, una adaptación del modelo general a sus realidades específicas (estructura organizativa, recursos, competencias del personal y tipo de servicios) podría mejorar la pertinencia de los indicadores, la aceptación interna y la efectividad global del sistema.

Considerando los hallazgos del estudio y lo planteado por la literatura académica reciente, se puede afirmar que la implementación de la gestión del desempeño en el GAD Municipal de Ambato ha logrado avances importantes, por ejemplo, existe una base institucional, aceptación parcial del personal, percepción de utilidad y algunos resultados operativos, aunque persisten desafíos como mejorar la coherencia entre evaluación y decisiones, fortalecer la capacitación, institucionalizar retroalimentación, digitalizar procesos y adaptar el modelo a la realidad local.

CONCLUSIONES

Este estudio permite comprender que la gestión del desempeño en el GAD Municipal de Ambato instituye un eje central para fortificar la eficiencia institucional y orientar el cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos para el año 2025. El análisis realizado denota que el personal reconoce el valor de contar con un sistema de evaluación estructurado, capaz de ofrecer referentes específicos referentes al rendimiento laboral y la calidad del trabajo ejecutado, lo que sugiere que la institución ha logrado avances en la consolidación de una cultura orientada a resultados.

Los indicadores de desempeño utilizados por el GAD cumplen una función importante en la organización del trabajo y en la identificación de avances y desafíos institucionales, pese a la percepción de un porcentaje del personal, dichos indicadores aún requieren ajustes para responder con mayor precisión a las particularidades de cada unidad y para reflejar de manera más íntegra los procesos operativos, reafirmando la importancia de revisar su pertinencia, claridad y coherencia con las metas institucionales.

El estudio muestra que la relación entre los resultados de la evaluación del desempeño y la toma de decisiones institucionales todavía presenta limitaciones, aunque existe una base de reconocimiento de su utilidad, no todos los funcionarios divisan que estas deducciones se traduzcan de manera directa en acciones estratégicas, lo que indica la penuria de fortalecer los mecanismos de trazabilidad y de comunicación entre la evaluación y la gestión administrativa, pues la falta de articulación puede limitar el impacto del sistema en la mejora continua.

En cuanto a la retroalimentación, se observa que sigue siendo un desafío consolidar un proceso oportuno y pertinente que permita orientar al funcionario hacia la mejora de sus prácticas laborales, aunque algunos trabajadores reconocen espacios de diálogo, otros perciben que la retroalimentación no se ofrece con la frecuencia o profundidad necesarias, denotando que la retroalimentación debe institucionalizarse como un componente fundamental de la gestión del desempeño y como elemento complementario para poder alcanzar las metas planificadas en plazo establecidos.

Emerge de este estudio, la necesidad de alinear de manera más efectiva los programas de capacitación con las necesidades identificadas en las evaluaciones del desempeño, la información obtenida propone que, si bien existe un esfuerzo por vincular ambos procesos, todavía se requieren mecanismos más precisos para diseñar capacitaciones adaptadas a las realidades específicas de cada unidad, permitiendo desarrollar competencias más pertinentes y fortalecer el rendimiento institucional.

La coherencia entre las metas operativas y los objetivos estratégicos del GAD aparece como elemento minucioso, aunque también perfectible, pues la planificación institucional ofrece

lineamientos transparentes, la dinámica operativa puede generar desajustes que dificultan la articulación completa entre ambos niveles, por ello, se debe fomentar espacios de coordinación interdepartamental asistirá a remozar la alineación y a mejorar la ejecución de las metas institucionales.

El análisis comparativo con estudios recientes en gestión pública confirma que las transformaciones efectivas en gobiernos locales requieren sistemas de evaluación bien diseñados y una cultura organizacional capaz de apropiarse de estos mecanismos, en el GAD Municipal de Ambato, este proceso de apropiación aún se encuentra en desarrollo, con avances en determinadas áreas y resistencias o limitaciones en otras, destacando la necesidad de estrategias más integrales de cambio institucional.

La gestión del desempeño debe avanzar hacia una mayor integración con herramientas tecnológicas y sistemas de información que permitan un seguimiento más ágil y transparente; la digitalización de procesos, la automatización del monitoreo y la consolidación de plataformas de retroalimentación continua podrían optimizar el control interno y facilitar decisiones basadas en evidencia, este paso es coherente con las tendencias contemporáneas de modernización administrativa.

La participación activa del personal es un factor determinante para la sostenibilidad del sistema de desempeño, la apreciación de los funcionarios acerca de la justicia, pertinencia y utilidad del proceso influye directamente en su compromiso con la institución, por eso se debe perfeccionar los espacios de comunicación interna, participación y reconocimiento contribuirá significativamente a mejorar la aceptación del sistema y a consolidar un ambiente laboral más colaborativo.

La gestión del desempeño en el GAD Municipal de Ambato ha avanzado hacia la construcción de un modelo más coherente, estratégico y orientado a resultados, aunque aún enfrenta desafíos significativos para asegurar su plena efectividad, superar estos desafíos requerirá una articulación más precisa entre evaluación, capacitación, retroalimentación y toma de decisiones, así como un compromiso institucional sostenido que permita consolidar una gestión pública moderna, transparente y alineada con los objetivos del desarrollo local.

Referencias

- CEPAL. (2023). Gestión por resultados. Obtenido de Gestión por resultados: <https://www.cepal.org/es/temas/gestion-resultados#:~:text=El%20enfoco%20de%20gesti%C3%B3n%20p%C3%ABlica,transparencia%20y%20rendici%C3%B3n%20de%20cuentas>.
- García, D., Calle, A., & Solórzano, B. (06 de 2023). Examen Especial a la Gestión del Talento Humano en los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales del Ecuador. Obtenido de Examen Especial a la Gestión del Talento Humano en los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales del Ecuador: https://www.researchgate.net/publication/371628393_Examen_Especial_a_la_Gestion_de_l_Talento_Humano_en_los_Gobiernos_Autonomos_Descentralizados_Municipales_del_Ecuador
- Hurtado, R., & González, E. (09 de 2025). Eficiencia y Eficacia en la Gestión Pública de los GAD Provinciales de la Sierra Centro del Ecuador. Obtenido de Eficiencia y Eficacia en la Gestión Pública de los GAD Provinciales de la Sierra Centro del Ecuador: <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/19596>
- Jácome, E. (2023). LOS AVANCES Y DESAFÍOS DE LA GESTIÓN POR RESULTADOS EN EL ECUADOR Y AMÉRICA LATINA. Obtenido de LOS AVANCES Y DESAFÍOS DE LA GESTIÓN POR RESULTADOS EN EL ECUADOR Y AMÉRICA LATINA: <https://investigacion.utc.edu.ec/index.php/prospectivasutc/issue/download/112/12>
- Ministerio de Trabajo del Ecuador. (2019). Acuerdo Ministerial No. MDT-2018-0041. Obtenido de Acuerdo Ministerial No. MDT-2018-0041: https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2024/03/MDT-2018-0041-Norma-Tecnica-del-Subsistema-de-Evaluacion-del-Desempeno_compressed-2.pdf
- Moreira, J., & Rodríguez, A. (03 de 2024). GESTIÓN DE TALENTO HUMANO Y EL DESEMPEÑO LABORAL DEL GAD MUNICIPAL DE PORTOVIEJO. Obtenido de GESTIÓN DE TALENTO HUMANO Y EL DESEMPEÑO LABORAL DEL GAD MUNICIPAL DE PORTOVIEJO: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9604405.pdf>
- Noboa, A. (25 de 06 de 2025). Estabilidad laboral de los servidores públicos dependerá de su "excelencia", según la nueva Ley de Integridad Pública. Obtenido de Estabilidad laboral de los servidores públicos dependerá de su "excelencia", según la nueva Ley de Integridad

Pública: <https://www.primicias.ec/politica/ley-integridad-publica-estabilidad-laboral-servidores-publicos-evaluacion-excelencia-99358/>

Orrala, M., & Yoza, N. (03 de 2024). Gestión de la información para las auditorías de talento humano de los Gobiernos Autónomos Descentralizados. Obtenido de Gestión de la información para las auditorías de talento humano de los Gobiernos Autónomos Descentralizados: <https://publicaciones.uci.cu/index.php/serie/article/view/1567>

Pilacuán, J., Rojas, V., & Alvarado, M. (09 de 2025). Auditoría de gestión en gobiernos locales con enfoque territorial en Ecuador. Obtenido de Auditoría de gestión en gobiernos locales con enfoque territorial en Ecuador: <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/download/10274/27021>

PNUD. (07 de 2023). Guía práctica para la Presupuestación basada en resultados con enfoque en la Agenda 2030. Obtenido de Guía práctica para la Presupuestación basada en resultados con enfoque en la Agenda 2030: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2023-07/guia_para_la_presupuestacion_basada_en_resultados.pdf

Ponce, C., & Ponce, J. (09 de 2025). Control presupuestario para la eficiencia en la gestión pública del GAD Parroquial El Anegado. Obtenido de Control presupuestario para la eficiencia en la gestión pública del GAD Parroquial El Anegado: <https://pulsocientifico.com/index.php/1/article/view/80>

Supriyono, B., Said, M., Winoto, S., & Cahyasari, E. (05 de 2025). La eficacia de la gestión del desempeño para los gobiernos locales: un estudio bibliométrico. Obtenido de La eficacia de la gestión del desempeño para los gobiernos locales: un estudio bibliométrico: https://www.researchgate.net/publication/391765253_The_effectiveness_of_performance_management_for_local_government_A_bibliometric_study

Tejada, A. (08 de 2025). Análisis sistemático de la gestión del desempeño en las entidades públicas: Herramientas de las oficinas de recursos humanos. Obtenido de Análisis sistemático de la gestión del desempeño en las entidades públicas: Herramientas de las oficinas de recursos humanos: <http://www.aulavirtual.web.ve/revista/ojs/index.php/aulavirtual/article/view/505>

© 2026 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/>).